



11^e Université
de Printemps
de l'Audit Social

ESSEC

BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE

ACTES ÉDITÉS AVEC LE CONCOURS DE

- ESSEC Business School - Paris-Singapore

AVEC LE CONCOURS DE

- ESSEC Business School
Fondation Hanns Seidel
- IAS Nationaux et des Associations
Professionnelles
- RH Européennes et africaines

**Audit social
& renouvellement
de la GRH**

SIDI FREDJ (Algérie)
Du 30 au 31 mai 2009

Éditeurs scientifiques
Jean-Marie PERETTI
Aline SCOUARNEC

ESSEC

BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE



Audit social & Renouveau de la GRH

Cette 11^{ème} Université de printemps de l'Audit Social est à nouveau une occasion exceptionnelle d'échanger sur l'apport de l'audit social au renouvellement de la gestion des ressources humaines.

L'IAS a été créé en 1982 et a organisé depuis cette date 36 universités de l'Audit social avec les 26 universités d'été qui se sont déroulées à Aix en Provence, Paris, Toulouse, Bordeaux, Lille, Luxembourg, Marseille et Poitiers et les 10 universités de printemps dont la majorité se sont tenues au Maghreb. Cette université printanière est donc la 37^{ème} université consacrée à l'Audit Social.

Après les Universités de Printemps de Tanger (2008), Moscou (2007), Dakar (2006), Marrakech (2005), Tunis (2004), Corte (2003), Beyrouth (2002), Alger (2001), Marrakech (2000) et Hammamet (1999), l'université de printemps de l'audit social se déroule, pour la seconde fois, en Algérie. Cette édition 2009 est organisée par l'AASA (Association d'Audit Social d'Algérie), et bénéficie d'un partenariat fort avec l'ESSEM et de l'appui de la Fondation Hanss Seidell.

Dans un contexte de mondialisation, les entreprises et les organisations doivent relever de nombreux défis. 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 de responsabilité sociale.

Pourquoi l'Algérie ?

Après plusieurs universités de printemps au Maghreb, le nouveau choix de l'Algérie et de Sidi Fredj s'explique de plusieurs façons :

Un pays à l'actualité riche en termes de croissance et de renouvellement

L'Algérie a connu un niveau élevé de croissance ces dernières années. C'est aujourd'hui un vaste chantier. On construit partout et les sommes injectées sont colossales (160 milliards de dollars en quelques années). L'autoroute Est- Ouest (900 kilomètres de travaux, 11 milliards de dollars) aura un impact considérable sur l'économie algérienne quand elle sera achevée, en 2010. Même chose pour le métro d'Alger (8,5 km d'est en ouest) dont le chantier devrait être achevé en 2009. Même chose pour le tramway de la capitale (long de 30 kilomètres) qui sera livré en 2011. Oran, à l'ouest, et Constantine, à l'est, auront aussi leur tramway dans les trois années à venir. Quant à l'eau, avec la construction de barrages, les transferts d'une région à une autre et les usines de dessalement, elle ne constitue plus le problème dramatique d'il y a dix ans. Cependant, la dépendance du pays vis-à-vis des exportations d'hydrocarbures demeure. L'Algérie est un important producteur de gaz naturel et de pétrole mais dispose aussi de réserves importantes de fer ainsi que d'or, d'uranium et de zinc.

D'après la Banque Mondiale, le classement du revenu national annuel des pays africains positionne l'Algérie au deuxième rang.

Les 3 pays du Maghreb doivent relever des défis démographiques comparables avec des générations nombreuses entrant sur le marché du travail avec un niveau de formation générale assez élevé, même si l'analphabétisme reste encore important, et un niveau de qualification professionnelle à adapter aux besoins nouveaux de l'économie. Le Maghreb dispose d'un potentiel en Ressources Humaines important qui constitue un atout dans un contexte de croissance.

Les trois pays du Maghreb sont engagés dans des réformes économiques pour assurer leur développement et faciliter leur insertion dans le processus de mondialisation et de globalisation de l'économie. Ces réformes – privatisation des entreprises publiques, libéralisation du commerce, garanties aux investisseurs nationaux et étrangers, adhésion à des conventions internationales, mise à niveau – ont des répercussions sur les politiques nationales de Gestion des Ressources Humaines.

Pourquoi l'audit social et le renouvellement de la gestion des ressources humaines ?

Le choix du thème de la 10^{ème} université s'est imposé compte tenu du contexte de renouvellement des pratiques RH et de la demande croissante d'Audit Social associée.

Un contexte en besoin de renouvellement de ses pratiques de GRH

Les pays du Maghreb sont résolument engagés, chacun à leur rythme, sur le chemin de la modernité. Ils se trouvent tous dans une situation paradoxale. D'un côté, ils conduisent des changements profonds afin de maîtriser leur démographie, de transformer leur vie politique, de renforcer leur sécurité, de moderniser leur économie. Le choix d'une économie de marché s'inscrit ici dans une volonté de réorientation des politiques de développement. Ces politiques élargissent la coopération internationale et se traduisent notamment par la généralisation d'opérations dites de "mise à niveau" dans le cadre de programmes européens de type "Meda" ou "MAN (Mise à Niveau des dispositifs nationaux)" par exemple. D'un autre côté, les institutions et les acteurs bénéficiaires de ces programmes ou porteurs de projets de développement continuent de moderniser leur système de management indispensable à la réalisation d'une performance économique et sociale durable.

Une attente à l'égard de l'audit social et de l'audit de la RSE

Dans un contexte de mutation où les exigences de toutes les parties prenantes en matière de politiques et pratiques RH sont croissantes, où la professionnalisation de la fonction RH s'impose, les attentes à l'égard de l'audit social sont fortes. Lorsque les risques auxquelles les organisations sont confrontées s'accroissent et se diversifient, la contribution de l'audit social pour identifier et réduire ces risques est essentielle. Lorsque la nécessité d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation est reconnue, l'audit social, par la rigueur de sa démarche, la pertinence de ses référentiels et la validité de ses constats permet de proposer des recommandations appropriées et d'améliorer la performance globale de l'organisation. L'audit social accompagne le renouvellement des politiques et pratiques RH et en garantit le succès.

Un souhait de partage d'expériences entre praticiens et chercheurs

Dans le contexte 2009, quelles sont les pratiques de GRH aujourd'hui au Maghreb en général et en Algérie en particulier ? Quelles sont les interrogations des chercheurs et praticiens quant aux outils, méthodes utiles à une GRH performante ? Quelles sont les perspectives d'évolution de la GRH de demain et ses principaux facteurs de contingence ?

Et surtout, comment l'Audit Social peut-il contribuer à ancrer une GRH appropriée dans les pratiques des entreprises et participer ainsi au renouveau de la GRH ? Volonté d'analyser le réel en faisant le lien entre la théorie et la pratique, souci de comprendre et d'interpréter, propositions d'axes, voire de mesures concrètes de renouvellement, voilà les ambitions de cette 11^{ème} Université de Printemps de l'IAS à Sidi Fredj.

Une réussite fruit de l'implication de partenaires privilégiés

Cette 11^{ème} université de Printemps de l'IAS nous promet des débats riches et constructifs, articulant concepts, théories et pratiques de l'audit social et du renouvellement de la gestion des ressources humaines.

Les communications rassemblées dans ces actes sont nombreuses, diverses et de qualité. Elles reflète la diversité des travaux actuels sur le renouvellement de la GRH dans divers contextes et sur l'apport de l'audit social à ce renouvellement..

Ces actes n'auraient pu être réalisés sans l'appui des associations académiques partenaires et en particulier de l'AGRH et de son président, le professeur Marc BONNET, de l'ADERSE, du RIODD, de l'ISEOR 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 40 textes.

Merci à Abderrahmane ABEDOU, Cread Alger, Alain AKANNI, Université de Dakar, Olivier BACHELARD, ESC de Saint Etienne, Nicole BARTHE, Présidente ADERSE, IAE de Nice, Elie BASBOUS, CLERH- IAS Liban, Beyrouth, Mohamed BAYAD, Université de Nancy, IAE, Leila BENRAISS, Université de Bordeaux, Chafik BENTALEB, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Mohamed Cherif BELMIHOUB, ENA Alger, Adnane BELOUT, Université de Montréal, Luis BENTO, Université de Lisbonne, Charles Henri BESSEYRE DES HORTS, HEC Paris, Luc BOYER, Université Paris Dauphine, Xavier BOUZIAT, Ecole de Management Audencia, Nantes, Martine BRASSEUR, Université Paris Descartes, Françoise De BRY, RIODD, Marc BONNET, Université de Lyon III, ISEOR, Frank BOURNOIS, Université de Paris II, CIFFOP, Alain BRIOLE, Université de Montpellier, IAE, Didier CAZAL, IAE de Lille, , Jean-Luc CERDIN, ESSEC, Fernando CUEVAS, E.S.C. Pau, Eric DAVOINE, Université de Fribourg, Christian DEFELIX, Université de Grenoble, IAE, Simon DOLAN, ESADE, Barcelone, Jean-Yves DUYCK, Université de la Rochelle, Nadia EL GHERS, Université de Blida, Mohamed ENNACEUR, IAS Tunisie, Christophe ESTAY, Bordeaux Ecole de Management, Yacine FOUDAD, AASA, Algérie, Corinne FORASACCO, Caisse Nationale des Caisses d'Epargne, Louis FORGET, IAS France, Mohand HAMOUMOU, Ecole de Management de Lyon, Roger-Pierre HERMONT, Université Paris XII, Jacques IGALENS, IAE de Toulouse, Abdelilah JENNANE, IRH- Casablanca, Michel JORAS, IAS, France, Christian GOUX, IAS France, Hubert LANDIER, IAS, France, Michel LE BERRE, Université de Grenoble, Abderrahmane LELLOU, AUF France, Pierre LOUART, Université de Lille, IAE, Zeineb MAMLOUK, Université de Tunis, Mohamed MATMATI, Ecole de Management de Grenoble,

Malik MEBARKI, Université de Lille, Ramdane MOSTEFAOUI, Université de Picardie, Alain MEIGNANT, IAS France, Samuel MERCIER, Université de Bourgogne, IAE, Patrick MICHELETTI, Euromed Marseille, Joan MUNDET HIERN, UPC, Barcelone, Evalde MUTABAZI, Ecole de Management de Lyon, Hadj NEKKA, Université d'Angers, Michel PARLIER, ANACT, Paris, Youri POPOV, Université de Moscou, Jean-Marie PERETTI, IAE de Corse et ESSEC business school, Jean Michel PLANE, Université de Montpellier III, Philippe ROBERT DEMONTROND, Université Rennes 1, IAE, Alain ROGER, Université de Lyon III, IAE, Josse ROUSSEL, European Business School, EBS, Paris, Henri SAVALL, Université Lyon III, ISEOR, Aline SCOUARNEC, Université de Caen, IAE, François SILVA, ESCM et CNAM Paris, Khaled TAHARI, Université d'Oran, Jean-Paul TCHANKAM, Bordeaux Ecole de Management, Maurice THEVENET, ESSEC Business School, Eric VATTEVILLE, Université de Rouen, IAE, Catherine VOYNET-FOURBOUL, CIFFOP, Paris II, Zahir YANAT, Bordeaux Ecole de Management, Véronique ZARDET, Université de Lyon III, ISEOR.

L'invitation et la mobilisation de nos partenaires algériens a rendu possible l'organisation de cette manifestation. Que l'AASA et son président, Yassine Foudad, que l'ESSEM et son directeur général El Hachimi Benali, la Fondation Hanss Seidell et son directeur régional, soient ici remerciés pour leur implication dans la réussite de cette manifestation.

Le bureau de l'IAS, s'est également impliqué dans la préparation de cette manifestation. Que tous ses membres soient ici remerciés et tout particulièrement Louis FORGET, son secrétaire Général et Roger Pierre HERMONT, son trésorier. Merci aussi à Catherine TARDIF, trésorier adjoint et Geneviève BURKE (ESSEC Management Organisation)

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

Jean Marie PERETTI

Professeur à l'ESSEC Business School et à l'Université de Corse

Président d'honneur de l'AGRH, Président de l'IAS

Aline SCOUARNEC

Professeur à l'Université de Caen, ESSEC Management Education

Présidente du comité scientifique de la 11^{ème} université de printemps de l'audit social

Vice-présidente de l'IAS

SOMMAIRE

Introduction	<i>page 1</i>
Les pratiques performantes de gestion des ressources humaines dans les entreprises au Sénégal <i>Alain AKANNI</i>	<i>page 9</i>
Pour une nouvelle perspective RH, examen du comportement des femmes dans leur évolution professionnelle <i>Ndeye Mariama ANGÈLE KANDE</i>	<i>page 19</i>
Une Approche d'Audit de GRH dans le Service Public Exemple de la Gestion des Seniors à la Sécurité Sociale <i>Sihem ANNE ESSAYAH & Sébastien DINÉ</i>	<i>page 29</i>
La gestion des ressources humaines dans la PME algérienne : Cas des PME de l'agro-alimentaire dans la région de BEJAIA : Proposition de problématique et résultats préliminaires <i>Mohamed ARABI</i>	<i>page 41</i>
Une conception du management de la santé et de la sécurité au travail salubre nécessite l'adoption d'une logique d'audit social <i>Stéphanie CARPENTIER & Olivier BACHELARD</i>	<i>page 51</i>
Performance de la GRH : entre la théorie et la pratique <i>Z. F. BELARIBI, H. HADJ SLIMANE & M. BELMOKADDEM.</i>	<i>Page 61</i>
Rémunération des dirigeants en Tunisie. Fondements et pratiques <i>Amira BELHAJ</i>	<i>page 71</i>
Enseignement et formation professionnelle dans la région méditerranéenne : proposition méthodologique pour un audit de GTEC <i>Rachid BENABOURA</i>	<i>page 81</i>
Réformes et transfert de savoir-faire organisationnels : Quels outils et critères pour une adoption réussie des technologies et savoirs organisés ? <i>Fatiha BEN YELLES</i>	<i>page 97</i>
Audit de la rémunération (salaire, variable, benefits...): Evolution de la problématique <i>Luc BOYER</i>	<i>page 103</i>
Audit social et Changement Organisationnel : Le rôle du cynisme <i>Carolina SERRANO-ARCHIMI & Martine BRASSEUR</i>	<i>page 111</i>
La formation universitaire en Algérie : Quelques préconisations. <i>Tarek CHANEGRIH</i>	<i>page 121</i>

L'apprentissage organisationnel et alliances stratégiques : Quels apports pour la gestion des ressources humaines de l'entreprise algérienne. <i>Amina NADJI</i>	<i>page 263</i>
Responsabilité Sociale et Performance des Entreprises : Quelle logique d'action ? <i>Jean-François NGOK EVINA</i>	<i>page 273</i>
GRH et Rémunérations <i>Bouchra REZZOUK</i>	<i>page 287</i>
Culture et Management en Algérie. Comment la culture des Algériens influence la gestion des ressources humaines <i>Smaïl SEGHIR</i>	<i>page 299</i>
Epargne salariale et labels sociaux <i>Vanessa SERRET</i>	<i>page 313</i>
Création d'une communauté de pratiques en environnement hostile : application à une communauté de commerçants chinois au Sénégal <i>Dr Serge F. SIMEN</i>	<i>page 325</i>
Mobilité internationale : Les expatriés dans les entreprises multinationales en Algérie <i>Jean-Marie PERETTI & Yassine SLAMA</i>	<i>page 339</i>
Audit social et entrepreneuriat féminin au Sénégal <i>Fatou SOUMARE SAR</i>	<i>page 345</i>
Processus de mise à niveau des entreprises et formation continue. <i>Laradj TAHAR</i>	<i>page 371</i>
De nouveau en GRH, la gestion des émotions au travail. <i>Delphine VAN HOOREBEKE</i>	<i>page 379</i>
Le travail a temps partagé pour recruter en PME : Pratique contingente ou universelle ? Le cas de la France et du Maghreb <i>Marc-André VILETTE</i>	<i>page 393</i>
Auteurs	<i>page 403</i>

Les pratiques performantes de gestion des ressources humaines dans les entreprises au Sénégal

Alain AKANNI

*Professeur Agrégé de Sciences de Gestion,
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Dakar,
Centre Ouest Africain de Formation et d'Etudes Bancaires (COFEB),
Président Université Catholique d'Afrique de l'Ouest.
Consultant en en Management et en GRH.
akanial@yahoo.fr*

Les ressources humaines sont, de nos jours, une source de différenciation et de richesses pour les organisations (Akanni, 2008). Cela explique l'intérêt croissant que chercheurs et dirigeants d'entreprise accordent aux pratiques mobilisatrices des Ressources Humaines dans les organisations.

L'importance accordée à la GRH se justifie par les évolutions déconcertantes de la situation économique, la célérité des changements technologiques, les mutations sociologiques rapides. Les Ressources humaines sont donc devenues, pour les entreprises, la variable fondamentale devant être sécurisée et fiabilisée pour faire face aux incertitudes de l'environnement.

Les transformations environnementales, sociologiques, technologiques engendrent-elles un changement dans les pratiques de GRH ?

Les changements appellent de nouvelles formes organisationnelles, de nouvelles pratiques qui nécessitent un besoin de renouvellement, d'adaptation des outils traditionnels des ressources humaines (Pichault, 2000).

Les pratiques utilisées par les entreprises qui réussissent sont très recherchées par les gestionnaires car pouvant servir de modèles aux autres (Kochan, Osterman, 1994). Mais ces pratiques sont-elles transposables en l'état ? Ne sont-elles pas contingentes ?

Cette communication part de l'idée selon laquelle les mutations économiques, technologiques, sociologiques devraient se traduire par des mutations dans les pratiques de GRH, en Afrique notamment. Elle postule que les pratiques des entreprises qui réussissent au Sénégal sont en phase avec les évolutions de la société et mériteraient d'être connues par les autres entreprises. Quelles sont donc ses pratiques ? Qu'est-ce-qui les caractérisent ? Peuvent-elles être améliorées ?

Cette recherche avant tout exploratoire résulte d'une conjonction de deux événements. D'une part, une idée qui a émergé progressivement au fil des entrevues, des discussions avec des responsables de RH¹, des entreprises qui ont une place prépondérante dans l'activité économique au Sénégal, sur les modes d'organisation utilisés ; et d'autre part, le thème retenu pour la 11^e Université de Printemps de l'Audit social.

Une fois, la décision d'écrire cette communication prise, nous avons systématisé ces entretiens avec quatre DRH de sociétés considérées comme leaders dans leur domaine au Sénégal (télécommunications, assurances, industrie alimentaire, transport aérien). Les avis de ces responsables ont été confrontés par des entretiens avec quelques cadres de ces entreprises (huit au total).

La démarche est donc qualitative, méthode à priori pertinente pour l'objet de la recherche (Eisenhardt, 1989).

¹ Nous animons les séminaires organisés par l'Association National des Directeurs et Cadres du Personnel / Sénégal (ANDCP Sénégal)

Un recours à la littérature est d'abord effectué pour exposer la relation entre les pratiques RH et la performance des entreprises puis, les pratiques RH dans les entreprises sont présentées. Quelques recommandations servent de conclusion à la recherche.

1. Les pratiques RH et la performance organisationnelle : un état de l'art

Depuis quelques décennies, toutes les entreprises pour survivre et se développer font une quête de la performance (Gomez Mejia L.R, Balkan D.K, Cardy R. L, Dimick D.E (2000). Intuitivement et au travers de la littérature, il est possible d'établir une relation entre les pratiques RH et l'accroissement de la performance dans les organisations.

Pour ce faire, la fonction RH sera successivement présentée, la fonction RH, vue comme une source d'avantages stratégiques et, les pratiques performantes de GRH dans les entreprises.

1.1. La fonction RH : une source d'avantages concurrentiels et stratégiques durables

Le contexte international contraint les entreprises à rechercher des éléments pouvant les différencier de leurs concurrents. Ces facteurs ou compétences qui permettent à une entreprise d'être plus performante que ses concurrents constituent un avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel est durable s'il ne peut être remis en cause par le marché ou la technologie dans le moyen terme (Tarondeau, 1998).

Pour la théorie des ressources stratégiques (Ulrich, 1991 ; Barney, 1995), l'avantage concurrentiel durable ne saurait être copié dans le court ou moyen terme.

Les sources traditionnelles d'avantages (capital, technologie et marché) ne permettent plus d'assurer un avantage concurrentiel durable (Pfeffer, 1994). Elles confèrent des avantages temporaires et de court terme.

Présentement, les ressources financières et la technologie, même la plus sophistiquée, sont accessibles à toute entreprise bien organisée. De même, les barrières commerciales qui restreignent l'accès au marché des concurrents ont une efficacité de plus en plus limitée.

Le capital, la technologie et le marché n'étant plus une source d'avantages concurrentiels stables, l'entreprise devra en rechercher d'autres. L'organisation sociale peut, par exemple, constituer une source d'avantages concurrentiels (Mc Maham, Vuick et Wright, 1999). Pour Ulrich (1991), l'engagement organisationnel contribue à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise.

En somme, un actif de l'organisation conduit à un avantage concurrentiel s'il génère de la valeur, s'il est rare sur le marché des facteurs et est difficilement imitable (Arcand M, Arcand G, Bayad M (2004). La fonction RH est un actif de l'entreprise, qui possède les caractéristiques précitées. Elle peut donc engendrer un avantage stratégique.

La fonction RH par l'influence ou le contrôle qu'elle exerce sur les ressources humaines, a un rôle fondamental dans l'apparition, le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel (Barney et Wright, 1998). L'élaboration de politiques RH visant à motiver, à impliquer, voire mobiliser les ressources humaines, permet à l'organisation de se différencier des autres.

Une autre justification théorique du rôle mobilisateur et différenciateur de la fonction RH en termes d'avantages concurrentiels réside dans la théorie du capital humain (Becker, 1964 ; Schultz, 1976). Elle postule que l'ensemble des compétences, le niveau de professionnalisation, d'habileté des salariés constitue, à l'instar des autres actifs de l'entreprise, une importante source de création de richesses dans l'organisation (Ducharme, 1998). Ainsi, des pratiques RH incitatives – la formation généralisée, les rémunérations attractives, les promotions équitables, la participation, la responsabilisation, etc.- pousseraient à la croissance du capital humain de l'entreprise et, in fine, à sa performance (Mc Maham, Virick et Wright, 1999).

La théorie de l'Agence (Jensen M, Meckling W, 1976) conforte aussi le rôle essentiel de la fonction RH dans l'acquisition et le maintien d'avantages concurrentiels. Elle part du principe

qu'il existe une divergence d'intérêt entre les buts poursuivis par les employés (les agents) et ceux de la direction (le principal). Chaque acteur de l'organisation a ses objectifs spécifiques pouvant être en contradiction avec ceux des autres. La performance de l'entreprise étant liée au degré de coopération entre ces différents acteurs, l'entreprise est conduite à rechercher des modes de coopération (contrats) qui satisfont à la fois le principal et les agents. D'aucuns pensent que la mise en place de pratiques de GRH – permettant une meilleure répartition des ressources, une augmentation de la participation, un développement des compétences - aboutit à terme à une coopération plus fructueuse au sein de l'entreprise (Famas et Jensen, 1983 ; Kandel et Lazear, 1992).

Un meilleur agencement de l'ensemble des activités relatives à la GRH, la fonction RH (Peretti, 2005) apparaît ainsi comme une source d'avantages compétitifs. Les pratiques de GRH consolident la performance de l'entreprise.

1.2. Les pratiques performantes de GRH

De nombreuses études, dans des domaines variés, ont tenté de montrer que les pratiques de GRH affectent la performance des entreprises. Ainsi, Niehoff, Moorman, Blakely et Fuller (2001) ont établi que les pratiques managériales d'empowerment ont un effet positif sur la loyauté des employés non touchés après une opération de downsizing. Ils deviennent plus productifs. Il est cependant difficile de trouver des études théoriques proposant un inventaire des pratiques RH, homogènes conduisant à la performance des organisations.

Pfeffer (1994) a identifié 16 pratiques efficaces caractérisant les entreprises les plus performantes ; ce sont entre autres : la sécurité de l'emploi, les possibilités de promotion, les programmes de formation et de développement des compétences, les mécanismes de participation et de responsabilisation, les systèmes de rémunération incitative. Cette liste a été restreinte à 11 pratiques dites mobilisatrices (Pfeffer, 1998).

D'autres auteurs ont proposé une liste encore plus restreinte. Ainsi, Osterman (1994) souligne que les cercles de qualité, les équipes de travail et les cotations de poste génèrent des gains de productivité grâce à leur impact sur l'organisation.

Delery et Doty (1996) relèvent que les pratiques RH stratégiques sont, théoriquement ou empiriquement, liées à la performance de la firme dans son ensemble. Ils établissent une liste de sept pratiques considérées comme stratégiques à savoir l'existence de plans de carrière, de parcours professionnels, la formation continue, l'évaluation formalisée des résultats et comportements, le partage des profits, les mécanismes de participation et la sécurité de l'emploi. Les listes de pratiques présentées dans la littérature managériale ne sont pas homogènes mais il existe, cependant, quelques pratiques communes (Pfeffer et Viega, 1999).

Dans une rétrospective remarquable de ces pratiques mobilisatrices de GRH (Arcand M et alii, 2004) retiennent sept pratiques ayant une portée générale et reconnues pour leurs capacités stratégiques. Ce sont :

- *la rémunération incitative*, à savoir des modes de partage des résultats dégagés qui poussent les salariés à une meilleure productivité ;
- *la formation stratégique*, c'est-à-dire l'ensemble des mesures prises par l'entreprise pour améliorer et développer les compétences de son personnel ;
- *la dotation*, qui consiste à embaucher les salariés les aptes à répondre aux objectifs poursuivis par l'entreprise à les socialiser ;
- *les équipes de travail*, encore appelées groupe de travail dont l'objectif est de résoudre les problèmes relatifs au processus de production, à l'amélioration de la qualité des produits ;
- *l'organisation du travail*, notamment l'enrichissement des tâches et les meilleurs modes de mise en relation des différentes entités de l'entreprise ;

- *le partage de l'information*, qui consiste à mettre à la disposition des travailleurs les informations concernant l'entreprise notamment relatives à la situation financière, au marché, à la concurrence à la production, etc. ;
- *et la sécurité de l'emploi*, qui met en relief l'engagement moral de la direction à préserver les emplois.

Selon ces auteurs, ces activités de GRH ne peuvent constituer un modèle opérationnel et efficace que si elles sont regroupées en un «ensemble cohérent, fini et non interchangeable». Le regroupement des pratiques de GRH en un système cohérent permet aux salariés de mieux appréhender les attentes de la firme en adoptant les comportements désirés mais aussi à l'entreprise d'avoir des bénéfices induits ; notamment la fidélisation de ressources dont le capital humain se serait accru (Baron et Kreps, 1999).

Que font les entreprises au Sénégal pour accroître leur capital humain ? Comme s'organisent-elles pour mobiliser leurs ressources humaines ? Ce sont ces aspects qui sont maintenant abordés.

2. Les pratiques RH dans les entreprises leaders au Sénégal

De bonnes pratiques RH bien enracinées dans l'entreprise permettent de créer, de maintenir et de développer les compétences des salariés (Nekka H., Naschberger C., 2000). Les firmes leaders dans leur domaine d'activité au Sénégal ne l'ignorent pas. Elles ont des modes d'action spécifiques visant à créer en leur sein un climat de travail convivial. Ces pratiques distinctives sont présentées en deux temps.

Dans un souci de clarté, les mesures mises en œuvre pour attirer et retenir les salariés sont d'abord présentées avant de souligner les pratiques directement liées à l'organisation du travail.

2.1. Les pratiques d'attraction et de rétention des salariés

Les entreprises choisies fondent leur réussite sur des pratiques innovantes basées à la fois sur la proximité et l'écoute des salariés ; l'attention à la clientèle et au marché. Sont exposées ici les pratiques relatives au recrutement, à la rémunération et au partage du profit.

2.1.1. Les contours de la politique de recrutement

La qualité du recrutement résulte de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise (Peretti, 2005).

Les entreprises leaders au Sénégal sont caractérisées par la manière dont elles attirent et retiennent leurs membres potentiels et leur capacité à trouver les individus les plus adaptés à leur besoin et à leur culture organisationnelle. Elles ont souvent, par métier, des cellules chargées de détecter les meilleurs candidats.

La procédure de recrutement, comme dans la plupart des entreprises, comporte les grandes étapes propres à tout processus de recrutement. Elle est enclenchée par l'identification, par la hiérarchie de l'entreprise, d'un besoin à pourvoir qui est signalé au service des ressources humaines.

Ces besoins, principalement pour les fonctions opérationnelles, sont décelés par un travail méticuleux fait sur la base d'une comparaison de la description détaillée de l'activité à laquelle est associée une programmation du personnel (plan de charges ou manière idéale de réaliser l'activité) et de la façon dont l'activité est présentement réalisée. Une fois le besoin mis en évidence, les informations nécessaires à la bonne tenue du poste sont consignées dans une fiche de fonction qui est régulièrement mise à jour.

C'est la fiche de fonction qui sert à la confection de l'annonce d'appel à candidature pour le poste à pourvoir. Les postulants sont d'abord recherchés en interne et ce n'est qu'en l'absence de

profils compatibles que l'annonce est diffusée par voie de presse et via Internet ou sur tout autre support adéquat.

Les dossiers reçus sont triés en fonction des critères retenus dans l'annonce. Les personnes sélectionnées passent différents tests en fonction des profils recherchés. Les tests sont suivis par des interviews.

Les entretiens sont conduits par une commission qui est un élément fondamental du dispositif de recrutement dans les entreprises qui se détachent au Sénégal. La commission comprend la plupart du temps, trois (03) groupes de personnes :

- Le (ou les) supérieur(s) hiérarchique(s) du poste à pourvoir ;
- Le chargé du recrutement à la direction des ressources humaines, parfois le DRH lui-même ;
- Un (ou des) cadre(s) n'appartenant pas directement au domaine d'activité du poste à pourvoir.

La présence des membres du dernier groupe, permet d'avoir un avis neutre sur le candidat. L'avis porte essentiellement sur les aptitudes comportementales, les capacités managériales du postulant. La commission peut être aussi étoffée par l'intégration d'autres personnes ressources – psychologue ou tout autre personne pouvant permettre de mieux cerner le candidat -.

Les entretiens servent aussi à constituer une base de données de «candidatures à haut potentiel» pouvant être, un jour, utiles à l'entreprise dans d'autres domaines d'activités de l'entreprise. Les membres de la commission sont, en effet, incités à proposer un poste qui correspondrait le mieux au profil du candidat non retenu. De tels candidats entrent dans une «sorte de pépinière» de même que les stagiaires qui ont fait montre de dynamisme et de capacités avérées. Les candidats retenus sont ensuite intégrés dans le personnel. Durant la phase d'intégration, la recrue est parrainée par un collègue désigné par sa hiérarchie pour l'aider à découvrir l'entreprise, à se familiariser avec son activité.

L'épanouissement de la recrue dans l'entreprise dépend en partie de sa rémunération.

2.1.2. La rémunération et les avantages annexes.

La rémunération constitue l'une des principales rétributions que l'entreprise apporte aux salariés (Bournois et Brabet, 1997). Elle est une source potentielle de conflit mais aussi un outil de mobilisation du personnel.

La politique de rémunération doit être équitable, compétitive par rapport au marché du travail, motivante, souple et transparente.

Les salaires dans les entreprises ciblées dépendent essentiellement de quatre éléments :

- le diplôme : les salaires varient en fonction du niveau des diplômes. La relation diplôme - travail est très forte chez les femmes. Les diplômes de certaines écoles, notamment les grandes écoles françaises, canadiennes et américaines, sont très prisées notamment chez les ingénieurs ;
- la fonction occupée : plus la fonction est proche de la direction, plus la rémunération associée est élevée ;
- l'ancienneté : le salaire croît régulièrement avec l'ancienneté dans les entreprises ;
- la convention collective régissant la branche d'activité de l'entreprise. Certains secteurs d'activité offrent d'une manière générale, une rémunération plus attractive que d'autres au Sénégal. Il en est ainsi des Banques et Assurances, des Télécommunications etc..

On constate que les entreprises de l'échantillon offrent des rémunérations attractives qui sont les plus élevées de leur secteur d'activité.

Elles se distinguent également par d'autres types d'avantages et d'intéressements qui peuvent être considérés comme une forme de rémunération, un supplément non négligeable sur le salaire.

Les avantages sont parfois récurrents au domaine d'activité. Il en est ainsi de la politique d'octroi de billets gratuits ou à tarif réduit au personnel et aux familles, dans le transport aérien, de la prime d'assurances payée à moitié prix par le personnel et la famille proche dans les compagnies d'assurances.

On peut aussi souligner, le versement en fin d'année d'une prime équivalent à un mois de salaire, communément appelée «13^{ème} mois» dans le secteur des banques et assurances au Sénégal. Une des entreprises ciblées a offert, l'année dernière, un «14^{ème} mois» de salaire.

Au titre des avantages spécifiques, on peut noter l'instauration d'une couverture santé complémentaire pour une meilleure prise en charge des dépenses de santé de l'agent et de ses ayants droit. La couverture peut aller jusqu'à 90% pour certains actes médicaux, mais est de 80% en général. De même, la retraite complémentaire qui vient s'ajouter au régime général obligatoire. Cette retraite complémentaire est très prisée par les salariés de ces entreprises. L'agent cotise mensuellement durant sa vie active, une certaine somme à laquelle l'entreprise ajoute dans le meilleur des cas, le double ou un montant équivalent qui est placé auprès d'une institution financière à un taux constant. Cela permet, à la survenue de la retraite, à l'agent d'avoir une indemnité de départ non négligeable pouvant lui permettre de démarrer, parfois, une autre activité.

Il est à noter qu'une entreprise de l'échantillon pratique l'actionnariat salarié. Ainsi 3% de son capital est détenu par les salariés qui se sentent très impliqués dans son développement. Les firmes ont aussi une politique sociale qui favorise l'accès des salariés à la propriété foncière. Elles financent ainsi des coopératives d'habitat, font des crédits immobiliers à des taux quasiment nuls. Certaines prennent en charge les frais de pèlerinage d'un ou deux salariés tirés au sort chaque année.

Les entreprises choisies se distinguent aussi par leur mode d'organisation du travail.

2.2. Les pratiques relatives au mode d'organisation du travail

La structuration retenue conduit à présenter d'une part les grandes caractéristiques de l'organisation du travail et, d'autre part, des aspects relatifs à la formation, à la gestion des compétences, à la carrière dans les entreprises.

2.2.1. L'organisation du travail

Les entreprises de l'échantillon utilisent quasiment toutes la structuration en division. Le critère de division est soit l'importance du réseau commercial, la diversification des activités, la complexification du processus de production.

La division regroupe un ensemble intégré d'opérations, organisé de manière fonctionnelle. La coordination est à la fois horizontale et verticale et est basée sur des procédures précises contenues dans des manuels de procédures.

Le travail est souvent organisé en équipes, surtout dans les ateliers. Les membres les plus anciens des équipes assument de temps en temps la fonction de chef d'équipe. Selon la hiérarchie, c'est une manière de les former à devenir chef d'équipe. La tendance serait de faire monter en termes de responsabilité, les hommes de terrain qui connaissent bien l'entreprise. Cela crée une bonne ambiance de travail qui inciterait certains salariés à y rester. La hiérarchie est ainsi très impliquée dans l'animation des équipes de travail. Les cadres dirigeants ont, presque tous, fait carrière dans les entreprises.

Les entreprises retenues, depuis les années 2000, se sont entièrement informatisées, ce qui a accru leur productivité. Cette automatisation et une politique d'emploi restrictive se traduisent par des départs non remplacés et donc finalement par un élargissement des tâches de travail des

employés. Cet élargissement pousse les salariés à la polyvalence. La polyvalence est entretenue au niveau des agents d'encadrement par la rotation des postes.

Selon les responsables des ressources humaines, les entreprises œuvrent à l'accroissement du niveau des compétences, à la responsabilisation et à l'autonomie des salariés. De même, ils soulignent la volonté affichée de faire participer les collaborateurs à la prise de décision, de recueillir leur avis.

Pour certains salariés, l'informatisation a abouti à la formalisation voire à la simplification des tâches mais aussi au renforcement du clivage conception- exécution. Les entreprises sont donc très centralisées. L'organisation du travail dans les entreprises est donc de type Taylorien.

Il faut noter, cependant, que la polyvalence n'a pas abouti à un enrichissement des tâches. Les entreprises sénégalaises ont donc encore des marges en termes d'implication des salariés, de croissance de la productivité. Ce constat corrobore les travaux de Coutrot (2002) selon lesquels le développement des NTIC n'a pas remis en cause le modèle d'Organisation Scientifique du Travail.

L'évaluation des salariés est aussi un élément qui distingue les entreprises. C'est un processus qui comporte des activités, par lesquelles les chefs hiérarchiques portent, à l'aide de procédures adaptées, un jugement sur les caractéristiques, les comportements ou les résultats de leurs subordonnés (Dany et Livian, 2002). L'évaluation des salariés dans les entreprises choisies se fait sur la base d'une fiche d'appréciation individualisée. Les appréciations sont faites, d'une part, sur le travail actuel du salarié et, d'autre part, sur les possibilités d'évolution.

L'évaluation du travail actuel porte sur des éléments comme la qualité du travail fourni, les connaissances professionnelles, l'assiduité au travail et la manière dont le travail est exécuté.

Les possibilités d'évolution sont saisies par des critères comme la capacité d'assimilation, l'aptitude à perfectionner les méthodes, le sens et la propension à prendre des responsabilités, la sociabilité et le degré d'intégration dans l'entreprise.

Chaque élément de la grille d'évaluation est détaillé à l'aide d'une échelle précise permettant de situer de manière exacte le travail des salariés. Le souci est non seulement d'avoir une évaluation la plus objective possible mais aussi de maintenir l'activité d'évaluation dans un cadre strictement coopératif.

La communication est aussi un élément fondamental dans les firmes prises comme modèle. En interne, la communication remplit plusieurs fonctions : exposer (des résultats, un bilan), transmettre (des informations, un savoir, un métier), expliquer (une nouvelle orientation, le projet d'entreprise), impliquer, motiver, préparer et accompagner le changement (Wesphalen M.H, 2004).

Les entreprises ont toutes un service d'audit interne dont l'objectif prioritaire est de renforcer la motivation des salariés en se fondant sur une bonne communication interne. Ce service veille à la qualité, à la disponibilité des informations au niveau de tous les agents.

Vis-à-vis de l'extérieur, les entreprises ont une identité visuelle marquée. Elles font constamment de la publicité sur des supports variés : radio ; télévision ; affichage ; presse ; cadeaux d'entreprise. Elles participent aux salons professionnels, font des activités de mécénat notamment dans le domaine du développement durable. Elles ont aussi des relations avec les écoles et centres de formation (subvention de manifestations, journées portes ouvertes, accueil de stagiaires, parrainage de promotions sortantes).

Les entreprises ciblées se caractérisent aussi par leur engagement dans la formation des salariés.

2.2.2. La formation, le développement des compétences et la carrière dans les entreprises.

La formation est reconnue, de nos jours, comme un levier à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs majeurs (Cohen, 1997). Elle tend à devenir un atout stratégique (Meignant, 1986). La formation a plusieurs rôles. C'est un moyen permettant d'assurer la conversion des salariés affectés par la remise en cause d'une activité. Elle apporte de nouvelles compétences

susceptibles de favoriser leur réinsertion professionnelle éventuelle. Elle fournit aussi à ceux qui conservent leur emploi, les moyens de s'adapter aux évolutions technologiques ou organisationnelles introduites dans la firme.

La formation occupe une place importante dans les firmes choisies. Elle est initiée, généralement à un double niveau :

- soit à la demande du salarié,
- soit à la demande de la hiérarchie, pour un salarié donné.

Certains salariés demandent à leur direction, la possibilité de suivre des cours pour parfaire leur formation. Ces demandes sont rarement refusées. L'acceptation est suivie d'un réaménagement de l'emploi du temps du salarié qui descend bien souvent plus tôt. Il peut même avoir, parfois, des jours d'absence autorisée dans la semaine. L'entreprise supporte parfois, dans ce cas, une partie du coût de la formation.

La formation est par contre entièrement prise en charge par l'entreprise, lorsqu'elle est proposée au salarié. Une des entreprises demande aux jeunes salariés de signer un contrat stipulant qu'il rembourserait les frais de formation lors d'un départ volontaire moins de cinq ans après la formation.

D'une manière générale, le budget consacré à la formation, tout en étant faible dans toutes les entreprises ciblées, est en nette augmentation sur les cinq dernières années. On note même l'existence, dans quelques firmes de plans de formation du personnel par catégorie de salariés. Les entreprises envoient aussi leurs salariés à de nombreux stages de courte durée, des conférences et colloques.

Ce que l'on peut déplorer en matière de formation dans les entreprises choisies, c'est l'absence de procédure de pilotage des actions menées et d'évaluation des incidences qu'elles induisent.

Le développement des compétences des salariés est aussi une priorité dans les entreprises. C'est une notion qui est centrale dans la carrière des salariés. La compétence est appréhendée par la distinction entre savoir, savoir être et savoir faire. Les entreprises mettent souvent l'accent sur le savoir faire.

Miles et Snow (2002) dans l'analyse de l'évolution des formes organisationnelles, propose une vision élargie de la compétence qui résulte de l'interaction de trois familles de savoirs. D'abord, les savoirs faire et connaissances (knowing how), les réseaux relationnels (knowing whom) et des savoirs identitaires (knowing why).

Les savoirs faire et les connaissances des salariés sont entretenus et développés par les actions de formation, les séminaires. Ils impactent sur la carrière dans les entreprises.

Les réseaux relationnels ont un rôle relativement important dans les carrières dans les entreprises. Ils comprennent des réseaux informels mais aussi d'autres structures sociales comme les associations religieuses voire confrériques nombreuses au Sénégal.

L'élément nouveau dans la saisie de la compétence, les savoirs identitaires, intervient lorsque l'entreprise ne met pas un accent particulier sur la gestion des compétences en son sein. Pour Mile et Snow (2002), l'individu devra alors faire un travail sur lui-même pour se définir, s'affirmer, établir son projet de vie.

Il semble, c'est un constat qui mériterait d'être approfondi, que cette dimension (savoir identitaire) devient de plus en plus présente chez les jeunes cadres, dans les entreprises sénégalaises. Les projets de vie ne semblent plus fortement liés à la carrière, à des trajectoires professionnelles.

Conclusion

A partir des résultats de cette recherche et avec quelques réserves, il est possible de suggérer quelques pistes pour améliorer la performance des pratiques RH au Sénégal.

*Les firmes doivent s'évertuer à mettre en place des pratiques innovantes fondées sur la proximité et l'écoute des salariés. Elles doivent aussi créer les conditions pouvant favoriser l'esprit de famille où l'entraide et la solidarité prévalent.

*La démarche de recrutement doit être claire et viser la détection et la rétention des individus les plus adaptés à leur besoin et à leur culture organisationnelle. Une bonne identification des besoins est impérieuse. Il serait aussi judicieux de mettre en place une commission de recrutement dont les membres sont indépendants de la direction et de bonne moralité.

*Les rémunérations doivent être attractives – de préférence figurer parmi les plus élevées du secteur d'activité -. Il faudrait aussi penser adjoindre aux rémunérations des avantages annexes (accès au logement, couverture santé complémentaire, retraite complémentaire, actionnariat salarié).

*L'organisation du travail doit être basée sur des procédures claires contenues dans des manuels de procédure. La constitution d'équipes de travail est vivement souhaitée de même que l'implication de la hiérarchie dans l'animation de ces équipes.

*L'évaluation des salariés doit se faire sur des règles claires connues du personnel. Elle visera l'objectivité et se fera dans un cadre où la coopération est privilégiée.

* Les pratiques de RH seront également axées sur l'autonomie, la responsabilité et l'évolution professionnelle des salariés. Les plans de carrière et la formation continue sont indispensables.

* La politique de communication doit viser en interne la mise à la disposition de tous les salariés des informations de qualité aussi bien sur l'organisation du travail que sur l'évolution de la firme. En externe, elle doit permettre une meilleure visibilité de l'entreprise.

Des pratiques RH adéquates et enracinées dans les entreprises contribueraient, à coup sûr, à l'amélioration de la performance des entreprises sénégalaises.

Bibliographie

Akanni A, Hanne S.S. (2008) : « Le recrutement et la fidélisation des talents en Afrique : l'exemple d'Air Sénégal International », in « Tous Talentueux », sous la direction de Jean Marie Peretti, Editions d'organisation

Arcand M, Arcand G, Bayad M., (2004) : « Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines », Revue Gestion 2000, Juillet-Août, pp121-137.

Barney et Wright (1998): "On Becoming a Strategic Partner: The role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage, Human Resource Management, vol37, n° 1 pp31-46.

Barney J.B (1995): "Looking inside the Competitive Advantage", Academy of Management Executive, vol.9, n°4, pp49-61.

Baron J.N, Kreps D.M (1999): « Consistent Human Resource Practices », California Management Review, Berkeley, vol 41, n°3, pp29-53.

Becker (1976): The Economic Approach to Human Behavior, University of Chicago Press, Chicago.

Bournois F, Brabet J (1997) : « Qu'est-ce que la Gestion des Ressources Humaines ? », in Encyclopédie de Gestion (2ed), sous la direction de Simon Y et Joffre P, Economica, pp 2732-2752.

Cohen E (1997) : « Gestion de la Formation », in Encyclopédie de Gestion (2ed), sous la direction de Simon Y et Joffre P, Economica, pp 1567-1579.

Coutrot T (2002): Critique de l'Organisation du Travail, Paris, Editions La Découverte.

Delery J.E, Doty D.H (1996) : « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions » Academy of Management Journal, vol. 39, n°4, pp802-835.

Ducharme LM (1998): "Introduction Main Theories and Concepts", in Measuring Intangible Investment, OCDE, Paris.

- Eisenhardt K (1989): "Building theories from Case Study research" *Academy of Management Review*, vol. 23, n°4, pp660-679.
- Fama E.F , Jensen M.C (1983): "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, vol26, n°2, pp301-325.
- Gomez Mejia L.R, Balkan D.K, Cardy R. L, Dimick D.E (2000): *Managing Human Resources*, Prentice Hall Canada, Scarborough On.
- Jensen M, Meckling W (1976): « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol.3, pp305-360.
- Kandel E, Lazear E (1992): "Peer Pressure and Partnership", *Journal of Economics*, vol3, pp305-360.
- Mac Maham G.C, Virick M, Wright P.M (1999): "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Ressource Management Revisited: Progress, Problems and Prospects" in Wright P.M, Dyer L, Boudreau J.W, Milkovich G.T(ed), *Research in Personnel and Human Resource Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty- First Century*, supplement4, Jai Press Inc, Stamford, CT, pp99-122.
- Meignant A (1986): *La formation, atout stratégique pour l'entreprise*, Paris, les Editions d'organisation.
- Miles R. E, Snow C.C (2002): "Twenty First-Century Career", in Arthur M.B, Rousseau D.M, *The Boundaryless Career- A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New-York, Oxford University Press.
- Nekka H, Naschberger C (2004): Pour une GRH créatrice de valeurs: l'exemple des politiques de valorisation des compétences et des carrières, *Revue des Sciences de Gestion*, n°206, pp 61-80.
- Niehoff B.P, Moorman R.H, Blakely G, Fuller J (2001): The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment", *Group Organization Management*, March, vol.26,n°1,pp 93-113.
- Osterman P (1994): "How Common is Workspace Transformation and who Adopts it" *Industrial Labour Relations Review*, vol47, n°2, pp173-188.
- Peretti J. M (2005): *Dictionnaire des Ressources Humaines*, 4è Edition, Vuibert
- Pfeffer J (1994): "Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power and the Work Force", Harvard Business School Press, Boston MA.
- Pfeffer J (1998): *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston M.A
- Pfeffer J, Veiga J.P (1999): "Putting People First for Organizational Success", *The Academy of Management Executive*, vol.13, n°2, pp37-48.
- Pichault F (2000): "Call Centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines, *Revue Française de Gestion*, Septembre- Octobre, pp5-15.
- Schultz T.W (1961): "Investment in Human Capital", *American Economic Review*, vol 51, pp1-17.
- Tarondeau J.C (1998) : *Le management des savoirs*, PUF, collection Que sais-je ? Paris.
- Ulrich D (1991) : " Using Human Resources for Competitive Advantage » in Killman et Associated (ed), *Making Organizations Competitive*, Jossey- Bass, San Francisco, CA, pp129-155.
- Westplan M.H (2004): *Communicator, Le guide de la communication d'entreprise*, Dunod, 4è Edition.

Pour une nouvelle perspective RH, examen du comportement des femmes dans leur évolution professionnelle

Ndeye Mariama ANGÈLE KANDE

*L2G – Laboratoire Genre et Gestion,
Faculté de Sciences économiques et Gestion,
Université Cheikh Anta Diop de Dakar,
yamakande@yahoo.fr*

Introduction

Le domaine d'étude de cette recherche s'apparente à la gestion des carrières de la femme sénégalaise. Il s'agira d'étudier les différents obstacles auxquels sont confrontées les femmes dans la conquête du pouvoir organisationnel et le comportement adopté pour les franchir.

Il faut souligner que les recherches consacrées à l'étude de la carrière de la femme ne sont pas nombreuses. L'analyse du développement vocationnel se faisait de manière globale sans tenir compte des différences de genre.

La carrière représente « *la séquence, chez une personne, des activités et des comportements reliés au travail ainsi que des valeurs, attitudes et aspirations qui y sont associées tout au long de la vie chez une personne.* » (Gutteridge, 1987). Elle traduit ainsi le déroulement des expériences au travail d'une personne au cours de sa vie. Par contre le comportement au travail d'un individu est sa façon d'appréhender les événements qui surviennent sur son lieu de travail, l'intérêt résidant dans le bon déroulement de ses expériences professionnelles passées. En fait, le comportement est l'ensemble des actions et réactions d'un individu dans une situation donnée.

Aujourd'hui les femmes sont plus nombreuses que les hommes et le taux d'activité des hommes au niveau mondial est entrain de baisser là où celui des femmes est en expansion. Au Sénégal par exemple, la population féminine représente 52% de la population totale estimée à 11,650 millions en 2005, (Banque de France : rapport zone franc, 2005).

Avec la crise économique et la dévaluation de 1994, associées à la hausse généralisée du niveau des prix, le pouvoir d'achat des ménages s'en est trouvé réduit entraînant des conditions de vie très précaires et induisant de nouveaux comportements chez ceux-ci.

Les femmes dont le rôle et le statut étaient réduits aux tâches ménagères, à l'éducation des enfants, s'éloignent au fur et à mesure de la sphère familiale et s'intéressent désormais à la vie active.

Loin des préjugés culturels et bénéficiant d'un contexte socio-économique et juridique favorable (explosion de la communication et de l'information, mondialisation culturelle, des lois levant les discriminations), elles sont aujourd'hui de plus en plus engagées et participent d'avantage à la vie sociale, économique et politique.

Nous pouvons dire que cet engagement a beaucoup valorisé la femme. Ici nous faisons allusion à la l'essentialisme des rôles traditionnellement dévolus aux femmes. Car auparavant une bonne femme était celle qui était non instruite, soumise et dévouée à son mari puis s'occupait de sa famille et de la belle-famille, (rapport du Ministère de la Femme, 1993).

De nos jours, elles ont pris conscience de leur situation. L'exemple de femmes ayant réussi professionnellement remet en cause les rôles traditionnels dévolus à chacun dans la société : le parallèle « *féminin/famille* » et « *travail/masculin* », (Aubert, 1982).

Cet engagement a participé, à l'aide du contexte, à percer de nombreux mystères, à briser des préjugés défavorables, aidées en cela par les textes juridiques. La femme peut dorénavant se présenter à presque toutes les activités socioprofessionnelles. Leur participation dans la sphère professionnelle fait ressortir un aspect particulier de leur comportement dans les organisations.

En d'autres termes, les femmes ont compris à l'image d'Henri Bergson¹ que la seule chose permanente, c'est le changement. Elles ont changé de comportement. Car les exigences de l'organisation de l'entreprise ne les permettent plus d'adopter un comportement professionnel conforme à celui qui existait, (Faltermaier, 1992).

Toutefois, la présence des femmes dans l'entreprise n'est pas sans équivoque, malgré une volonté politique constante. Elles se heurtent à un modèle masculin de gestion. Ainsi, avec les enjeux de mondialisation les compétences doivent être valorisées pour offrir à l'entreprise des chances de survie dans un environnement très instables. Or, les femmes d'habitude sont confinées à des postes dont les responsabilités sont moindres, par préjugés, (Bastid, 2004). En plus des pressions professionnelles et sociétales cumulées à des contraintes de maternité, nous nous demandons comment est-ce que les femmes se comportent pour asseoir une carrière ?

En passant par un audit des comportements, nous essayons de voir comment et pourquoi une femme pouvait réussir sa carrière et une autre pouvait échouer, dans une même entreprise.

En réalité, cet audit va nous permettre de relever les dysfonctionnements sociaux, de mettre en valeur les systèmes d'appréciation dans l'entreprise ainsi que les diverses compétences.

Ainsi, de par l'audit, nous pouvons obtenir des garanties logiques vis-à-vis de ces objectifs, (Igalens dans l'encyclopédie, 2006).

Voilà la touche nouvelle que nous souhaitons apporter à la problématique de la gestion de carrière des femmes.

Nous souhaitons également que ce travail qui découle de notre mémoire de recherche de D.E.A vient consolider le peu de recherches existantes sur la condition des femmes sénégalaises.

Dans un premier temps nous abordons le contexte sénégalais en rappelant l'historique des rôles de la femme pour offrir aux lecteurs la possibilité de saisir les réalités du contexte sénégalais en déclinant la procédure de recherche avant de présenter les résultats de l'étude.

1. Analyse du contexte sénégalais

Le contexte sénégalais est un contexte particulier. Il est partagé entre les valeurs sociales nationales et la culture occidentale. Il est vrai que c'est une société en pleine mutation, même si la place, le rôle et le statut de la femme sont en évolution. Il faut souligner que la femme n'est pas tout à fait libre. Elle est soumise à des exigences sociales et religieuses, économiques et politiques, (Ministère de la femme, 1993).

Les textes juridiques viennent réguler la situation des femmes dans le but de les "libérer" sous l'emprise des pesanteurs sociales culturelles ou religieuses.

Ce sont les philosophes, les sociologues, les littéraires et les juristes qui se sont plus penchés sur la question des femmes, mais sous un angle bien différent de la gestion.

Dans cette recherche nous ne pouvons pas faire fi de ces travaux, et nous faisons un bref survol de ces écrits.

Les traditions accordent une importance particulière au rôle social de femme au foyer, qui doit se consacrer aux tâches ménagères, à la reproduction et à l'éducation des enfants, ce qui n'exclut toutefois pas l'exercice d'une profession. La femme sénégalaise a été pendant longtemps considérée comme inférieure à l'homme. Car le travail de la femme, un travail domestique est peu valorisé et ardu comparé à celui de l'homme, un travail lucratif. En effet, Elles se contentent de la gestion des biens familiaux, elles sont au cœur de la relation de l'être à autrui. Elles se doivent de reproduire, de consommer et de faire circuler les valeurs sociales. La répartition des rôles entre les hommes et les femmes n'est pas naturelle. En fait, au-delà de la différence biologique, représentée par l'aptitude de la femme à mettre au monde, de

¹ Il est cité ici par Jean Yves Prax in Le Manuel du knowledge management, Dunod, Paris, 2003, p. 7.

l'homme à féconder, elle est un construit socioculturel, le fait des Hommes. Les rôles des femmes et des hommes et les relations entre eux sont prescrits par la société, déterminés par des facteurs social, religieux, politique, économique, et non seulement, par l'aspect biologique.

En effet, la religion occupe une place très importante dans nos sociétés en développement et le statut de la femme n'échappe pas à ses Prescriptions. Donc, on ne saurait définir les rôles et statuts de la femme de même que la relation homme et femmes, sans se référer aux systèmes religieux qui donnent forme et sens aux contextes sociaux dans lesquels ils se jouent.

Par exemple, sur le plan économique, les femmes représentent 39% de la population, 75% de la population rurale, supportent 90% des charges domestiques et effectuent 85% des travaux agricoles, (Sow-Sidibé, 2000). Elles occupent 42,4% des emplois du secteur informel. De nos jours, les femmes ont largement évolué. Ainsi, elles se sont engagées dans le développement en s'impliquant d'avantage dans les affaires sociales, politiques et économiques du pays. Un engagement qui a participé à briser tous les stéréotypes et tous les préjugés sur les rôles et les statuts de la femme sénégalaise. Les femmes à cet effet, peuvent exercer tous les métiers qui leur plaisent même ceux qui étaient exclusivement réservés aux hommes.

D'après Fatou Sarr (1997), ces femmes aidées par la logique de la solidarité traditionnelle sont devenues très autonomes et de surcroît très riches. Elles s'orientent dorénavant vers l'entreprise moderne.

Les difficultés sont souvent liées à ce secteur de l'entreprise (organisation formalisée) où elles connaissent notamment des problèmes d'insertion ou de réalisme professionnel. Selon les résultats d'une enquête menée par l'EESEC², en 1991 le taux d'activité des femmes est de 39,3% contre 67,4% pour les hommes. Cet écart est révélateur si l'on retient que l'effectif de la population féminine en âge de travailler représente 49,3% de la population totale. Encore que dans la proportion des 39,3%, il y'a un effectif de 16,39% qui sont sans emploi ou n'ont jamais professé.

En plus, elles supportent une forte pression dans le milieu du travail, subissent une discrimination salariale ou se confrontent à une division sexuée du travail pour n'accéder que rarement aux postes de décision.

Parallèlement, après les indépendances, l'Etat attribue aux femmes un statut et une protection juridique autres que ceux procurés par la religion ou les coutumes.

Conséquemment, le principe de l'égalité des sexes est stipulé dans le préambule de la constitution du Sénégal.

D'aucun pensent même que les dispositions prises en faveur des femmes sont contraires aux principes de l'Islam et de la tradition et contribuent à la déstabilisation des familles, (Ministère de la femme et de la famille, 1993).

L'arrivée des femmes dans le marché du travail date des années 1970. Durant cette période le Sénégal a ratifié la convention des normes internationales du travail. Il se doit de les respecter et de se conformer au contrôle international.

Au Sénégal, il existe **plusieurs lois et règlements** qui ont contribué au plein développement et à la promotion des femmes. Nous avons relevé quelques lois en vigueur pour réguler la condition des femmes et nous en citons :

- La **loi n°99-05 du 19 janvier 1999**, portant modification de certaines dispositions du code pénal, qui réprime l'excision, le harcèlement sexuel et les violences conjugales.

² EESEC : l'Enquête Emploi, Sous-emploi et Chômage a été menée dans la zone urbaine de Dakar en 1991 ; c'est une étude recensant les activités des femmes

- La **constitution adoptée le 07 janvier 2001** qui réaffirme les principes d'équité et d'égalité dans au moins 8 articles (1, 7, 8, 15, 17, 18, 19, 25).
- La **loi sur la parité en novembre 2007** modifiant les articles 7, 63, 68, 71 et 82 de la Constitution qui donne l'égal accès des hommes et des femmes aux fonctions.
- La **mise en place du comité consultatif**, cadre de concertation, d'orientation et de suivi des projets et programme en faveur des femmes, regroupant des représentants de tous les ministères, de la société civiles et des partenaires financiers et techniques

En théorie, on peut dire que ces exigences sont respectées dans les entreprises dans la mesure où les agents sont régis par des prescriptions fixant les qualifications requises pour l'emploi ainsi que les salaires correspondants.

En revanche, dans la pratique on passe outre mesure, surtout pour ce qui est des entreprises privées. En effet dans ces structures, les femmes sont payées à la tâche alors que les hommes sont payés au temps. Ce qui fait qu'au bout d'un mois de labeur les hommes gagnent deux fois mieux que les femmes, (Ministère de la femme, 1993).

Ces discriminations aussi criardes soient elles passent pour très normales aux yeux des employeurs qui prennent les qualifications comme moyen de justification. C'est dans le secteur alimentaire que les femmes souffrent plus de cette discrimination et pourtant elles font les travaux les plus pénibles. D'autant plus que la constitution ne retient pas le sexe comme élément de discrimination en matière d'emploi, mais elle laisse entendre que la femme ne pouvait pas bénéficier d'abattement forfaitaire, pour personne à charge au même titre que son mari jusqu'en 1990.

Il y a lieu de souligner que la nouvelle constitution sénégalaise publiée au Journal Officiel du 22 janvier 2001 renvoie spécifiquement à la Convention sur l'élimination de toutes formes de discriminations envers les femmes.

La discrimination à l'égard des femmes telle que définie par le CEDEF est une distinction, une exclusion, ou restriction fondée sur le sexe, qui empêche les femmes d'exercer pleinement leurs droits et aussi d'assurer leurs devoirs.

2. Méthodologie de recherche et résultats

Procédure

Nous avons effectué un stage d'une période de deux mois à la Sénégalaise des Eaux, une entreprise de distribution d'eau issue de la privatisation de la Société Nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal. Nous en avons profité pour discuter avec les employés recueillant leur propos sur certaines questions. D'où le sens même de l'observation participante qui consiste à s'immerger dans la vie sociale, de prendre un rôle et de participer aux rites et institutions. Notre objectif ici c'est d'étudier les comportements, les moindres détails et faits et gestes de tout un chacun dans le but de mieux cerner le mode de management, le comportement des femmes et de mieux approcher ceux et celles qu'on avait à interviewer.

Dans une logique de compréhension de la carrière des femmes, nous pensons que ce travail de recherche nécessite la mise en œuvre d'une démarche qualitative.

De nombreuses études ont largement insisté sur le manque de "carriérisme" des femmes. Selon ces études, les femmes posséderaient moins de compétences que les hommes. Elles rencontrent des problèmes d'avancement dus à leurs personnalités, leurs motivations, leurs attitudes (leurs comportements en quelque sorte).

Nous suivrons dans le cas qui nous concerne l'approche Genre Organisation Système (GOS), développée intégralement par Fagenson en 1990. Nous avons élaboré un guide d'entretien pour recueillir le discours des femmes en intégrant les trois dimensions de Fagenson à savoir le genre, le contexte institutionnel et social, l'organisation.

Ensuite nous avons procédé à une analyse de contenu des discours recueillis et nous les avons thématiques. Nous avons travaillé avec un effectif restreint de 20 personnes dont une majorité de femmes. Nous partons des postulats selon lesquels :

- Le contexte influence fortement les décisions de carrière des femmes.
- Le cheminement professionnel des femmes est fortement influencé par des facteurs individuel, organisationnel et sociétal
- Le comportement des femmes dans l'organisation est le reflet de leur situation sociétale

Résultats et analyse

Nous précisons que ces résultats sont provisoires et constituent les premiers jalons de notre mémoire de recherche.

Les comportements ne sont pas une variable facilement mesurable. Nous avons essayé d'opérationnaliser le concept de carrière par rapport aux comportements en regroupant les thèmes cités plus hauts en quatre catégories en l'occurrence les facteurs individuel, organisationnel et sociétal. Nous obtenons de ce fait les catégories suivantes : le développement personnel, l'investissement familial, les réalités organisationnelles et les dérivés sociétaux.

Après avoir audité les comportements, nous passons à la présentation des résultats de notre étude.

Après la catégorisation des thèmes, nous avons identifié et ressorti les difficultés qui font que les femmes n'avancent pas dans leur cheminement de carrière.

Catégories	Sous catégories	Thèmes
Le développement personnel	<ul style="list-style-type: none"> - - Compétences - Ambitions - Ancienneté 	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'étude - La capacité à assumer - Avoir à travailler plus dur - La rigueur - La personnalité - Le relationnel - aspirations et objectifs de carrière - la volonté d'avancer - La perception - La croyance en ses aptitudes - La confiance en soi - Le sens de la responsabilité - Néant
L'investissement familial	<ul style="list-style-type: none"> - Education des enfants - Contraintes et devoirs familiaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Le nombre d'enfants - La taille des ménages - Temps (consacres pour le foyer) - Les moyens financiers - Le sexe - Le mariage - La maternité
Réalités organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Climat organisationnel - Modèle hiérarchique - Promotion - Absentéisme 	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne relation avec les supérieurs - Esprit d'équipe - Deuxième foyer - Néant
Dérives sociétaux	<ul style="list-style-type: none"> - Stéréotype - Représentation 	Néant

Commentaire et analyse des résultats

- Le développement personnel

Le concept de carrière est appréciable à l'aide de variables individuelles. Nous entendons par développement personnel, les comportements adoptés au plan individuel pour asseoir une carrière. Ceux sont l'ensemble des éléments propres à chaque travailleur et différent d'un individu à un autre. Les entretiens exploratoires ainsi que les échanges avec les employés ont permis de relever deux dimensions relatives à cette catégorie. Il s'agit notamment des compétences, des ambitions et de l'ancienneté.

Les travailleurs n'ont pas une perception commune de la carrière. Cette perception est changeante d'un individu à un autre. Suivant cette perception de carrière les travailleurs tracent leur objectif de carrière. Cet objectif est également dépendant de l'ambition du travailleur, de ses aspirations et de ses qualifications ou compétences.

Une femme cadre, elle est a été recrutée comme responsable commerciale en 1988, après une année de service elle a été nommée chef de division clientèle. En 2006, elle est passée comme chef de service avec le statut de cadre, son objectif de carrière, c'est de pouvoir prendre la retraite anticipée, *« je n'ai plus rien à prouver, j'ai donné le meilleur de moi même, je suis fatiguée et j'aimerais anticiper ma retraite et profiter de mon temps ou au plus rester à ce poste »*.

Pour les deux directrices, elles ont une grande ambition, elles ne comptent pas s'arrêter en si bon chemin. Leur rêve, c'est au moins que la tendance puisse changer. Même si elles n'arrivent à être DG, mais un jour que le DG, la DRH ou le DCL soient des femmes.

En outre, les hommes ont un niveau de diplôme beaucoup plus élevé que les femmes (bac +2 contre licence ou maîtrise). Mais la différence se joue sur un autre plan. En effet, le facteur ancienneté est beaucoup plus déterminant dans l'avancement professionnel.

« L'ancienneté a été déterminant dans l'avancement de beaucoup d'entre nous. Plus on est ancien dans l'entreprise, plus on a des chances d'occuper des postes de responsabilité. »,

Pour ce qui est de la manière d'être et de la personnalité des travailleurs, l'aspect relationnel chez les femmes est souvent évoqué.

- L'investissement familial

La deuxième catégorie principale renvoie aussi à l'aspect individuel dans le cheminement de carrière tout en s'appuyant sur une distinction selon le sexe. Elle regroupe les sous catégories suivantes : l'éducation des enfants et les contraintes et devoir familiaux.

L'éducation des enfants est soulignée dans tous les entretiens avec les femmes. Elle est importante et pèse sur les choix de carrière.

« Je dois m'occuper de mes enfants, leur donner une éducation de base avant tout », ou encore *« ce sont les enfants avant le boulot »* ou mieux encore *« je ne peux pas accepter certaines missions ou promotions qui m'éloignent de ma famille, je ne parle pas de mon mari bien sur qui peut très bien se débrouiller... »*

A propos des contraintes et devoirs familiaux, le thème de sexe trouve toute son importance. En effet, les contraintes et devoirs familiaux sont plus ancrés pour le sexe féminin, (Cornet, Laufer, 2005). En effet le mariage implique pour la femme des devoirs conjugaux à savoir la maternité, une certaine subordination vis-à-vis de son époux ou supporter la belle-famille. La femme doit s'occuper du foyer, des travaux domestiques, le mari doit se charger d'apporter les ressources financières, (Aubert, 1982).

Cependant, il faut souligner que les femmes cadres sont beaucoup plus affranchies de ces contraintes que les femmes agents de maîtrise.

Pour une femme non cadre :

« Mon mari est un fervent mouride et il a une renommée dans cette confrérie. Je dois me rendre à Touba obligatoirement au moment des "magal" ou pour des visites de courtoisies qu'il fait à son marabout régulièrement, même si l'on doit me renvoyer de mon travail. »

Pour une cadre :

« Moi je me suis mariée il y a 3 ans de cela, il faut définir les angles à la base. Je ne peux pas concevoir, arrivée à un stade de ma carrière que mon mari m'impose de faire ceci ou cela ou bien me contraigne d'aller à des cérémonies familiales ou des futilités qui pourraient compromettre mon travail. Certes c'est très dur, mais il faut qu'il comprenne, soit tolérant et soit compréhensif. A mes moments de libre ou de congés je m'occupe de lui et des enfants ou de la belle famille. »

Ou encore :

« Nous pouvons penser à faire carrière. Les mentalités ont évolué et nous avons la chance aujourd'hui de n'avoir pas à cohabiter avec la belle famille et ça devient plus facile pour nous d'allier le travail et la famille qui est devenue restreinte.

Pour les hommes de notre échantillon, le problème de conciliation c'est l'affaire des femmes, ils ne s'en soucient pas.

- Les réalités organisationnelles

Cette catégorie regroupe toutes les sous catégories relatives à l'aspect organisationnel. Il s'agit notamment du climat organisationnel, des promotions, de l'absentéisme et du modèle hiérarchique. Ces notions sont intégrées dans le cheminement de carrière des travailleurs et représentent les réalités de l'entreprise.

L'ambiance dans l'organisation, les bonnes relations de travail entre collègues ou entre patrons et employés contribuent à l'épanouissement de tout un chacun. Evoluer dans un bon climat fait que le stress diminue, la confiance règne donc le sentiment d'appartenance à l'entreprise augmente et l'envie de rester et de progresser dans la société est permanente. De tels propos sont ressortis des entretiens.

En outre, le modèle hiérarchique écarte les femmes de certains postes de décision.

Selon le DRH : « La prise en compte du genre dans nos politiques ressources humaines a conduit à la nomination de femmes à la tête de d'importantes directions... Mais nous évitons de mettre dans certains postes jugés stratégiques, des femmes pour ne pas perturber le système organisationnel... »

Par rapport à l'absentéisme (parfois prolongé) des femmes au niveau de la SDE, elle est à l'origine de la fermeture de l'une de leur agence.

- Les dérivés sociétaux

C'est notre dernière catégorie, elle englobe les sous catégories qui touchent le coté sociétal du développement de carrière. Il s'agit de l'appui du conjoint, des représentations et des stéréotypes.

Les femmes ont pu faire carrière que grâce au soutien et à l'appui de leurs époux.

Parallèlement elles ont plus de chance d'évoluer plus vite dans certains corps de métiers plus que dans d'autres. Si nous prenons par exemple la comptable qui est entrée en même temps que l'une des femmes cadres commerciale et chef de division ; cette dernière a été promue plus de quatre fois alors que la comptable vient il n'y a même pas trois mois d'obtenir sa première promotion.

En revanche, à un certain niveau, elles se font des représentations qui ont un impact significatif sur le cheminement professionnel :

« La féminisation des postes n'est pas une bonne chose pour l'entreprise. Les femmes quand elles se marient, après deux ou trois maternité elles perdent de leur productivité. » Ou bien «

les grandes responsabilités, je pense que pour l'épanouissement même de la femme c'est pas bon ».

Nous confirmons l'hypothèse de Belghiti-Mahut selon laquelle l'avancement hiérarchique est la combinaison de facteurs individuels, organisationnel et sociétal.

Nos travaux nous ont permis de déceler l'existence d'un quatrième facteur qui impacterait de manière indirecte sur les choix de carrière.

Il s'agit notamment de la religion qui sanctifie le rôle de mère et valorise fortement le rôle d'épouse soumise. Nous pensons que c'est ce qui explique que les femmes tiennent à leurs devoirs conjugaux et surtout à l'éducation des enfants, (Horizon 2015, 1993).

Tharenou avait trouvé que les enfants en nombre constituaient un obstacle à la carrière, mais nous avons compris que le nombre en soi n'était pas important. C'est l'éducation même de ces enfants et le temps à leur consacrer qui jouaient dans les choix de carrière.

Ces paramètres sont intégrés différemment dans le choix de la carrière. On retiendra ainsi l'aspect de non linéarité si l'on sait que la carrière de la plupart des femmes est inter reliée avec les autres sphères d'activité de leur vie (Spain et Hamel, 1994).

Pour certaines ceux-ci pèsent lourdement et elles préfèrent abandonner et éviter le conflit familial et sociétal. Elles optent pour un choix de vie au lieu d'un choix professionnel.

Pour d'autres plus déterminées, elles se donnent à fond et se battent continuellement pour pouvoir concilier travail et famille.

La compréhension du travail est fondée sur l'expérience des hommes, elle n'intègre pas l'expérience des femmes elles-mêmes. Donc, il est nécessaire d'intégrer les plans, les projets et les buts dans l'étude de la carrière des femmes, (Collin et Young, 2000).

A ce sujet, au travers de la littérature et des préjugés sur les femmes, l'évolution des besoins de ces dernières en est à sa deuxième phase. Selon A. Maslow, les besoins humains sont hiérarchisés en cinq niveaux : au bas de la pyramide sont placés les besoins physiologiques (faim, soif, sommeil, etc.) ; lorsque ces besoins sont satisfaits, d'autres lignées de besoins peuvent émerger : besoins de sécurité (stabilité dans son cadre d'existence ou son travail par exemple), besoins sociaux d'appartenance (affection, identification, solidarité, etc.), besoins d'estime (prestige social, amour-propre individuel...) et besoins de réalisation de soi (développer son potentiel de façon efficace et la plus complète possible).

Certaines femmes voulant combler leur besoin de sécurité et d'appartenance s'attèlent à stabiliser leur cadre d'existence et leur travail. C'est dans cette logique que Cuerrier dit que les femmes ne sont pas intéressées par le pouvoir et cherchent à se perfectionner là où les hommes sont mus par le besoin de prestige et de réalisation de soi. Seul le pouvoir les intéresserait. Elles évoluent au sein des entreprises en développant des réseaux de relations, (Hofstédé, 1980 ; Spain et Hamel, 1996). Nous pensons que le comportement des femmes est guidé par leur besoin le plus pressant, voire intense. Dans ce cadre la motivation n'est pas seulement un processus de déclenchement ; elle aura pour rôle, la régulation continue des comportements, (Encyclopédie des Ressources Humaines, 2006).

Conclusion

Nous rappelons que les résultats que nous présentons dans le cadre de cette étude ne sont que provisoires. En effet, nous continuons nos travaux avec des échantillons plus représentatifs et les résultats définitifs seront analysés dans notre mémoire de recherche pour l'obtention du Diplôme d'études Approfondies.

Les limites de cette recherche découleraient de son caractère exploratoire. Les résultats de cette étude ne sont pas généralisables, ils sont propres au secteur d'entreprise que nous avons étudié, le domaine de l'eau dans notre cas. Nous relevons également des limites relatives à la méthodologie de recherche que nous avons adoptée.

Aujourd'hui, les femmes se débarrassent progressivement des préjugés et des représentations les empêchant d'exercer leur droit professionnel. Elles révèlent leur compétence, leur sérieux, leur dynamisme et leur ardeur au travail, au même titre que les hommes. Nous pouvons affirmer qu'il n'existe plus de remparts indépassables pour le sexe féminin.

Toutefois, nous notons que la conciliation des sphères d'activité pose plus de problème aux femmes agents de maîtrise. Les cadres contournent de plus en plus cette barrière.

Aussi, certaines femmes cadres sont bien assises dans l'entreprise mais elles choisissent de mettre leur vie professionnelle au ralenti pour des aspirations personnelles.

Les femmes peuvent se réaliser, exprimer leur savoir-faire dans les organisations. Il suffit juste d'un désir, d'une volonté et de la détermination pour arriver au plus haut sommet de la hiérarchie. Mais cela est possible dans un contexte de justice organisationnelle.

Les Directeurs des Ressources Humaines n'ont pas besoin de définir des stratégies ou des pratiques RH pour les femmes. Cependant ils doivent veiller à une meilleure justice dans l'entreprise et profiter le maximum de la diversité des compétences, donnant par là des chances aux femmes.

Il y va de la responsabilité sociale de l'entreprise, puisque les femmes travaillent quelque fois par nécessité. Elle se résume dans le principe que les entreprises sont amenées à jouer un rôle qui dépasse le cadre de leur activité économique. Ainsi, elles doivent contribuer à réduire la pauvreté, à promouvoir le développement durable.

En définitive Parler de la carrière des femmes au Sénégal c'est, introduire les premiers écrits sur la condition des femmes gestionnaires car jusque là, la littérature reste muette.

Bibliographie

Banque de France, (2005), rapport zone franc

Belghiti-Mahut S. et Landrieux-Kartochian S. (2008), « Les plafonds de verre, encore et toujours », in Annie Cornet *ouvrage collectif*, Ed. Vuibert

Bloch Henriette et coll. (Editeurs) (1994), « Grand Dictionnaire de la Psychologie », Larousse.

Collin A. et Young R. A. (Eds.) (2000). *The Future of Career*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Cuerrier C. (2004), « projeter une carrière au féminin », Encyclopédie des Ressources Humaines, 2006.

Fagenson E.A. (1990), « Perceived Masculine and Feminine Attributes Examined as a Function of Individual's and Level in the Organizational Power Hierarchy: A Test of Four Theoretical Perspectives », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n° 2

Faltermaier T. (1992), « Developmental Process of Young Women in a Caring Profession: A Qualitative Life-Event Study », in Richard A. Young et Audrey Collin (dir.), *Interpreting Career: Hermeneutical Studies of Lives in Context*. Westport, Praeger, P. 48-62.

Gutteridge T. G. (1987), "Organizational Career Development Systems: The State of the Practice", dans D. T. Hall and Associates, *Career Development in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 50-94.

Hofstédé G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hill, Sage.

Igalens J. (in encyclopédie des ressources humaine deuxième édition, 2006), « Audit social », p. 63.

Ministère de la Femme, de l'Enfant et de la Famille, (1993), "Femmes Sénégalaises à l'horizon 2015, Dakar, Juillet.

Sarr F. (1997), « De la transformation des solidarités traditionnelles à la production de l'entreprise moderne: le cas des femmes entrepreneurs issues du secteur informel au Sénégal », dans *Penser le développement*, édité par Malick Ndiaye, Octobre, P. 135.

Sow-Sidibé A. (2000), « Femmes sénégalaises et statistiques », Session C-Pa
Spain A. & Hamel S. (1994), « La carrière des femmes: perspective : relationnelle, réussite professionnelle et processus décisionnels », *Carriérologie*, vol. 5, n° 4, p. 29-47.
Spain A. et Hamel S. (1996), « Perspective relationnelle du développement féminin », *in Revue canadienne de counseling*, Vol.30, n°1, p. 9.

Une Approche d'Audit de GRH dans le Service Public

Exemple de la Gestion des Seniors à la Sécurité Sociale

Sihem ANNE ESSAYAH

Cadre à la Sécurité Sociale

P.A.S.T. - IUT de Reims

Université de Champagne Ardenne

sihem.anne@univ-reims.fr

Sébastien DINÉ

Maître de Conférences

ETTOSS

Université Orléans-Tours

sdine@bourges.univ-orleans.fr

La période de crise actuelle fait ressurgir la tentation de faire des seniors la « variable d'ajustement » de l'emploi. En France, le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans est l'un des plus faibles d'Europe (38%) alors que l'objectif européen du sommet de Lisbonne est de 50% pour 2010.

A cet effet, l'exemplarité de l'Etat, pour l'emploi et la gestion des seniors dans ses services, constitue un enjeu majeur. L'audit de la gestion des seniors dans une organisation telle que la sécurité sociale trouve tout son sens au regard de ses missions, dont celle de la gestion du système de retraite par répartition. La pérennité de ce système nécessite l'allongement de la durée d'activité, avec pour corollaire le maintien dans l'emploi des seniors.

Il est nécessaire de passer d'une gestion par les âges à une gestion des âges au sein de toute organisation. La logique de réduction des coûts de fonctionnement par les effectifs, comme variable d'ajustement visant la cessation précoce d'activité, trouve à présent ses limites.

Néanmoins, une approche défavorable quant à la performance des salariés vieillissants prévaut en France (Loos-Bardoin, 2005).

L'analyse de la gestion des seniors au sein de la sécurité sociale mène à poser une question fondamentale : y retrouve-t-on une gestion des âges permettant par ses caractéristiques une performance durable ?

Ce service public est gestionnaire du système d'assurance obligatoire contre les aléas de la vie, avec comme socle fondamental la solidarité. Il représente aussi un secteur d'activité employant plus de 160 000 salariés³, pour le régime général concernant 85% de la population assurée en France. L'Etat n'y est pas l'employeur direct mais de tutelle.

Notre approche a pour objet d'identifier et d'analyser certains freins dans la gestion des seniors à la sécurité sociale, puis de faire ressortir des leviers d'action émergents ou potentiels pour la ligne managériale, tout en mettant en avant les conditions nécessaires pour une performance durable.

L'originalité de notre méthode se distingue par le fait que l'un des auteurs de cette communication est salariée de l'organisation que nous souhaitons étudier. Cette opportunité nous a permis de mettre en œuvre une démarche « contextualiste » que Husser (2005 : 66) définit comme « un cadre particulier d'analyse qui tente de comprendre [...] les processus

³ Source : Au 31.12.07 - www.ucanss.fr - site de l'Union des CAisses Nationales de Sécurité Sociale - même source pour les différentes données chiffrées sur la sécurité sociale, présentées dans cet article.

interactifs par lesquels un contenu [...] évolue dans un contexte particulier, traversé par un processus où prédominent les relations, interactions, jeux de pouvoirs entre acteurs influant la vie des organisations ». Plusieurs formes d'artefacts ont donc été sollicitées et combinées, de l'entretien à l'étude documentaire, en passant par l'observation participante.

1. Des freins dans la gestion des seniors à la sécurité sociale

L'organisation administrative de la sécurité sociale⁴ est complexe et ne peut être intégrée à ce développement. Nous retenons le régime général en tant que secteur d'activité assurant la couverture sociale de 85% de la population en France.

Le personnel y est employé dans le cadre d'une convention collective nationale du travail, avec un statut différent de celui des agents de l'Etat.

La gestion globale des effectifs et de la masse salariale est exercée par la Direction de la Sécurité Sociale en tant que Service de l'Etat

L'Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale (UCANSS) est la fédération d'employeurs du régime général. Elle a pour mission la gestion sociale du personnel et exerce par délégation le rôle d'employeur. Cependant, la gestion budgétaire des effectifs est sous la responsabilité des directeurs nationaux de branches, nommés par le Premier Ministre.

1.1. Gestion des seniors et performance

Le terme senior ne fait l'objet d'aucune définition précise (Bellini et al, 2005), avec toutefois la barre symbolique des 50 ans. Pour l'INSEE, il s'agit des salariés âgés de 55 ans et plus.

En France depuis les années 80, suite au mouvement de restructurations de grandes entreprises et des dispositifs de préretraite, les seniors sont stigmatisés dès l'âge de 50 ans, confondant souvent âge et vieillissement au poste de travail (Moreau et Rey, 2005). Tel que l'indique Loos-Bardoin (2005), il existe des « stéréotypes fondés sur des problèmes de santé, une moindre rapidité, une résistance aux changements, des difficultés d'apprentissage et une moindre créativité ».

A la sécurité sociale, ces représentations sont confortées par des besoins d'économies⁵. Des gains de productivité avaient fait suite à la modernisation du système d'information, par les télétransmissions et l'échange de données informatisées.

Ainsi, la priorité pour la tutelle est la réduction des effectifs, notamment pour la branche maladie employant environ 80 000 agents. Cela s'intègre au schéma de politique publique, prévoyant une réorganisation de la gouvernance au sein de cette branche à partir de 2010.

Il est attendu que la réduction d'effectifs contribue à l'efficience de la branche.

1.1.1. Performance à court et moyen termes et cadrage budgétaire

La politique budgétaire mise en œuvre s'imposant aux organismes de base privilégie dans ses projections le scénario des départs à l'âge de 60 ans. Cela est techniquement tenable vu les caractéristiques des effectifs : au 31 décembre 2007, l'âge moyen des salariés est de 45 ans, avec une proportion de 41,4 % ayant 50 ans et plus.

Une Convention d'Objectifs et de Gestion (COG) est établie par l'Etat pour chaque branche. Elle est déclinée ensuite en Contrats tri-annuels de Gestion par les directions de branche auprès des caisses de base, privilégiant l'efficience dans les critères de performance, par l'amélioration continue du ratio résultats/ressources.

Dans la gestion des moyens, les ajustements par les effectifs sont opérés par les directions des entités territoriales, tout en effectuant les recrutements d'encadrement autant que possible par mobilité interne.

⁴ Présentée sur le site www.ucanss.fr

⁵ Source : Rapport de la Cour des Comptes sur la Sécurité Sociale (2004) Chap IV « Stratégies de gestion et de pilotage »

Par ce mode de gestion, la performance obtenue pour les périodes de référence conditionne les dotations budgétaires pour les périodes suivantes. A travers ce système encadré et contraint, la gestion des seniors apparaît comme secondaire.

Concernant les organisations, sont régulièrement mis en avant les conflits entre les impératifs financiers et les exigences de RSE (Rosé, 2006).

Notre analyse mène au constat que les critères indiqués de performance budgétaire à court ou moyen terme ne sont pas en cohérence avec l'objectif d'emploi des seniors.

L'amélioration du rapport entre actifs et retraités à travers les mesures visées, mérite d'être transposée pour des effectifs sous la tutelle de l'Etat. Cela relève d'une performance à long terme, à caractère plus durable et fait référence à une dimension plutôt qualitative, en matière de GRH. Calisti et Karolewicz (2005 : 21) mettent aussi en avant le fait que « la notion de performance ne peut être fondamentalement séparée de celle de responsabilité ».

1.1.2. Une transposition limitée des mesures incitatives, à la sécurité sociale

La représentation sur l'emploi des seniors freine l'évolution des pratiques. En effet, notre observation de ce secteur nous a permis de faire le constat de la mise en avant, par les RH ou les managers, de l'utilité de formations proposées aux salariés avant 60 ans, dites de « préparation à la retraite ».

Il en va ainsi à travers le mode d'affichage des projections de départs axées sur le droit à la retraite à 60 ans. Ainsi, l'UCANSS précise que « d'ici 2012, 17% des effectifs sont susceptibles de faire valoir leurs droits à la retraite, dans l'hypothèse d'un départ à 60 ans ». Il s'agit là d'une logique passive de flux, avec un risque de perte prématurée de compétences et de la « mémoire » de l'entreprise.

Cela n'est pas en congruance avec le plan gouvernemental 2006-2010 en faveur de l'emploi des seniors qui vise à inciter les employeurs à agir dans ce sens. Sa mise en œuvre n'est pas pour le moment déclinée dans les circulaires d'orientation mises en ligne.

De ce fait, il n'y a pas de préparation des managers pour avoir dans leurs équipes des collaborateurs de plus de 60 ans. Ces derniers ne se projettent pas non plus dans cette situation, la culture d'entreprise ne le favorisant pas.

A travers ce processus, outre des cas isolés, l'organisation ne prépare pas le changement culturel. L'impulsion et l'exemplarité de l'Etat pour la Séc. Sociale sont nécessaires pour ce volet.

Généralement, dans le secteur public, les actions affichées pour la diversité occultent le volet relatif aux seniors (Fargeot-Boll, 2007).

1.1.3. GRH et performance - une logique « technicienne » de l'efficience

La politique de GRH est à la fois « administrative » - par application stricte du règlement en vigueur - et « protectionniste » pour les personnes, dans la mesure où les partenaires sociaux ont toujours défendu le droit du salarié, en l'occurrence celui pour la retraite à 60 ans. Les directions privilégient aussi ce schéma, confortant les différentes parties concernées.

Sur le plan des pratiques managériales, de la formation des techniciens de base à celui des cadres supérieurs, une part importante est donnée à la valorisation de la technicité.

L'évaluation des performances individuelles tient compte essentiellement, pour les techniciens et l'encadrement de la maîtrise des processus de production, vu la certification ISO 9001 quasi généralisée et pour les niveaux de direction, des performances budgétaires.

Par contre, des compétences comme le tutorat par des pairs ou les qualités relationnelles du manager ne sont pas autant valorisées dans le dispositif d'avancement. Dans la culture de l'entreprise, c'est le résultat obtenu qui prime sur les moyens mis en œuvre.

Ainsi, un système de *scoring* classant les organismes selon les résultats, après *reporting* ou remontée périodique d'indicateurs, mène les directions d'organismes à apprécier leurs

collaborateurs en fonction de ce schéma. Cela ne fait pas exception par rapport au secteur concurrentiel, mais s'agit-il de missions comparables ?

1.2. La politique de GPEC

Tenant compte du schéma présenté ci-dessus, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences vise à adapter les qualifications des effectifs aux exigences et aux orientations nationales de branche, selon les besoins de la clientèle de chaque entité.

1.2.1. Une approche passive des projections de départs en retraite

A partir des projections de départs basées sur l'âge de 60 ans calculées par les organismes et communiquées lors de présentations budgétaires, il est naturel que l'entité de base établisse et affiche ses prévisions sur ce modèle. Il s'ensuit une politique anticipatrice de recrutement préparant en interne les recrues potentielles d'encadrement, ce qui stigmatise indirectement les seniors.

Cette politique de GRH permet aussi de fidéliser ceux estimés les meilleurs mais ne peut favoriser un brassage de la culture d'entreprise. Ne pas recruter aussi ponctuellement en externe des moins jeunes, au profil atypique ou non linéaire, ne mène-t-il pas à un risque de « syndrome de clonage » selon l'expression de Calisti et Karolewicz (2005 : 88) ?

Par ailleurs, afin de bénéficier d'une retraite à taux plein, voire d'une surcote, des salariés plus nombreux de ce secteur devront ou feront le choix de travailler au-delà de 60 ans, sachant qu'ils ne représentaient à fin 2007 que 2,10% de l'effectif total.

Les DRH et le management auront alors des collaborateurs en moyenne plus âgés, pour lesquels il faudra avoir des modes de gestion adaptés.

Il en ressort la nécessité de développer les conditions suscitant l'envie de poursuivre son activité au-delà de 60 ans, surtout par une conduite du changement auprès du management et une politique de formation favorisant la mutation culturelle.

1.2.2. Des dispositifs limités concernant les secondes parties de carrière

Depuis la loi du 4 mai 2004, sur « la formation professionnelle tout au long de la vie et le dialogue social », un accord de branche a été conclu en juin 2005.

Le dispositif de professionnalisation proposé, à partir de l'âge de 45 ans ou après 20 ans d'activité, a été mis en avant ainsi que celui du tutorat valorisant l'expérience acquise. Toutefois, la mise en œuvre reste limitée, sans bilan sur les avancées effectives, ni de négociations sur des parcours de mobilité transversaux pour les cadres et techniciens en seconde partie de carrière.

Par ailleurs, en matière de GPEC, une politique de mobilité favorisant l'employabilité des plus âgés n'est pas ciblée.

Cela laisse au second plan la question des parcours professionnels pour la tranche d'âge 50-60 ans, ne favorisant pas ainsi la poursuite d'activité au-delà de cet âge.

Ainsi, les conditions d'accès sur concours à la catégorie des cadres supérieurs n'ont pas intégré de passerelles à travers le dispositif de professionnalisation indiqué ou celui de la Validation des Acquis de l'Expérience visant à éviter le vieillissement au poste de travail.

L'évolution par ces deux voies demeure exceptionnelle, alors que 28% des cadres supérieurs auront 60 ans d'ici 2012. Mais tous les départs ne seront pas remplacés, d'où un risque de plafonnement et de désinvestissement dans le travail des cadres intermédiaires.

Pour l'enjeu de l'exemplarité, il est utile de faire le rapprochement avec la notion de responsabilité en gestion des personnes, chère à Thévenet (2001 : 265), visant à favoriser l'implication des collaborateurs. Cela est d'autant plus souhaitable qu'en France, on devient senior en entreprise souvent dès 45 ans, âge devant représenter pourtant la mi-carrière.

La perspective de départ précoce de la vie active favorise en amont la baisse d'implication et la démotivation, ce qui entraîne en aval un coût d'opportunité en termes de performance. La place des « quinquas » en entreprise et dans la société, avec une espérance de vie moyenne de 30 ans, constitue un enjeu majeur, comme le confirme l'Eurogip dans une note de 2008⁶.

A partir des composantes de la RSE (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004), des voies de changement sont à développer afin de faire évoluer le regard à l'égard des seniors au travail et au sein de la sécurité sociale.

Cette première partie a permis d'identifier et d'analyser les principaux freins à une gestion des seniors au sein de la Sécurité Sociale.

La seconde partie vise à faire ressortir les leviers à développer et les conditions de mise en œuvre d'une gestion des âges favorisant une performance durable.

2. Des leviers à la sécurité sociale pour la gestion des seniors

Il y a lieu de prendre conscience de la nécessité de mettre en place un management adapté aux quinquas et à leurs attentes (Guérin & Fourier, 2004). Les seniors représentent un patrimoine de compétences, fonction du mode de management, des conditions de travail et de la prévention en santé au travail.

Le maintien en activité au-delà de 60 ans pourrait favoriser une performance durable. Calisti et Karolewicz (2005 : 14) soulignent « l'importance pour un développement des ressources humaines durable ou DRHD de développer les compétences dans la durée, tout en valorisant le potentiel humain en tant que capital immatériel. Ce développement prône la responsabilité individuelle comme base de la responsabilité collective ».

Thévenet (2001 : 238) précise qu'« il y a toujours une composante du changement ou des évolutions qu'on oublie de mentionner, tellement on est focalisé sur les résultats et leur attribution aux personnes : ce sont les ressources qui ont permis de les atteindre ». A tout moment, les résultats acquis l'ont été pour une grande part par les plus anciens.

C'est cette vision qu'il est nécessaire de développer auprès du management à tous les niveaux, tout en s'assurant du leadership nécessaire pour porter de telles valeurs.

2.1. Voies de développement à travers le management de la diversité

Les seniors représentent une ressource organisationnelle si les qualifications et les talents sont valorisés tout au long de la carrière.

2.1.1. Diversité et exemplarité dans le management de la différence

Les travaux de Bellini et al. (2005) ont abouti au constat que l'éviction des seniors constitue un risque pour l'entreprise, alors que la valorisation de leur apport est facteur de progrès. En effet, l'audit de la Sécurité Sociale mène à établir que (Bellini et al., 2005) :

- les savoirs sont une richesse et leur transmission en préserve la mémoire

A la sécurité sociale, une culture altruiste s'est développée de longue date, à travers des missions construites sur des valeurs de solidarité et d'équité sociale.

Les agents en seconde partie de carrière en sont imprégnés, ce qui apporte une dimension forte au sens du travail. *Un transfert de savoirs auprès de nouvelles recrues doit inclure ce savoir-faire comme facteur d'enrichissement du métier.*

- ce sont les caractéristiques du travail qui sont les déterminants essentiels des différences d'efficacité productive et non l'âge chronologique

Dans les organisations, les phénomènes d'usure au travail sont fortement liés au caractère répétitif et au vieillissement au poste de travail.

⁶ Source : www.eurogip.fr - « L'emploi et la santé au travail des seniors en Europe », - septembre 2008, Eurogip-32/F

A la sécurité sociale, l'âge moyen de départ en retraite est plus précoce pour les techniciens, par l'effet (de carrières longues), que pour l'encadrement.

49% de l'effectif est à un niveau d'exécution, avec une ancienneté moyenne de 20 ans. *Ainsi, réduire cette proportion devrait être un objectif stratégique.*

- la connaissance du potentiel d'une personne conduit à utiliser des indicateurs liés à l'aptitude pour de nouvelles situations

C'est à travers la mobilité professionnelle que le potentiel d'un agent peut être stimulé. De nouvelles situations de travail, par rotation ou enrichissement de poste, permettraient d'élargir le champ d'activité.

Le management marquerait par ce processus sa confiance envers le collaborateur, ce qui est un facteur de motivation. Les indicateurs de performance seront adaptés aux nouvelles situations. Un mode de management privilégiant l'équité, valeur prônée par Peretti (2004) peut être source de progrès. L'équité couvre a fortiori le champ du management intergénérationnel. *Pour le personnel en seconde partie de carrière, ce mode de management est à développer.*

2.1.2. Professionnalisation nécessaire du management de la diversité

Tel que le préconise Barth (2007), il importe de développer chez les DRH une prise de conscience que la diversité est présente par le caractère intergénérationnel des équipes et qu'il n'y a pas lieu de la rechercher nécessairement à travers des opérations de recrutement à forte visibilité. Cela fait référence à la politique de communication de grandes entreprises, tel que le met en avant Point et Singh (2005).

Tel que le définit Barth (2007), en tant que phénomène plébiscité, le discours sur le management de la diversité joue un rôle important dans le processus managérial.

Les organisations publiques sont également confrontées aux phénomènes de mode et leur pouvoir sur les actes et les représentations cognitives (Barth et Falcoz, 2007).

Le management de la diversité peut être développé à travers une gestion des seniors présents dans l'entreprise, en agissant progressivement sur les représentations par la formation et la promotion de l'exemplarité.

Des parcours professionnels favorisant le développement de potentiel sont à privilégier, par exemple lors d'entretiens de seconde partie de carrière.

La vision de l'apport de la diversité par les âges passe par l'acceptation, à construire, par l'ensemble des parties prenantes.

La diversité a aussi des avantages quand elle est en cohérence avec la réalité sociale qui entoure l'organisation. Avoir à faire à des « clients » âgés peut rendre plus aisée la compréhension des attentes quand l'interlocuteur est un collaborateur senior. Le Groupe la Poste visant la diversité culturelle avait formulé ainsi son message en 2007 : « la clientèle est tellement diversifiée que chaque client se retrouve en nous ». Ce raisonnement est transposable à la sécurité sociale, vu la proportion croissante de clients ou usagers seniors.

La politique de l'Etat comme employeur direct ou de tutelle cible des actions pour la diversité en faveur de catégories relativement discriminées, comme les personnes handicapées, les femmes ou celles issues de l'immigration⁷. *Il est urgent d'y intégrer les seniors. Cela éviterait aussi par là même de mettre précocement à la charge de la collectivité des effectifs grandissants de retraités.*

2.2. La santé au travail, une voie de GRH durable

Pour s'inscrire dans la durée, la performance inclut nécessairement des composantes qualitatives dans le mode de management :

- Veiller aux effets de l'usure au travail

⁷ Dossier « Des actions pour la diversité » - Revue Service Public, juin 2007, p 16-23

Le vieillissement des salariés, lié au recul de l'âge de départ en retraite, nécessitera des mesures de prévention de pathologies liées à l'âge ou à l'usure au travail.

Une gestion anticipatrice de ce risque pour les salariés vieillissants est nécessaire, dans une logique systémique. Cela revient à définir en amont des parcours de mobilité et à optimiser des dispositifs de formation, favorisant l'employabilité et la plus-value des plus âgés.

Par ailleurs, suite au rapport de Nasse et Legeron (2008), une réforme en cours des services de santé au travail vise à développer le rôle des médecins du travail dans la prévention et pour le *maintien dans l'emploi face au risque d'inaptitude*. Les seniors y sont plus exposés en raison des phénomènes d'usure.

Ces praticiens peuvent jouer un rôle actif et adapté aux situations. Ainsi, en concertation avec les DRH, ils peuvent définir des adaptations à apporter aux postes de travail.

A la sécurité sociale, *ces critères méritent d'être valorisés dans la politique de GRH, à travers le système d'évaluation du management, s'inscrivant ainsi dans la démarche réformatrice.*

- Etre attentif aux signes du stress au travail

Un autre facteur de risque est lié aux manifestations du stress pouvant apparaître dans le cadre de toute activité. Les plus âgés y sont plus exposés face aux évolutions incessantes, si leur parcours professionnel n'a pas stimulé en eux toutes leurs facultés d'apprentissage ni de défi à relever permettant de développer des capacités d'adaptation permanente.

Selon la plupart des modèles d'analyse de ce phénomène, « de fortes sollicitations conjuguées à une latitude faible en (auto) contrôle et un contexte de mauvaise gestion du changement, constituent des situations à risque pour la santé de l'individu » (Nasse et Legeron, 2008 : 12).

A la sécurité sociale, il importe de *sensibiliser le management aux manifestations du stress et à leurs conséquences possibles. Ainsi, la prise de conscience en amont de ces facteurs de risque et de l'enjeu de la santé au travail pour les performances attendues doit se traduire par des actions conjuguées* entre le management, les services RH et les services de santé au travail - construire par exemple des parcours de réintégration personnalisés pour des salariés au retour d'absence de longue durée pour raison de santé.

Ces mesures préventives peuvent optimiser le maintien dans l'emploi des seniors.

2.3. La gestion des seniors, levier commun pour le dialogue social et le management

Certains organismes ont déjà entrepris des actions significatives mais encore peu nombreuses.

Les enjeux relatifs aux seniors à la sécurité sociale nécessitent leur prise en compte dans les négociations nationales. Menées par la fédération d'employeurs qu'est l'UCANSS, elles devraient viser un accord national inter branches.

2.3.1. Des expériences prometteuses à la sécurité sociale

- La branche vieillesse est concernée à un double titre par la gestion des seniors : comme gestionnaire de l'assurance retraite de base et comme employeur. Les organismes de cette branche sont à la fois confrontés au vieillissement de leurs salariés et à un surcroît de travail dû aux départs massifs en retraite des assurés du régime général. La réduction d'effectifs n'y est pas souhaitable.

Ainsi, *la CNAV, Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse, a eu comme objectif fixé par l'Etat depuis 2005 de favoriser l'intégration des seniors*. Pour la période 2009-2012, l'objectif est plus ciblé pour une embauche de 5% de personnes de plus de 45 ans, parmi les recrutements.

Cela est à développer au sein des autres branches de la sécurité sociale.

Certains organismes ont mis en œuvre une conduite du changement, par la mise en place du télétravail. Cette alternative à la présence en entreprise peut favoriser de nouvelles formes d'organisation et de management, plus attractives pour les seniors.

La Caisse Nationale d'Assurance Maladie et la Caisse, locale, du Haut-Rhin l'ont mis en place pour les situations d'éloignement géographique et dans l'objectif de concilier vies familiale et professionnelle, notamment en seconde partie de carrière.

Cela contribue à lisser toute différenciation liée à l'âge par une mutation des attentes de la hiérarchie à travers l'adaptation des conditions de travail.

2.3.2. Voies innovantes à développer à la sécurité sociale

- Des formes de contrats à la carte pour les seniors peuvent être négociés

A l'instar des retraites progressives ou les contrats de mission, des formules incitatives par leur souplesse permettraient de favoriser l'allongement de la durée d'activité et de satisfaire des besoins ponctuels de mission. Ceux-ci relevant de la gestion de projet correspondent souvent à des *profils recherchés de seniors confirmés*, comme pour la fonction de conseil.

Cela nécessite le développement de structures matricielles ou en réseau, mises en avant par Morin et Delavallée (2003), au détriment de structures bureaucratiques, prédominantes dans le secteur public.

- Des critères de recrutement adaptés sont à définir pour des salariés seniors

Le recrutement pour un poste donné fait référence à un diplôme pour tout candidat.

Or pour un senior, une compétence détenue peut compenser la non détention du diplôme. Aussi, un dispositif visant à attirer, ne serait-ce que ponctuellement, des candidats seniors permettrait de lisser le critère de diplôme et en amont de promouvoir celui de la VAE, favorisant l'employabilité du senior auprès des secteurs visés.

- Le mécénat de compétences peut trouver sa place en gestion des seniors

Cela consiste à mettre à la disposition d'organismes à but non lucratif, ponctuellement ou à temps partagé, des agents volontaires et attirés par le volet social ou humanitaire, notamment en seconde partie de carrière.

Des initiatives d'organismes de la branche maladie ont été entreprises auprès et à la demande d'organismes similaires dans des pays d'Afrique ou du Maghreb⁸.

Des partenariats plus durables pourraient être conclus en France auprès d'organisations humanitaires ou à caractère social, permettant à des agents de la sécurité sociale, ayant les compétences recherchées, de les valoriser dans un nouveau contexte tout en portant les valeurs de solidarité de l'organisation.

Une fois de tels dispositifs mis en œuvre, il y aura lieu d'intégrer des critères qualitatifs dans l'évaluation du management des seniors et/ou de managers seniors.

Le schéma ainsi présenté s'inscrit dans un *management pluri générationnel*, en congruance avec les caractéristiques de notre société où la sécurité sociale est un acteur majeur.

2.4. L'apprenance, un levier aux effets durables

Pour un développement optimal des ressources humaines au sein des organisations, les dispositifs d'apprentissage sont les déterminants essentiels tant sur le plan collectif pour la capacité d'innovation et de compétitivité, qu'au niveau individuel comme facteur d'implication et de motivation.

En tant qu'outil de management, l'*apprenance* représente la propension à apprendre et à transformer les savoirs en compétences. C'est le management qui est à même d'activer, au profit de l'organisation, le potentiel du collaborateur.

⁸ Dans le cadre de l'ouverture à l'international, la C.P.A.M des Bouches du Rhône a mené en 2005, une mission d'assistance technique en Tanzanie, visant la mise sur pied d'un système d'Assurance Maladie. Par ailleurs, depuis 2007, une coopération similaire est menée par la C.N.A.M près du Maroc.

Une déclinaison de ce processus par le tutorat et la transmission du savoir permet d'en démultiplier les effets, dans la mesure où un tuteur senior et un apprenant développent simultanément leurs compétences respectives, ce qui permet de cristalliser les savoirs.

Par ailleurs, *pour les seniors la capitalisation peut être plus fructueuse si le processus d'apprenance est stimulé à travers des systèmes d'évaluation des compétences*. Cela revient à mettre les différents dispositifs d'apprentissage, dont la formation professionnelle, au service de la gestion de carrière de chacun, sans que cela soit l'apanage de la catégorie des cadres supérieurs.

Ainsi, ce n'est plus l'âge mais la compétence qui est au cœur des parcours professionnels⁹.

A la sécurité sociale, compte tenu du niveau moyen de dépense pour la formation professionnelle atteignant près de 5% de la masse salariale et bénéficiant également aux plus de 45 ans, on peut considérer que le potentiel d'apprenance pour les seniors est présent.

Il importe alors de réunir les conditions nécessaires pour que le processus d'apprentissage de tout salarié, quelque soit son niveau dans la hiérarchie, soit au service d'un projet professionnel, tenant compte de ses aspirations, de son potentiel et des besoins de l'organisation.

Conclusion

Le renouvellement ou la réforme de la GRH de toute organisation passe par sa capacité à faire évoluer ses collaborateurs tout au long de la vie professionnelle.

Il appartient ainsi à la sécurité sociale de viser une performance durable, intégrant à la fois la dimension socio-économique de ses missions et celle qualitative du développement de ses ressources humaines, par une gestion des âges et celle des seniors.

Il serait utile que l'Etat intègre des critères liés à la gestion des seniors, dans le dispositif d'allocation de ressources aux organismes sociaux, pour l'appréciation des performances. La réflexion de Rassoloto-Distler (2008) est utile, dans le sens d'une vision élargie du système de pilotage des performances, intégrant des critères de RSE.

Cela reviendrait à inclure progressivement ces critères au système de scoring ou de notation.

Ainsi, par une vision d'avenir à caractère durable, certaines mesures coercitives comme la discrimination positive par quota de seniors, pourraient être évitées.

Une évolution de la culture d'entreprise peut être favorisée par les cadres supérieurs à travers le sens du contrat social interne et celui qu'incarne ce service public.

Notre étude a donné lieu à l'analyse de la gestion des seniors à la sécurité sociale sous l'angle d'une typologie d'audit appliqué, dans une perspective réformatrice de la GRH au sein de l'organisation.

Le schéma préconisé pourrait être étendu à une enquête terrain, à partir d'un panel représentatif des différentes parties prenantes, ce qui permettrait de mieux appréhender les résultats de l'analyse.

Par ailleurs, dans une logique de modernisation du management, l'exploration pourrait être élargie à la plus-value des seniors au sein des organisations par référence à un indicateur de bien-être économique et à un patrimoine social¹⁰.

La recherche de cette plus-value peut trouver toute sa place dans le contexte de récession qui se confirme et qui aura des retombées sur le niveau général de l'emploi, plus particulièrement celui des seniors. En effet, en raison de la crise économique, alors que la

⁹ Source : Site de l'ANACT - www.gestiondesages.anact.fr - portail plate-forme GDA « Propositions de la mission parlementaire sur la pénibilité au travail »

¹⁰ Préconisation de Corinne Lepage, ancien ministre de l'environnement et présidente de Cap21, en ouverture d'une réunion annuelle sur le développement durable de la sécurité sociale, en octobre 2008.

Loi de Financement de la Sécurité Sociale 2009¹¹ prévoyait une pénalité en 2010, pour les entreprises qui ne mettraient pas en place un plan en faveur de l'emploi des seniors, le gouvernement a décidé de surseoir à la parution des décrets d'application¹².

Bibliographie

Barth, I. (2007). Le management de la diversité : axe stratégique urgent et important ou nouveau pari de Pascal pour les organisations contemporaines ? *XVIème Conférence de l'AIMS*, Montréal, 6-9 juin.

Barth, I. et Falcoz, C. (2007). *Le Management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan.

Bellini, S., Duyck, J.-Y., Laval, F., Renaud, E. et Vauclin, S. (2005). Une typologie des pratiques de gestion des seniors, *Actes du XVIe Congrès de l'AGRH*. Paris, 15-16 septembre.

Calisti, B., Karolewicz, F. (2005). *Ressources Humaines et Développement Durable, Une Autre Vision de la Performance*, les Editions d'Organisation.

Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et Réalités de l'Entreprise Responsable*, Editions La Découverte.

Fargeot-Boll, C. (2007). Des actions pour la diversité. *Revue Service Public*, Juin, 16-23.

Guérin S., Fourrier, J. (2004). *Manager les quinquas*, Editions d'Organisation.

Husser, J. (2005). Contextualisme et recueil de données. In Roussel, P., Wacheux, A., *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck, 65-99.

Loos-Baroin, J. (2005), De la gestion des seniors à la gestion des âges : les enseignements de travaux de recherches comparatifs. *Journée d'étude du groupe de l'AGRH « Gestion des âges et des temps »*, CEREGE, Poitiers, Mai.

Moreau I., Rey, F. (2005). Plombés à 45 ans ! *Liaisons Sociales*.

Morin, P., Delavallée, E. (2003). *Le Manager à l'écoute du sociologue*, Editions d'Organisation.

Nasse, P., Legeron, P. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, mars.

Peretti, J.M. (2004). *Les Clés de l'Equité dans l'Entreprise*, Editions d'Organisation.

Point, S., Singh, V. (2005). Promouvoir la gestion de la diversité : radioscopie des sites Internet des grands groupes européens, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, octobre, 14-30.

Rassoloto-Distler, F. (2008). Conception d'un système de pilotage intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise, *Entreprise Ethique*, n° 28, 115-134.

Rosé, J.-J. (ss. dir.). (2006). *Responsabilité Sociale d'Entreprise*, Editions de Boeck Université.

Thévenet, M. (2001). *Le Plaisir de Travailler*, Paris, les Editions d'Organisation.

¹¹ Source : www.legifrance.gouv.fr

¹² Source : journal « les Echos » du 6 avril 2009.

La gestion des ressources humaines dans la PME algérienne :

Cas des PME de l'agro-alimentaire dans la région de BEJAIA

Proposition de problématique et résultats préliminaires

Mohamed ARABI

Maître assistant chargé de cours

Université A/Mira. Béjaia

Faculté de Droit et des Sciences Economiques

arabmoh@yahoo.fr

Introduction

En crise larvée depuis le milieu des années 1980, l'économie algérienne n'a cessé de connaître des transformations et des fluctuations (stagnation, reprise de la croissance) tantôt affectée par des données exogènes (cours du pétrole et du Dollar), tantôt par les cycles des réformes économiques initiées depuis 1988. Un des faits notables des vingt dernières années est sans conteste l'émergence d'un secteur privé (qui n'est qu'à ses premiers balbutiements faut-il le souligner), constitué dans son écrasante majorité par des TPE (très petites entreprises) et des PME (petites et moyennes entreprises). Les agrégats économiques pris dans l'optique hors hydrocarbures place le secteur privé dans une position dominante, aussi bien du point de vue de la création des richesses (V.A) que du point de vue du volume de l'emploi. Au-delà de l'intérêt actuel accordé au secteur stratégique des hydrocarbures, le discours ambiant (pouvoirs publics et acteurs économiques) considère que le secteur privé, constitué par des dizaines de milliers de PME, constitue un véritable gisement pour la croissance, voire pour le développement de l'économie algérienne. C'est par rapport à ce constat que nous considérons que l'économie algérienne est à la croisée des chemins, dans le sens où les pouvoirs publics sont amenés à arrêter des choix qui recèlent des enjeux de grande importance à l'endroit du secteur de la PME. En effet, et à l'instar des autres économies, y compris des pays industrialisés, qui considèrent la PME comme une réelle opportunité et un véritable levier de création de richesses et d'emplois, participant ainsi à la compétitivité et à la performance d'ensemble de l'économie, la PME algérienne est appelée à jouer un rôle de premier plan.

Notons un fait indéniable : depuis 1994, la PME connaît une croissance sans précédent dans l'histoire économique de l'Algérie. L'écrasante majorité des PME existantes ont été créées à partir de cette date (A. Bouyacoub, 2004)¹. Ceci pour souligner que les réformes structurelles de l'économie algérienne, amorcées au début de la décennie 1990, ont eu un impact et traduisent l'intérêt qu'accordent les pouvoirs publics à ce secteur. Nous pouvons décrire brièvement ce contexte à partir de faits notables :

- L'édification d'un cadre institutionnel à travers, d'une part la promulgation de la loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME), et d'autre part l'installation de l'Agence Nationale de Développement de la PME (AND-PME) par décret exécutif.
- Introduction de mesures incitatives et de soutien à travers le programme dit de « mise à niveau » MEDA PME, ED PME, négocié avec la commission européenne dans le cadre de l'accord d'association et en perspective d'adhésion à l'OMC. Ce programme a débuté fin 2002 et sera clôturé fin 2007. Le nombre de PME ayant bénéficié des dites mesures s'élève à près de 450, dont l'écrasante majorité relève du secteur privé. Un des principaux objectifs

¹ : A. BOUYACOUB, « la PME en Algérie, quelles réalités », in « entrepreneur et PME, approche algéro-française », édition l'Harmattan, 2004, pp 75-94.

poursuivis dans le cadre de ce programme visait à faire évoluer et à moderniser les pratiques de gestion, entre autre par le renforcement des ressources humaines.

Les chiffres relatifs au parc PME en Algérie (rapport des services du ministère de la PME et de l'artisanat sur l'état des lieux du secteur de la PME/PMI, décembre 2006), à la fin de l'année 2006, font état de l'existence de 269806 entreprises privées et 739 entreprises publiques. Ajoutant à ces chiffres 106222 entreprises à caractère artisanal. L'effectif des PME privées déclarées à la CNAS (caisse nationale d'assurances sociales² s'élève à 977942 personnes (y compris chef d'entreprise).

Du côté des pouvoirs publics, les mesures initiées visent à préparer et à adapter les PME aux défis du nouveau contexte, celles-ci sont appelées à améliorer leur compétitivité. Il faut noter une évolution qualitative dans les politiques de développement car les PME sont considérées désormais comme « l'un des gisements de création de richesses et d'emplois et des plus porteurs d'espoir pour la concrétisation des aspirations économiques et sociales de l'Algérie »³. Parmi les exigences auxquelles les PME se doivent de répondre, les concepteurs des mesures de soutien insistent beaucoup sur celles relatives au développement des ressources humaines.

Au-delà des éléments du contexte, il nous faut noter un constat qui est évident : les performances des PME algériennes sont loin d'égaliser celles des pays développés ou des pays dits émergents. La différence est criarde quand nous savons que la quasi-totalité des PME algériennes n'est pas dotée de stratégie de croissance, encore moins de stratégie d'internationalisation.

Un des facteurs explicatifs de ces contre performances réside dans la faiblesse des pratiques managériales des dirigeants de PME. C'est le diagnostic qui a été établi par des experts dans le cadre de l'opération dite de « mise à niveau » de quelques centaines de PME algériennes. Nous serons d'accord avec les experts et les consultants : pour relever le défi de la compétitivité, la performance, la capacité d'adaptation, l'innovation (etc.), il y a besoin et nécessité de faire évoluer les pratiques managériales des dirigeants et staff de la PME algérienne. Il nous faut noter, cependant, que les rapports des experts n'évoquent pas la nature de la faiblesse des pratiques, se contentant seulement de les relever par simple constat de manque ou d'absence de recours à des techniques ou outils de gestion modernes. Dans le cadre de notre travail de recherche nous voulons axer nos interrogations sur l'aspect relatif au facteur humain des pratiques de gestion au niveau des PME, que nous nommons, par convention, les pratiques de gestion des ressources humaines. Il s'agit là de notre objet de recherche.

Néanmoins, nous ne pouvons aborder les problèmes, la nature, les caractéristiques et les facteurs qui influencent les pratiques de GRH au sein de la PME algérienne sans en référer à un cadre conceptuel qui permettrait de dégager les concepts, notions et modèle de représentation de la « réalité » des pratiques de GRH au sein de la PME algérienne.

1. Cadre théorique de la recherche

Nous commencerons la présentation du cadre conceptuel auquel il est fait référence en notant de prime abord les particularités de la recherche en gestion en PME. En dépit du regain

² : Bulletin du Ministère de la PME et de l'artisanat, n° 2, 2006.

³ : Allocution du Ministre de la PME et de l'Artisanat à l'occasion de l'ouverture du colloque national sur le thème : « une stratégie pour les PME : enjeux et perspectives pour un développement durable », hôtel Agadir-Alger 08 et 09 Mai 2006

d'intérêt des chercheurs, depuis le début des années 1980 jusqu'à nos jours, on peut constater aisément le peu de travaux de recherche comparés à ceux ayant pour objet la Grande Entreprise. Il s'agit vraisemblablement de difficulté d'accès aux terrains de recherche. Citons un des spécialistes (H.M. De Boislandelle, 1993)⁴, de la question des pratiques de GRH en milieu PME justifiant cette difficulté : « paradoxalement il existe assez peu de publications, ce n'est peut-être pas par manque d'intérêt de la communauté scientifique pour cet objet d'étude, mais peut-être en raison des difficultés d'appréhension d'une part et de la complexité du repérage de la GRH en PME d'autre part. Parmi les quelques caractéristiques susceptibles d'aider à comprendre [ce constat] citons : les dépendances de la PME, le faible formalisme des pratiques, la confusion entre les niveaux de GRH, le phénomène de grossissement des actions en PME et le manque de référence à un modèle global de repérage ». Ajoutant à ces justifications une autre complexité, celle relative à l'hétérogénéité du « monde » de la PME. Nous noterons donc un fait majeur : la spécificité de la PME par rapport à la grande entreprise. Cette constatation, au demeurant, relevée par la quasi-totalité des chercheurs, aboutit à la nécessité de mettre en lumière la spécificité des problématiques de recherche en GRH dans les PME.

1.1. Les spécificités de la PME

La PME n'est pas un modèle réduit de la GE (grande entreprise). Les « réalités » de la PME ne correspondent pas aux représentations de gestion telles que définies à partir du cadre des GE. La pratique de transfert des outils de gestion (de GRH en l'occurrence) est inopérante et rencontre beaucoup de difficultés. Toute recherche ayant pour objet la PME devrait intégrer cette dimension (contingentielle).

Ceci pour souligner que l'appréciation de la GRH en PME qui s'opère suivant un mode (simple) de transposition des problématiques des GE est infructueuse. Ce mode de transposition des problématiques se contente d'appréhender la réalité des pratiques de GRH dans les PME en termes négatifs ou de manques.

Nous souscrivons totalement à la remarque formulée par certains chercheurs (D.Nebnhaus, P. Sarnin, 1993)⁵ qui précise que « le cœur de toute problématique de recherche sur la GRH dans les PME s'est donc déplacé : il ne s'agit plus d'observer d'éventuels manques, mais d'essayer d'expliquer comment certaines d'entre elles s'y prennent. L'insuffisance, voire l'absence d'outils de gestion dans les PME ne semblant pas réhibitoire à l'obtention de performance et à leur pérennité, ce paradoxe de la GRH dans les PME nous paraît mériter quelques attention ». Les mêmes auteurs formulent six paramètres qui permettent de différencier les problématiques de GRH dans les PME (par rapport à la GE). Sur les six paramètres, cinq sont considérés comme pertinents pour opérer une différenciation GE/PME ; quant au sixième, relatif aux frontières de la firme, il l'est beaucoup moins. Nous présentons ces paramètres comme suit : les coopérations entre acteurs, les partenaires de l'entreprise et son environnement, les frontières de la GRH, la pertinence des outils de GRH, et la dimension de la GRH en PME.

1) les coopérations entre acteurs sont plus faciles dans la PME par rapport à la GE. La diffusion des outils de gestion et des objectifs est en effet facilitée par le contact direct avec le décideur-dirigeant (légitimité de l'entrepreneur).

⁴ : MH De Boislandelle, « spécificités et enjeux de la GRH en PME », congrès AGRH, 1993, JOUY-EN-JOSAS, symposium n°6.

⁵ : D. Nebnhaus et P Sarnin, « problématique et spécificités des recherches de GRH dans les PME », congrès AGRH, 1993, symposium n°6.

- 2) les partenaires de l'entreprise et son environnement sont une variable qui concerne la qualité du réseau que l'entrepreneur entretient sur son bassin d'emploi, avec d'autres chefs d'entreprises, mais aussi avec des partenaires différents.
- 3) les frontières de la GRH ne sont pas cantonnées à un service qui en a la responsabilité. Le plus souvent la GRH est en effet assurée dans ses dimensions stratégique et opérationnelle par le dirigeant. Les pratiques de ce dernier nous renvoient alors à la question de pertinence des outils de GRH qui peut-être considérée comme étant paradoxale.
- 4) une absence d'outils formalisés (outil de suivi de l'absentéisme) peut s'accompagner d'un fonctionnement efficace. Les différents champs de la GRH (recrutement, formation, rémunération...) n'ont pas fait l'objet d'un « investissement de forme » ; une GRH informelle, mais efficace, peut fort bien exister dans la PME
- 5) en l'absence de DRH, le chef d'entreprise place d'emblée la GRH à un niveau stratégique.

La délimitation des problématiques de recherche en PME étant faite il est nécessaire, maintenant, d'une part de fixer quelques critères, par la définition de quelques concepts fondamentaux afin de construire une grille de lecture et d'analyse de la réalité des pratiques de GRH dans la PME algérienne, et d'autre part arrêter le choix d'un modèle conceptuel de référence.

1.2. Définition de quelques concepts de base

La PME : Il n'existe pas de définition universelle applicable à la PME. Quasiment, il y a autant de définition que de pays. Il y a des définitions juridique/institutionnelle (comme c'est le cas en Algérie) et des définitions par « convenance » intégrées dans les objectifs de recherche que donnent certains auteurs. Nous adoptons la définition présentée P A Julien.

Pour le critère de la taille nous retiendrons la définition qu'en donnent les textes juridiques en Algérie (Ministère de la PME et de l'artisanat 2001). Cette définition retient une typologie constituée de 03 catégorie d'entreprises : la micro-entreprise (artisanale), allant de 01 à 09 employés ; la petite entreprise, allant de 10 à 49 employés ; et la moyenne entreprise, allant de 50 à 249 employés. Nous ajouterons pour cerner avec précision la définition de la PME les six (06) caractéristiques qui la différencient de la G.E⁶: une taille organisationnelle réduite ; une forte centralisation autour du propriétaire dirigeant ; une vision entrepreneuriale commune ; un très faible degré de formalisation des activités de gestion et de production ; une flexibilité accrue face aux changements ; et enfin, une implacable vulnérabilité face à la concurrence à tous les niveaux.

Formalisation : concept clé pour étudier les pratiques de GRH au sein des PME. La formalisation se traduit par « un ensemble d'engagement stricts envers des pratiques, normes, règles, formulaires et spécifications formellement établis dans une organisation (D.J.GARAND 1991). Le processus de formalisation s'accompagne d'une structuration et une sophistication qui aboutit au transfert (délégation) d'une partie importante des responsabilités de gestion en matière de RH du dirigeant vers un responsable hiérarchique.

Dirigeant et vision entrepreneuriale : En contexte PME le dirigeant occupe une place centrale en matière de G.R.H. Il s'agit ici de mettre en exergue le fait que c'est le dirigeant (propriétaire/entrepreneur), par sa vision et son profil, qui va déterminer la façon dont « le problème humain » va être posé (et pris en charge) dans son entreprise. Il construit son propre système de relation avec les RH (H.M. De Boislandelle, 1988).

⁶ : PA Julien, « les PME : bilan et perspectives », 2em édition Economica, 1997, Paris

La vision entrepreneuriale, qui peut-être définie comme un ensemble d'idées que l'entrepreneur désire voir se réaliser, un état de fait, une situation à laquelle il aspire. Comme le suggère D.J.GARAND (1991) « cette vision conditionne en grande partie la nature, la complexité, la diversité et le niveau de formalisation des pratiques de GRH dans la PME ».

Les pratiques de GRH : sans nous attarder sur des considérations épistémologiques et scientifiques relatives à cette discipline, nous retiendrons la définition, la plus généralement admise par les chercheurs et les auteurs de manuels, qui présente la GRH comme un ensemble d'activités visant à permettre à l'entreprise *l'acquisition*, le *développement* et la *rétenion* des ressources humaines. Ainsi, il serait possible d'identifier un certain nombre de pratiques de GRH qui vont constituer un canevas à même de faciliter le travail d'enquête au niveau empirique (questionnaire et enquête de terrain). Nous présentons les intitulés de ces pratiques comme suit :

- Au titre de l'acquisition des RH : activités de recrutement ; analyse des postes ; intégration.
- Au titre de développement des RH : planification des ressources humaines ou gestion prévisionnelle ; la formation ; l'évaluation du personnel
- Au titre de la rétenion des RH : la gestion de la rémunération ; la gestion de la carrière ; amélioration des conditions de travail, sécurité et hygiène.

1.3. Le cadre conceptuel de notre recherche : le modèle contingentiel

Nous avons déjà noté la spécificité de la PME et la diversité des pratiques de GRH en contexte PME. Cet état de fait illustre l'impossibilité de raisonner dans le cadre d'un modèle général (universel) explicatif de « l'état » des pratiques de GRH au sein des PME. Le problème auquel nous sommes confronté est relatif à l'identification des facteurs qui influencent, ou ont une incidence, sur les pratiques de GRH au sein des PME, en termes de mise en œuvre, de développement et de formalisation de ces pratiques. Plusieurs travaux ont eu à vérifier, dans le cadre d'approches spécifiques l'influence de tel ou tel facteur. Il a été, ainsi, démontré l'influence déterminante de la taille de l'organisation, l'appartenance à un secteur d'activité, le degré de technicité de l'entreprise, le profil du dirigeant, l'existence ou non d'une stratégie de croissance, l'état de l'environnement, etc. Ainsi, tous ces travaux ont abouti à la conclusion notant l'existence de facteurs de contingence qui ont un impact sur les pratiques de GRH (H.M.DE BOISLANDELLE 1988, 1990 ; GREPME 1994 ; M.BAYAD et D.NEBENHAUS 1994 ; B.FABI et D.J.GARAND 1991).

Il s'agit du modèle de contingence de la GRH en PME qui formule un principe de base selon lequel l'introduction (mise en œuvre), le développement et le degré de formalisation des pratiques de GRH au sein des PME sont influencés (déterminés) par une multiplicité de facteurs (variables indépendantes). Ces derniers exercent une influence variable (linéaire ou dynamique), suivant l'importance du facteur considéré et sa nature. Les facteurs de contingence sont présentés en deux grandes catégories : Les facteurs internes et les facteurs externes. Les premiers cités renvoient d'une part aux facteurs humains (profil du propriétaire dirigeant ; profil et structure des ressources humaines), et d'autre part aux facteurs organisationnels (identité de l'entreprise ; sa structure ; sa stratégie). Quant aux second cités ils se scindent en deux sous catégories, d'une part les facteurs commerciaux (économie, marché, et technologie) et d'autre part les facteurs sociétaux (politico-légal, socioculturel, environnemental). L'avantage principal qu'offre ce modèle consiste dans la possibilité d'intégrer l'ensemble des facteurs susceptibles d'exercer une influence dans l'introduction et la formalisation des pratiques de G.R.H. Cependant il nous faut noter deux remarques importantes : la première, est relative au fait que le modèle que nous venons d'exposer n'a

qu'une valeur heuristique, dans le sens où il offre une grille de lecture ou un cadre adéquat pour appréhender « l'état » des pratiques de GRH au sein de la PME. Sa validité n'a pas été démontrée par des études empiriques établissant (évaluant) le lien entre les facteurs explicatifs (variables dépendantes) et les pratiques de GRH (variables dépendantes). La deuxième remarque découle de la diversité et de la complexité des variables explicatives.

Nous devons pour les besoins de l'exploration empirique opter pour un choix sélectif de quelques variables qui ont un impact significatif (relevé dans les travaux de plusieurs chercheurs) sur les pratiques de GRH. Parmi les facteurs externes nous avons identifié l'environnement économique, technologique et politico-légal. Quant aux facteurs internes, nous privilégions les facteurs humains (la vision entrepreneuriale, le profil sociodémographique du propriétaire dirigeant et des employés, la présence syndicale) et les facteurs organisationnels (la taille de l'entreprise, le domaine d'activité, le système de production, disponibilité de ressources financières et matérielles).

Problématique de recherche

A notre connaissance il n'existe pas de travaux autour de la thématique relative aux pratiques de GRH en PME algériennes. Il faut dire que la PME, en tant que champ de recherche, n'est devenue un thème prioritaire qu'à partir du début des années 2000. Ceci s'explique d'une part, par la croissance inédite du secteur de la PME (période 1995-2005), et d'autre part, à la multiplication des mesures incitatives et de soutien, de la part des pouvoirs publics, à l'endroit de ce secteur. Nous pouvons signaler à ce propos l'organisation de deux colloques internationaux consacrés à la thématique (Mai 2003 et juin 2006). En dépit de cela, la production scientifique et le travail de terrain au sujet de la GRH au sein des PME algériennes sont très rares. Et c'est à juste titre que A. Bouyacoub (1996) notait que « présenter les caractéristiques de la GRH dans les PME dans une économie en pleine transformation comme celle de l'Algérie relève d'une gageure car le fonctionnement des PME, en général, est encore très mal connu, car peu étudié ». Appréhender la question des pratiques de GRH au sein des PME algériennes et élaborer une problématique de recherche pour ce vaste champ vierge et inexploré devient, nous en sommes conscients, une opération délicate. Pour avancer nous formulons la principale interrogation qui sous-tend la problématique de notre recherche : **quels sont les facteurs déterminant la mise en œuvre et le développement des pratiques de GRH dans la PME algérienne ?** Quelques questions subsidiaires complètent notre questionnement et guident notre réflexion :

- a) Quelles sont les pratiques de GRH, dominantes, en œuvre dans la PME algérienne ?
- b) Quelle importance (ou rôle) accordent les dirigeants des PME à ces pratiques ?
- c) Présentent-elles un (ou des) enjeu (x), du point de vue des dirigeants, dans le fonctionnement, la survie et la réussite de la PME ?
- d) Quelle est la nature de ces pratiques ? Se déploient-elles dans le cadre d'une vision du dirigeant ? Peut-on parler de politique élaborée dans ce domaine ? Où est-ce que les dirigeants se contentent d'agir spontanément-empiriquement ?
- e) Enfin, quel est le niveau d'organisation de ces pratiques : existence d'entités-structures appropriées, affectation de responsables-spécialistes des RH ainsi que le degré de formalisation des pratiques, etc.

Les quelques rares travaux de recherche recensés (A. Bouyacoub, 1996 ; K. Boucherf et A. Abedou, 2004) n'abordent guère la question de façon spécifique et n'apportent pas de réponses aux questions que nous posons. Notant tout de même que le contenu de leur analyse semble intéressant pour notre recherche. Ils soutiennent l'idée, fort intéressante, que les années 1988-90, correspondant à l'amorce des réformes structurelles de l'économie

algériennes, constituent une date charnière dans l'évolution de la PME en Algérie. Cette date trace une ligne de démarcation qui permet de distinguer deux grandes phases dans « l'histoire » de la PME algérienne. Une première phase (avant 1988) où on peut constater que la gestion interne était basée sur la confiance ; les pratiques de gestion étaient empreintes du caractère « patriarcal » et « l'allure de cheikh que devait revêtir le propriétaire d'entreprise pour fructifier ses affaires ». Dans cette optique, la GRH s'apparente à une « gestion familiale ». La deuxième phase (à partir de 1990) est caractérisée par l'apparition de nouveaux dirigeants entrepreneurs, qui se distinguent par un profil « moderne » (ce mot est tendancieux, il est à définir avec précision) et des pratiques rationnelles de gestion, promoteurs de pratiques de GRH plus élaborées. Nous voulons formuler deux objections, à l'endroit de cette analyse, qui aideront à clarifier notre problématique.

Dans la première nous noterons l'absence d'arguments quant à l'explication du passage d'un mode de gestion dit traditionnel-patriarcal à un mode dit moderne. Quels sont les facteurs déterminants qui ont présidé à cette mutation ; est-ce le nouveau contexte institutionnel ? Est-ce une donnée socioculturelle ?

La deuxième objection, plus fondamentale à nos yeux concerne la « thèse » fort contestable, défendue par les auteurs et qui consiste dans l'idée suivante : pour que les pratiques de GRH se développent au sein de la PME algérienne, il faut que celle-ci « suive » une trajectoire qui la mène directement au modèle de la Grande Entreprise. Bouyacoub A., 1995 soutient que « la GRH prend une nouvelle dimension et les techniques utilisées s'apparentent à celles des grandes entreprises modernes » ; quant à Boucherf K. et Abedou A., ceux-ci concluent que « cet instrument (l'organigramme) de gestion montre que les PME qui mettent en place des procédures de coordination de la gestion s'orientent vers des pratiques de management qui se rapprocheraient en grande partie des pratiques et usages des grandes organisations ». La faiblesse de cette analyse réside dans le fait qu'elle s'appuie sur la croyance que le « salut » des PME se trouve sur la « voie » tracée par la Grande Entreprise ; elle est fondamentalement sous-tendue par les problématiques qui renient toute spécificité à la PME. Nous nous inscrivons aux antipodes de cette problématique et nous soutenons l'idée d'une GRH propre à la PME. Ceci n'empêche pas, parfois, que ces dernières se mettent à « importer » des outils de GRH propre à la grande entreprise. La conclusion des trois auteurs est sous-tendue par une l'hypothèse de « mutation » (qui, soit dit en passant, n'a jamais été soutenue par les spécialistes de la PME). Ceci dit l'hypothèse de la dénaturance est soutenable (cas de la sous-traitance, de la franchise et certification) mais elle ne remet pas en cause de double constat de la spécificité et de diversité de la PME ; d'où l'impossibilité de raisonner en référence à un cadre conceptuel universel.

Notre recherche consiste à identifier les facteurs qui déterminent la mise en œuvre et le développement des pratiques de GRH au sein de la PME algérienne. Ces facteurs participent à donner une « forme » et un « contenu » aux dites pratiques ; en somme ils définissent la nature des pratiques. Ainsi, nous pouvons décliner l'objet de notre recherche en précisant que nous avons opté pour une étude descriptive et exploratoire d'un certain nombre d'activités de GRH ; nous analyserons ces activités en relation étroites avec les caractéristiques internes et externes de l'entreprise. Ceci afin de rendre compte de la nature, de la place et du rôle de la GRH au sein de la PME algérienne.

Ainsi formulée, notre problématique de recherche s'appuie sur un certain nombre d'hypothèses ; celles-ci, confirmées ou infirmées, permettront de fonder les réponses que nous apporterons aux questions posées. Nous les déclinons comme suit :

1/ Il existe, en dépit des « apparences », des pratiques de gestion des ressources humaines au niveau des PME algériennes ; mais celles-ci ne sont pas toutes « visibles », car non formalisées.

2/ L'apparition (la mise en œuvre) et le développement des pratiques de GRH au sein des PME sont fortement déterminés par des facteurs internes (caractéristiques organisationnelles) et les facteurs externes (état de l'environnement sur les plans juridique, institutionnel, concurrentiel, économique et social).

3/ La taille de la PME explique, en grande partie, l'hétérogénéité constatée concernant l'existence ou la mise en œuvre, le niveau de développement ainsi que le degré de formalisation des pratiques de GRH au sein de la PME.

4/ le profil et la vision de l'entrepreneur dirigeant affectent fortement l'intégration des pratiques de GRH dans la structure organisationnelle de la PME.

5/ Les pratiques de GRH des PME liées par des contrats de franchise et de sous-traitance d'une part et celles qui ont introduit des processus de certification qualité d'autre part, ont tendance à changer de nature et à se rapprocher de celles de la grande entreprise.

Notre problématique de recherche ainsi cernée, nous pouvons maintenant fixer les objectifs poursuivis dans le cadre du présent travail ; ils sont au nombre de trois :

1/ Dégager un tableau de l'état des pratiques de GRH au sein de la PME algérienne, qui permettrait d'établir un « portrait » de ces activités.

2/ Identifier les facteurs pouvant influencer et expliquer les caractéristiques (nature et niveau de développement) de la GRH au sein de la PME algérienne.

3/ au-delà de ces objectifs, nous pensons que mieux connaître la réalité de la GRH dans les PME, les problèmes posés et les besoins exprimés par la direction des entreprises dans ce domaine peuvent servir à organiser et à mieux cibler l'intervention des pouvoirs publics, dans le cadre des politiques de soutien à la PME.

Méthodologie

Pour les besoins de notre recherche, nous nous appuyerons sur une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux axes. Le premier, consiste en une exploration théorique du thème de la GRH en milieu PME. Nous essaierons, à travers une revue de la littérature, d'établir un état des savoirs. Il s'agit à proprement parler de « visiter » les concepts, les notions et autres constructions théoriques ; d'en vérifier la pertinence et la validité, et comme objectif ultime l'élaboration d'une grille de lecture, à même de rendre efficace la tâche d'appréhension des pratiques réelles

Le deuxième axe, consiste en une étude empirique, menée auprès d'un échantillon d'une vingtaine (20) de PME du secteur de l'agroalimentaire de la région de Béjaïa, dont l'effectif varie entre 50-250 agents⁷. Ici, il nous faut préciser que notre travail empirique ne renvoie pas uniquement aux méthodes hypothético-déductives.

Nous présenterons donc un questionnaire constitué de 16 axes. Les quatre premiers axes visent à cerner l'identité, le profil stratégique et l'environnement de l'organisation d'une part, et les profils de la main d'œuvre et des responsables des ressources humaines d'autre part. Le cinquième axe traite de la perception et de l'intérêt accordé à la ressource humaine. Les autres axes (onze) portent sur l'évaluation des onze pratiques de GRH, relatives à l'acquisition, au développement et à la rétention des RH ainsi qu'au degré de formalisation. Le questionnaire

⁷ : Car à moins de 50 agents, il est difficile de faire un repérage des pratiques

est composé de questions fermées et semi ouvertes. Certaines réponses sont évaluées sur une échelle de Likert.

En complément à la méthode déductive, nous avons choisi la technique d'administration directe qui suppose un dialogue entre le chercheur et le répondant et qui permet un complément de réponses.

2. Résultats préliminaires

Les résultats dont nous disposons pour le moment confirment le constat général relatif au poids de la RH dans les entreprises de l'agro-alimentaire en générale et dans les Pme en particuliers, celle-ci occupe une place relativement importante. Elle n'est pas hissée au rang des activités de hautes technologies. Mais elle est au dessus, en termes d'exigences de qualification, des activités traditionnelles. En somme, ces activités requièrent un certain niveau de qualifications et de compétences sur les plans techniques et managériales. A titre indicatif et relativement au profil de la main d'œuvre, nous avons relevé que la majorité des Pme sont dotées d'un effectif de niveau universitaire (licence, ingénieur et DEUA etc.) qui atteint une moyenne qui varie entre 15% et 20 %.

Quant au profil des responsables des RH, ce sont souvent des responsables ayant exercés dans les fonctions d'administration générale, comptabilité. On relève aussi dans certains cas le recrutement des responsables RH ayant exercé la même fonction dans une entreprise privée ou publique, à qui le propriétaire-dirigeant (le gérant) confie la mission de structuration du service.

La plupart des entreprises disposent déjà d'un noyau organisationnel, souvent un service avec un responsable des RH, dont l'effectif est évalué autour d'une moyenne de deux agents.

Ces services ont été mis en place durant ces deux dernières années. Ceci traduit le souci des dirigeants propriétaires de répondre à la complexité des tâches relatives à l'encadrement du personnel induite par l'accroissement de la taille de l'entreprise.

Il est indéniable que la perception des RH a nettement évolué⁸ ; les acteurs (propriétaire-dirigeants, l'encadrement) ont conscience de l'enjeu et de l'intérêt qu'elles présentent dans le développement de leur organisation. Ce serait une erreur, à notre avis, de considérer que cette évolution est strictement et exclusivement liée à la personnalité du propriétaire-dirigeant. Plusieurs facteurs influencent et de façon combinée le développement des RH dans les PME de l'agro-alimentaire. Il y a ce qu'on peut nommer la contrainte externe (l'environnement). Deux éléments sont à mettre en exergue : la contrainte légale, et le jeu de la concurrence.

La contrainte légale génère un comportement de la PME qui la mène à se conformer à des obligations. Celles-ci ont trait à :

La déclaration des effectifs (entrants et sortants et répartition par catégorie socioprofessionnelle) faite chaque trois mois.

Le passage par un bureau de main d'œuvre territorialement compétent pour toute opération de recrutement.

La mise en place d'un comité d'hygiène et de sécurité au travail (CHST) pour toute entreprise dont l'effectif dépasse le seuil d'une vingtaine d'agents.

La déclaration périodique (chaque trois mois) des salaires aux organismes fiscaux et sociaux.

8 : K. ARABI MEGHERBI, M ARABI et H KHELFAOUI, « les pratiques d'innovation et leurs implications socio-organisationnelles : cas des PME de la région de Béjaia », in « l'intégration de la science au développement », ADEES PUBLISUD, 2006, pp 63-87.

Quant à l'intensité de la concurrence, nettement élevée, dans le secteur de l'agro-alimentaire, celle-ci induit la nécessité d'intégrer les exigences relatives au développement du profil (compétences) du personnel existant et la recherche d'une main qualifiée. Cet effort touche essentiellement le personnel situé à l'interface du marché (force de vente, responsables commerciaux, représentants commerciaux) dont l'activité a un impact direct sur les résultats de l'entreprise.

Ce sont là quelques conclusions préliminaires (l'enquête est en cours) qui confirment une évolution positive dans la prise en charge de la RH dans la PME de l'agro-alimentaire ; il n'est pas exagéré de parler d'un début de structuration et de professionnalisation d'entités organisationnelles dédiées à la GRH (service). Il nous reste à affiner notre analyse par l'évaluation du poids et de l'influence des facteurs internes et externes (intensité de la concurrence, profil stratégique, profil de la main d'œuvre, contrainte légale etc.) dans l'explication du niveau de développement et du degré de formalisation des pratiques de GRH dans les PME de l'agro-alimentaire.

Bibliographie

Bouyacoub A., « la PME en Algérie, quelles réalités », in « entrepreneur et PME, approche algéro-française », édition l'Harmattan, 2004, pp 75-94.

Fabi B., Garand D.J., et Peterssen N., « acquisition et conservation des RH en PME : diagnostic dans le domaine du génie conseil », in revue internationale de la PME, volume 11, n° 2-3, 1998, pp 49-74.

Nebnhaus D., & Sarnin P., « problématique et spécificités des recherches de GRH dans les PME », congrès AGRH, 1993, symposium n°6.

Arabi M., Megherbi K., Arabi M., et Khelfaoui H., « les pratiques d'innovation et leurs implications socio-organisationnelles : cas des PME de la région de Béjaia », in « l'intégration de la science au développement », ADEES PUBLISUD, 2006, pp 63-87.

De Boislandelle M.H., « spécificités et enjeux de la GRH en PME », congrès AGRH, 1993, JOUY-EN-JOSAS, symposium n°6.

De Boislandelle M.H.; « repérage de la fonction RH en PME », in revue internationale de la PME, volume 3, n° 1, 1990, pp 27-37.

Julien P.A., « les PME : bilan et perspectives », 2em édition, Economica, 1997, Paris

Bulletin du Ministère de la PME et de l'artisanat, n° 2, 2006.

Une conception du management de la santé et de la sécurité au travail salubre nécessite l'adoption d'une logique d'audit social

Stéphanie CARPENTIER

Docteur Sciences de Gestion,

Enseignant-chercheur en Management des Ressources Humaines,

ESC Saint-Etienne

stephanie_carpentier@esc-saint-etienne.fr

Olivier BACHELARD

Docteur HDR Sciences de Gestion,

Directeur de la Formation Continue

EN3S

olivier.bachelard@en3s.fr

Le thème de l'hyper compétitivité est si présent dans les mentalités des dirigeants d'entreprises que les maîtres-mots de productivité, réactivité, flexibilité et qualité sont privilégiés dans leurs réflexions au détriment de la question du management de la santé et de la sécurité au travail (SST).

Certes la problématique du management de la SST revient en force dans les mentalités quand les questions de suicides au travail (des salariés mais de plus en plus de chefs d'entreprises) sont au devant de l'actualité. Pour autant il serait faux de considérer qu'un manque de visibilité permanent de ce thème signifie son absence dans les préoccupations managériales des dirigeants d'entreprises. En effet, ce sujet du management de la SST est de plus en plus présent de façon sous-jacente dans d'autres questionnements managériaux tels ceux de la Responsabilité Sociale des Entreprises ou le Développement Durable. En outre, un manque de formalisation d'instruments de gestion en matière de management de la SST ne signifie pas que cette problématique n'est absolument pas prise en considération par les dirigeants ou les managers. Par exemple dans les PME, une absence d'outil formalisé concernant ce sujet managérial peut s'accompagner d'un fonctionnement efficace et l'absence de suivi d'indicateurs comme l'absentéisme peut très bien s'accompagner d'un taux effectivement très faible (si nous venions à le calculer). Par contre dans les grandes entreprises les différents champs de la GRH et du management de la santé sécurité doivent faire l'objet « d'un investissement de forme » : du fait même de la multiplicité des acteurs concernés et de l'absence de régulations directes, ces grandes organisations doivent être en mesure d'afficher des instruments et/ou des dispositifs de gestion. Or en matière de management de la santé et de la sécurité au travail elles se retrouvent parfois dépourvues.

Aussi, forts d'une expérience notamment concrétisée au sein d'une Chaire spécialisée sur le management de la SST, nous poursuivons l'objectif de faire évoluer la prise en main de cette problématique par les dirigeants et les managers de toute organisation, quelques soient leurs tailles ou leurs secteurs d'activité (bien que les médias le stigmatise souvent, le secteur automobile n'est pas le seul secteur concerné par des cas tragiques) car les pratiques de GRH et du management de la santé et sécurité au travail ne sont pas cantonnées à un service qui en a la responsabilité : en plus des fonctionnels (Responsable Ressources Humaines, Responsable Sécurité) il revient en effet aux dirigeants de piloter les politiques de GRH et de sécurité de leurs entreprises en matière stratégique et de s'assurer que le pilotage opérationnel et la mise en œuvre par les différents acteurs de l'entreprise (CHSCT, managers, salariés) seront conformes à la stratégie qu'ils auront définie au préalable.

Par conséquent, nous proposerons tout d'abord à ces différents dirigeants d'avoir une meilleure prise de conscience des différents enjeux managériaux que la SST représente en leur présentant notre conception du management de la SST. Puis nous inviterons les dirigeants et managers (actuels ou futurs) à réfléchir à l'appropriation de cette question notamment au travers de la démarche d'audit social qui porte en elle-même la question de la santé, de la sécurité et du bien être au travail (Peretti, 2007)

1. Une conception du management de la santé et sécurité au travail salubre

La prise de conscience de la nécessité que les dirigeants avaient à se préoccuper du management de la santé et sécurité au travail dans leurs entreprises s'est considérablement développée avec le renforcement du cadre juridique et la prise en considération de l'impact économique que représentait la non prévention.

1.1. Une prise de conscience accentuée nécessaire

Depuis le décret du 5/11/2001 et surtout la circulaire du 18/04/2002 obligeant toute entreprise (y compris les PME) à consigner « *les résultats de l'évaluation des risques pour la sécurité et la santé des travailleurs* » dans un document unique, les dirigeants ont davantage pris conscience des enjeux de la prévention (Bachelard, 2008)¹. D'ailleurs n'est-ce pas ce que rappelle A.P. Koningsveld (2005) quand il affirme « *les indicateurs économiques sont de plus en plus importants pour l'élaboration des stratégies politiques tout autant que pour la politique des entreprises. Pendant longtemps, on a fait la promotion de la sécurité et de la santé au travail d'un point de vue moral : maintenant, des considérations économiques ont pris leur place en première ligne* » ?

Ainsi cette obligation légale peut devenir une opportunité que saisit le dirigeant pour peser sur les membres de l'encadrement, afin de parvenir à formaliser par écrit ce qui jusqu'alors était de tradition orale. Le travail sur ce document unique peut même, in fine, être l'occasion pour le dirigeant de développer un projet cohérent, intégré et de longue haleine sur ce domaine de la santé et de la sécurité au travail.

Toutefois, les dirigeants (en particulier en PME) manquent de temps (Abord de Chatillon et Bachelard (Cds), 2005). Cet investissement sera d'autant plus faible que l'importance de l'enjeu est faible à leurs yeux (très souvent pour les dirigeants les coûts directs des accidents du travail n'apparaissent pas gérables en tant que tels). Pour autant, nous ne voulons pas dire que ces mêmes dirigeants se désintéressent de cette question, bien au contraire² : ce qui peut être peu important à leurs yeux, ce ne sont pas les hommes mais la construction et le suivi des indicateurs de coût de non prévention en matière de SST.

En ce sens, il devient alors non seulement nécessaire de sensibiliser ces mêmes dirigeants à la nécessaire création et utilisation d'outils de gestion en matière de santé et sécurité au travail mais il convient également de leur faire prendre conscience que ces instruments de gestion sont l'occasion pour ces dirigeants de prendre en considération les construits sociaux qu'ils

¹ Cf. également Abord de Chatillon et Bachelard, 2005.

² Nous avons souvent rencontré des dirigeants de TPE très sensibilisés au problème des conditions de travail et du risque de santé au travail, car pour eux chaque salarié est un homme clé dans le processus de production de bien ou du service. A titre d'exemple, un restaurateur qui perd temporairement son cuisinier parce qu'il s'est blessé en cuisine subit une perte indirecte forte. Par contre le coût de la non prévention SST n'est pas mobilisateur car le taux de cotisation AT/MP est mutualisé pour les entreprises de petite taille (moins de 20 salariés) et le coût indirect n'est pas formalisé, il n'est qu'intuitif.

induisent (Carpentier et Bachelard, 2007) car l'instrument de gestion représente tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes par lequel un gestionnaire poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion (Gilbert, 1998). L'introduction d'instrument de gestion centré sur la SST peut en effet être l'occasion pour le gestionnaire de revisiter ses pratiques managériales en matière de prévention de la santé au travail mais également et surtout de revoir l'ensemble de son management des ressources humaines de son entreprise.

1.2. Une articulation GRH/SST salubre pour les dirigeants.

Dès 1946, dans le préambule à sa constitution, l'organisation mondiale de la santé (OMS) nous permet de comprendre davantage le rôle de la prévention et du management de la SST au cœur de la GRH : « *la santé est un état complet de bien être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ». Cette définition de l'OMS nous indique que la santé ne relève pas seulement de la dimension biologique, mais aussi de l'ordre psychique et de l'ordre social. La santé est donc un état, un idéal qui résulte d'un équilibre, d'un sentiment d'harmonie multidimensionnel instable. C. Dejourné (1995) illustre bien cette dynamique en introduisant la notion de normalité qui correspond à un état où les maladies sont stabilisées et les souffrances compensées : « *les maladies ne demanderaient qu'à s'exprimer dans le corps et le fonctionnement psychique, dès lors que la lutte et les défenses s'affaiblissent ou deviennent inefficaces face à un changement de l'environnement* ». La mise en œuvre de défenses contre l'expression de la maladie du corps ou du psychisme est donc selon C. Dejourné une démarche active. Ainsi, tout dirigeant peut construire une politique de management de la santé sécurité au travail articulé avec sa politique de GRH favorisant cet équilibre ou au contraire imposer un mode d'organisation du travail pathogène.

L'évolution du champ de la SST s'est traduite par la structuration progressive d'une responsabilité des modes de gestion dans l'apparition des accidents et des maladies professionnelles (Fombonne, 2001). Le phénomène du renforcement du cadre juridique a d'ailleurs contribué à structurer la fonction ressources humaines : citons par exemples, le droit de retrait affirmé dès 1982 pour les salariés se retrouvant confrontés à des situations dangereuses, l'obligation de résultat en matière de prévention stipulée dès 2001 par l'existence obligatoire du document unique sans oublier le rôle accru du médecin du travail qui, dès 1976, a la possibilité de proposer un aménagement de poste ou de prononcer une inaptitude pour raison médicale. Il est donc plus que jamais nécessaire pour les responsables RH de réfléchir à la mise en œuvre d'organisation et donc de pratiques RH inoffensives pour la santé de leurs salariés, d'autant plus que la responsabilité sociale des entreprises les y incite.

1.2.1. Le respect de la loi

Depuis les années 2000, le législateur s'empare de plus en plus de cette problématique de la santé au travail. Ses actions peuvent exister sur une impulsion nationale (comme par exemples avec le décret du 5/11/2001 et surtout la circulaire du 18/04/2002 réaffirmant le nécessaire document unique ou la loi du 17/01/2002 sur la modernisation sociale qui statue sur le harcèlement moral et la santé mentale) et/ou suite à une action de la Communauté Européenne (citons notamment l'Acte unique européen de 1986 ayant pour objet l'harmonisation des pratiques de SST dans les 15 pays concernés et l'Accord européen du 8 octobre 2004 traitant du sujet du stress). Les rapports récents se multiplient, que ce soit sur la réforme de la médecine du travail (citons par exemple les rapports Gosselin de janvier 2007 et celui du Conseil Economique et Social de février 2008), la définition de l'aptitude et l'inaptitude au

travail (rapport Poisson de mai 2008) ou sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psycho-sociaux (Rapport Nasse – Légeron de mars 2008).

Par ailleurs, au-delà des accidents du travail, l'entreprise doit faire face à des risques psychosociaux (et en particulier le stress), susceptibles de remettre en question l'organisation actuelle du travail. La progression de ces risques psychosociaux généralement imputables à plusieurs facteurs, amène à repenser les champs de responsabilité de l'entreprise, en matière de santé, à côté des autres acteurs économiques (sous-traitants, fournisseurs,...), des autorités publiques mais aussi des individus eux-mêmes.

Ainsi par cette préoccupation juridique, de nouvelles questions deviennent de plus en plus prégnantes pour les dirigeants : par exemple, quelles nouvelles pratiques managériales permettraient de réduire ces risques induits par les conditions de travail ? Comment favoriser la concertation et la construction d'une approche collective sur la santé au travail, associant l'ensemble des acteurs impliqués (médecins du travail, GRH, CHSCT,...) ?

1.2.2. La baisse des coûts directs et indirects

Le gestionnaire est sensible à la productivité, à la rentabilité et à l'efficacité. Il convient donc de pouvoir fournir au dirigeant des instruments d'identification et de mesure des coûts de non prise en compte de la prévention. L'une des clés de cette démarche de sensibilisation passe par la pluridisciplinarité. En effet pour aborder le phénomène de la SST et de la GRH, une analyse globale s'impose. L'approche par les coûts cachés (Savall et Zardet, 1995) ou par le rapport coût / bénéfice des actions correspond bien à cet enjeu. Nous préconisons donc d'aborder l'évaluation économique de la prévention. Nous pensons nécessaire de démontrer aux managers le bien fondé économique de la diminuer les risques, de construire une démarche intégrée de prévention pour réduire les conséquences de la non prise en compte du management de la SST (absentéisme, turn over, baisse de la productivité, retard de livraison,...).

1.2.3. L'inscription dans une logique de responsabilité sociale

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un concept qui désigne la volonté que les entreprises ont à intégrer des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (Commission Européenne, 2001 ; Igalens et Peretti, 2007). Autrement dit (Carpentier et Saint-Léger, 2009), la RSE peut être définie comme « *consistant dans un engagement des entreprises d'évoluer dans un cadre éthique pour participer au progrès économique et contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de leurs salariés, de l'environnement local et de la société dans son ensemble* » (World Business Council for Sustainable Development, 1997³). La problématique du management de la santé et de la sécurité au travail intègre donc bien ce champ conceptuel.

Si le terme de RSE apparaît pour la première fois en 1953 dans l'ouvrage « Social Responsibilities of the businessman » de l'économiste américain H. Bowen, ce domaine de recherche est désormais souvent traité en parallèle de celui du « Développement Durable »⁴, tout comme cela a pu être le cas par le passé avec d'autres concepts tels l'éthique des affaires, la performance sociétale ou la théorie des parties prenantes pour ne prendre que ces exemples. Cette accumulation de concepts relatifs à RSE permettent ainsi à J.P. Gond et J. Igalens d'affirmer que « *la RSE apparaît aujourd'hui encore dans une large mesure comme une notion en cours de définition, dont la théorisation s'effectue par vagues successives, avec*

³ www.wbcsd.org

⁴ Comme le rappelle J. Igalens (2008).

l'introduction de nouveaux concepts » (Gond et Igalens, 2008, p. 35). Ainsi cette notion très protéiforme est bien difficile à saisir, tant les pratiques émergentes des entreprises relevant de la RSE sont hétérogènes. En effet, ce courant de gestion n'a pour l'instant pas valeur de norme et pose le problème de la validation des pratiques cachées derrière des discours, des politiques, des représentations plus ou moins implicites de l'entreprise. Ce sont d'ailleurs selon I. Rodić (2007) les différences concernant les systèmes institutionnels, l'histoire économique et sociale, les systèmes de valeurs ainsi que les mentalités qui permettent d'expliquer les différentes définitions de la RSE et cette impossibilité à obtenir une définition universelle de ce concept⁵.

Quoi qu'il en soit, retenons que la RSE est avant tout une construction des objectifs socioéconomiques des entreprises selon des normes sociales prescrites par un système socioculturel ; ce contexte définissant un cadre des actions responsables des entreprises (Johnson, 1971). Dès lors, la Responsabilité Sociale des Entreprises peut être investie très différemment par les dirigeants d'entreprises. Elle peut être un élément de vision, de communication publique, commerciale, industrielle, financière ou sociale. Cette RSE peut également être un outil de décision stratégique, de pilotage de la performance, de motivation des salariés. Toutefois l'enjeu semble global car les dirigeants peuvent en attendre un retour à différents niveaux : financier, en matière de performance (plus de productivité, de qualité, ...), humain (plus d'investissement de la part des salariés), commercial (plus de part de marchés), sans oublier en matière d'image (meilleure réputation). Parallèlement à cela, des nombreuses parties prenantes sont affectées ou peuvent affecter l'entreprise quand elle élabore sa stratégie et mène ses actions pour atteindre ses objectifs : salariés, direction, actionnaires mais aussi nombre d'institutions, d'associations qui sont souvent très mal connues (à leur corps défendant) et ne rentrent donc pas dans un cercle vertueux gagnant-gagnant avec l'entreprise pour le bien même des salariés ou des personnes environnantes.

Par conséquent, aborder la Responsabilité Sociale des Entreprises par l'angle du management de la Santé et Sécurité au Travail est sûrement un point d'entrée à forte valeur tant il peut placer l'Homme au cœur des préoccupations pour aussi permettre un développement durable de l'entreprise (management des risques, sécurité, performance, motivation, ...). J.P. Neveu (2003) attire d'ailleurs en particulier notre attention sur la problématique de l'épuisement professionnel : *« C'est ainsi que la réponse du gestionnaire aux problèmes de santé mentale au travail doit obligatoirement transcender l'expérience individuelle pour adresser le champ d'une ingénierie globale de la performance »*. Dès lors, même si c'est une problématique difficile à aborder, l'organisation du travail doit être interrogée sous ses différents aspects (horaire, charge de travail, définition des tâches, rôle de l'encadrement) de manière à remettre en cause les pratiques pour aller dans le sens d'une employabilité durable des salariés. En ce sens, nous ne pouvons que souscrire aux propos des chercheurs canadiens D. Beaupré, J. Cloutier, C. Gendron, A. Jiménez et D. Morin (2008).

1.2.4. La fidélisation des Ressources Humaines

Le dernier enjeu, pour un dirigeant concerne la fidélisation des salariés. En effet le développement des compétences passe par la fidélisation des salariés. Ceci est d'autant plus vrai, qu'en cette période de départ en retraite de la génération du baby boom, de pénurie de main d'œuvre sur les métiers en tension, la compétition pour les ressources entre entreprises est exacerbée.

⁵ D. Matten et J. Moon (2008) vont de leur côté développer une réflexion similaire pour comprendre les différences de conceptualisation de la RSE qui existent entre les Etats-Unis et l'Europe.

Les sciences de gestion analysent cette problématique de la fidélisation au travers des théories de deux approches conceptuelles complémentaires, centrées sur la satisfaction et l'implication des salariés, principales variables explicatives de la fidélité à l'égard de l'entreprise. J.P. Neveu (1996) nous montre que la fidélisation dépasse les théories de la motivation car cette dernière ne suit pas un schéma simple du type stimulus réponse ; elle est reliée au sens que le salarié donne à sa conduite. De ce fait, il est très difficile de relier la motivation au travail et la performance des salariés. Les théories de la fidélisation reposent par conséquent principalement sur la satisfaction du salarié comme un état émotionnel positif qui résulte de l'évaluation faite de son emploi (tâches, relations avec les autres salariés, la hiérarchie, rémunération). La psychosociologie (l'importance des relations humaines) et la représentation qu'a le salarié de son rôle au travail sont donc des contributions importantes pour cette approche. Avec la satisfaction, la fidélité repose sur des critères physiques. Les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles, y compris en ce concerne leurs conditions de travail et de sécurité au travail...

Les théories de l'implication développées en France par M. Thévenet (2006)⁶ privilégient l'étude des rapports entre les salariés et l'organisation sous trois formes complémentaires : dans une perspective psychologique d'identification, dans une perspective comportementale ou attitudinale. L'approche comportementale décrite par J.P. Neveu renvoie davantage aux actes effectués par les salariés (processus d'externalisation) plus facilement appréhendables par le dirigeant quand il est responsable d'une entité de petite taille. Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification culturelle ; ils sont fidèles car ils adhèrent aux objectifs et valeurs de l'entreprise. Ainsi pour un dirigeant d'entreprise, la capacité de fidéliser les salariés (au même titre que les clients) est un levier indispensable à la pérennité de l'entreprise : les théories de la fidélisation confirment donc l'importance pour le dirigeant d'entreprise d'intégrer SST et RH, à plus forte raison quand il s'agit d'une PME : sa proximité avec les salariés, la qualité des conditions de travail et du management, l'équilibre contribution/rétribution sont autant d'atouts qu'il peut maîtriser au service de la fidélisation de ses salariés.

En synthèse, tout dirigeant peut se sentir concerné par cette nécessaire prise en compte de la problématique du management de la santé et sécurité au travail articulée aux pratiques managériales existantes : que ce soit ses soucis à court terme de se conformer aux exigences de la loi en matière de prévention de la santé au travail mais également de baisser les coûts directs et indirects afférents à une non réelle prise en compte de cette problématique ou ceux à plus long terme de s'inscrire dans une logique d'entreprise socialement responsable recherchant la fidélisation de ses ressources humaines. Quoi qu'il en soit, se sentir concerné par le management de la SST ne signifie pas que le dirigeant sache comment s'y prendre : engager une démarche d'audit social peut alors lui apporter une solution immédiate et satisfaisante à long terme.

2. La nécessité d'adopter une logique d'audit social pour mettre en œuvre un management de la SST salutaire

2.1. Quelques rappels sur l'audit social

Si le concept d'audit social mérite d'être précisé car il recouvre des pratiques très différentes (J. Igalens (2003) affirme d'ailleurs que « *l'expression séduit tellement qu'elle englobe aujourd'hui des pratiques diverses : bilan, étude, évolution, consultance, diagnostic social,*

⁶ Cf. également Thévenet, Dejoux, Marbot et Bender (2007).

etc.) il peut cependant être défini « *comme une démarche spécifique d'examen et d'évaluation des activités d'une organisation fondée sur un référentiel et dont les conclusions peuvent comporter des propositions d'amélioration touchant à la régularité et ou à la performance* » (Igalens, 2003 ; cf. également Peretti et Vachette, 1985 et Igalens et Peretti, 2007).

Ainsi, s'il convient de ne pas oublier les origines françaises de l'audit social (dès 1966, la loi précise en effet le rôle des commissaires aux comptes lors de l'audit financier dont la finalité est la certification des comptes), l'audit social n'en demeure pas moins très différent de l'audit financier ou de l'audit des modes opératoires des principales chaînes d'opération de la gestion des ressources humaines (paye, formation, recrutement, promotion, licenciement, fonctionnement des Institutions Représentatives du Personnel, etc., chacun de ces thèmes se caractérisant par des textes permettant d'établir une liste de règles à la vue desquelles l'entité sera auditée ou par un référentiel normatif) (Igalens, 2003, Combemale et Igalens, 2005). L'audit social peut en effet avoir une définition élargie s'il intègre le fonctionnement des salariés dans l'organisation, devenant ainsi ce qu'il dénomme un audit des ressources humaines (Igalens, 2000).

Les objectifs que l'audit social poursuit peuvent alors se résumer en cinq vérifications (Igalens, 2000) :

- l'information sociale produite par l'organisation est-elle exacte, de qualité et conforme à la réalité ?
- l'organisation utilise t'elle au mieux ses moyens, conserve t'elle son autonomie et son patrimoine (l'analyse de l'efficience des systèmes de GRH est ici retrouvée) ?
- l'organisation est-elle capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire (les outils et les politiques de GRH sont analysés au niveau de leur pertinence et de leur efficacité)
- les règles de l'art et le droit (qu'elles qu'en soit les sources) mais aussi les règles internes sont-elles respectées par l'organisation ?
- l'organisation est-elle capable non seulement de connaître et d'évaluer les risques qu'elle court et mais également d'anticiper sur l'événement pour maîtriser les changements ?

Dès lors, pour réaliser un audit social sur ses trois dimensions (stratégique, opérationnel et de conformité) (Igalens, 2000 ; Combemale et Igalens, 2005), l'auditeur social va s'appuyer sur une démarche généralement constituée de trois étapes (Bachelard, 2007) :

- Un pré diagnostic ou enquête préalable qui va lui permettre de réunir des informations sur l'entité étudiée, son contexte, sa dynamique,
- Une investigation avec les acteurs concernées afin d'analyser et d'interpréter les données du champ concerné,
- Une élaboration et une restitution des préconisations de manière à pouvoir faire évoluer les pratiques.

Nous retrouvons donc les propos de P. Louart (1993) qui élargit l'intervention en GRH à tout ce qui permet de redéfinir le champ de l'action et favorise de nouvelles expérimentations : « *Intervenir sur le système de GRH, c'est agir à la fois sur ces structures matérielles (organisations, modes de gestion), sur ces aspects socio-cognitifs (représentations, logiques d'actions, intérêts) et sur ses déterminants sociétaux (cadres de socialisation, systèmes technologiques, institutions, rapports de production)* ».

C'est exactement dans la continuité de ces différentes logiques que s'inscrit la mise en œuvre d'une politique de management de la santé et de la sécurité.

2.2. Le management de la SST nécessite une démarche d'audit social

Comme l'affirme J.M. Peretti (2007), la sécurité, la santé et le bien-être au travail nécessitent qu'une politique de prévention des risques soit menée, en s'appuyant notamment sur l'utilisation d'un audit de sécurité mais également sur celui des conditions de vie au travail. En ce sens, cela renvoie aux propos suivants : « *l'audit des risques sociaux est toujours sous-jacent à toute mission d'audit social, l'objectif de l'auditeur étant de mettre en évidence non seulement les facteurs de risques, mais aussi les conséquences qui peuvent advenir si le risque détecté n'est pas couvert* » (Combemale et Igalens, 2005, p. 20).

Ainsi en matière de mise en œuvre d'une politique de management de la SST, tout instrument d'audit social utilisé, tel le Diagnostic RH (Carpentier et Bachelard, 2007), peut ainsi par l'intermédiaire de son rapport permettre la création d'une dynamique de progrès en favorisant la prise de conscience des audités de certaines faiblesses, ces derniers profitant de la présence des auditeurs pour chercher et proposer des améliorations (Combemale et Igalens, 2005, p. 33). Cet instrument de gestion à part entière se met en effet au service de l'évolution de l'entreprise car « *en aidant les membres de la direction en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires sur la pertinence et l'efficacité de l'ensemble des procédures couvrant le champ social de l'entreprise* » (Peretti et Vachette, 1985, p. 28), l'audit externe ainsi réalisé permet aux acteurs de l'entreprise de s'approprier les résultats de la mission d'audit qui sont « *à la base des décisions et des actions à entreprendre* » (Combemale et Igalens, 2005, p. 34) et utilisés en vue du développement des entreprises concernées.

N'oublions pas toutefois que « *l'audit social [doit] poursuivre les deux objectifs de contrôle et de pilotage de la fonction sociale de l'entreprise, au service de la direction du personnel et de la direction générale* » (Peretti et Vachette, 1985, p. 22) car la pratique de l'audit social repose sur la qualité de l'appropriation des recommandations de l'auditeur de manière à ce que les pratiques de GRH développées puissent évoluer : « *la qualité du travail effectué par l'auditeur ne débouche sur une pleine réussite de la mission que lorsque la direction générale apporte son appui et qu'un suivi des actions entreprises dans le prolongement du rapport est organisé* » (Peretti et Vachette, 1985, p. 229). Par conséquent un rapport d'audit social a un caractère constructif s'il débouche sur des recommandations et met l'accent sur les divers améliorations préconisées, tout en étant « *actuel, directement en prise sur la réalité, à même de faire l'objet d'une application immédiate* » (Combemale et Igalens, 2005, p. 35). C'est d'autant plus vrai en ce qui concerne toute politique de management de la SST qu'un dirigeant d'entreprise veut mettre en œuvre.

Conclusion

En résumé, la gestion de la santé et de la sécurité au travail a fortement évolué ces dernières années, le cadre réglementaire s'est structuré, les acteurs sociaux sont de plus en plus sensibles à cette dimension centrale de l'équilibre contribution/rétribution structurant la relation de travail. La compréhension des réalités de la bonne ou de la moins bonne santé des salariés s'appuie aujourd'hui sur une analyse plurielle qui interroge tout autant les individus que les collectifs, les conditions matérielles que les modalités organisationnelles... Ce point de vue est d'autant plus d'actualité que l'on est face aux nouvelles pathologies (Troubles Musculo-Squelettiques, stress...). Or, parmi la multiplicité des facteurs qui ont des impacts sur la santé des salariés, les modalités organisationnelles apparaissent de plus en plus

incontournables. L'ouvrage de l'ANACT (2006) concernant les TMS confirme cette évolution en mettant en avant le rôle des différentes composantes d'une organisation dans la survenue des TMS : degré de polyvalence, temps et rythmes de travail, conception des postes de travail, conception des produits et des process de production...

Ainsi, au-delà de l'émergence d'un nombre toujours plus important de paramètres à l'origine des problèmes de santé des salariés, apparaît également la notion de contingence, effet de la rencontre entre des individus, des collectifs à géométrie variable et des contextes internes et externes fluctuants peuvent naître des situations pathogènes ou salutogéniques. Dès lors, face à la résistance de ces nouvelles pathologies psychosociales aux politiques traditionnelles de prévention encore majoritairement adossées à des réponses biomécaniques centrées sur les gestes et les postes de travail, les dirigeants sont dorénavant obligés de penser une certaine complexité : une réelle politique de management de la SST doit par conséquent être définie et mise en œuvre, l'adoption d'une démarche d'audit social étant à la base de ce processus.

Bibliographie

Abord de Chatillon E., Bachelard O. Cds, (2005), *Management de la santé au travail*, Paris, L'Harmattan.

Anact (collectif) (2006), *Troubles musculo-squelettiques et travail : quand la santé interroge l'organisation*, Editions de l'ANACT.

Allouche J. (2003), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

Bachelard O. (2007), « Le diagnostic Ressources Humaines : un outil de sensibilisation des dirigeants de PME », Actes de la 9^{ème} Université de Printemps de l'IAS: "Audit social et développement des entreprises et des organisations", Moscou, 17-19 mai.

Bachelard O. (2008), « Former autrement pour optimiser la santé au travail », *Actes des Etats Généraux du Management Fnege*, Paris, Sénat, 17 octobre.

Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale » in Gendron C., Igalens J., Bourion C. (Dir.) et Cloutier J. (2008), *Repenser la gestion des ressources humaines à travers la responsabilité sociale de l'entreprise*, Revue Internationale de psychosociologie, Vol. XIV – n°33, été 2008, Paris, Editions ESKA, pp. 79-140.

Carpentier S. et Bachelard O. (2007), « Le diagnostic Ressources Humaines : un instrument de gestion au service des dirigeants de PME-PMI souhaitant faire évoluer leurs entreprises », *Actes du Colloque IAS « Audit social et changement », 25^{ème} université d'été de l'audit social*, 6-8 septembre, ESSEC, Paris.

Carpentier S. et Saint-Léger G. (2009), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : une solution pour prévenir des solutions de souffrance au travail issues des glissements de fonction engendrés par l'usage des systèmes d'information intégrés ? 1^{ers} éléments de réflexion », *Actes du 6^{ème} Congrès de l'ADERSE « Outils et pratiques de la responsabilité Sociale des Entreprises »*, Groupe ESC Pau, 22 et 23 janvier, 12 pages.

Commission Européenne (2001), *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM(2001) 366 final, 18 juillet.

Combemale M. et Igalens J. (2005), *L'audit social*, Paris, PUF, Que sais-je ?

Dejours C. (1995), « Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail ? », *Le travail humain*, tome 58, N°1.

Fombonne J. (2001), *Personnel et DRH. De l'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert.

Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine?*, Paris, Economica.

- Gond J.P. et Igalens J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF.
- Igalens J. (2000), *Audit des ressources humaines*, Paris, Editions Liaison.
- Igalens J. (2003), « Audit social » in Allouche J. (2003), *Encyclopédie des ressources humaines* Paris, Vuibert.
- Igalens J. (2003), *Audit social*, in Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert
- Igalens J. (2008), « RSE et Développement durable » in Schmidt G. (Coord.) (2008), *Le Management. Fondements et Renouvellements*, Auxerre, Sciences Humaines Editions, pp. 284-291.
- Igalens J. et Peretti J.M. (2007), *Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils*, Paris, Eyrolles – Editions d'Organisation.
- Johnson H.L. (1971), *Business in contemporary society: Framework and issues*, Belmont, Wadsworth Publishing Company.
- Louart P (1993), « L'intervention en Gestion des Ressources Humaines », in Brabet J. (coord) (1993), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris, Economica.
- Matten D. and Moon J. (2008), ""Implicit" And "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for A Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, Apr, Vol. 33 Issue 2, pp. 404-424, 21 p.
- Neveu J.P (2003), « Stress et épuisement professionnel », in Allouche J. (2003), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 1421-1425.
- Neveu J.P. (1996), *La démission du cadre d'entreprise, étude sur l'intention de départ volontaire*, Paris, Economica.
- Peretti J.M. (2007), *Ressources humaines*, Paris, Vuibert, chapitre 16, pp. 433-460 (11^{ème} édition).
- Peretti J.M. et Vachette J.L. (1985), *Audit social*, Paris, Editions d'Organisation.
- Peretti J.M. (dir.) (2006), *Tous DRH*, Paris, Editions d'Organisation.
- Rodić I. (2007), *Responsabilité sociale des entreprises, le développement d'un cadre européen*, Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, Institut Européen de l'Université de Genève, Avril, 102 pages.
- Savall H. et Zardet V. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, Paris, Economica.
- Thévenet M. (2006), « Impliquer et gérer les personnes », in Peretti J.M. (dir.) (2006), *Tous DRH*, Paris, Editions d'Organisation, chapitre 18, pp. 303-318.
- Thévenet M., Dejoux C., Marbot E. et Bender A.F. (2007), *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Paris, Pearson Education.

Performance de la GRH : entre la théorie et la pratique

Z. F. BELARIBI

Université ABOU BAKR BELKAID.

Faculté de sciences économiques, de gestion et de sciences commerciales. Tlemcen. Algérie.

Belaribi_tl@yahoo.fr

H. HADJ SLIMANE

Université ABOU BAKR BELKAID.

Faculté de sciences économiques, de gestion et de sciences commerciales. Tlemcen. Algérie.

M. BELMOKADDEM.

Professeur

Université ABOU BAKR BELKAID.

Faculté de sciences économiques, de gestion et de sciences commerciales. Tlemcen. Algérie.

Introduction :

En raison même de sa difficulté, l'évaluation de la performance RH est un enjeu particulier en GRH. Elle est à la fois, pour les chercheurs, un vecteur de connaissance et, pour les praticiens, un vecteur d'efficacité et de renforcement identitaire.

Avec l'accroissement de la concurrence entre les entreprises, la pression s'est faite plus forte sur les professionnels de la gestion des ressources humaines (GRH). Les fusions, restructurations et autres transformations qu'ont connues les entreprises ont à l'évidence provoqué une profonde remise en cause de la GRH. Après une période d'inquiétude, un espoir s'est manifesté : « Apprendre à mieux compter aidera peut-être les DRH à encore plus compter dans leur entreprise ! »

La fonction Ressource Humaine contribue à la création de valeur économique et au développement du capital humain, tout en s'intéressant à l'intégration du concept de Développement Durable dans les pratiques des entreprises, et contribue au développement de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Dans cette perspective, la théorie des ressources humaines constitue un cadre conceptuel essentiel pour comprendre comment les processus RH génèrent un avantage concurrentiel susceptible de créer de la valeur.

De nombreux outils sont créateurs de valeurs et de normes et renforcent une conception, plus partenariale de la performance. En effet, à côté de la valeur pour le client et de la valeur actionnariale s'est développée une notion de valeur créée pour la société dans son ensemble et qui découle du concept de RSE. Elle trouve des éléments de résonance avec la notion de valeur partenariale¹ développée par Charreaux et Desbrières (1998). Cette conception de la valeur partenariale repose sur la représentation de l'organisation comme un ensemble de contrat. Elle attire l'attention sur les parties prenantes ou stakeholders² à la création de cette dernière, et elle peut être retenue comme une mesure pertinente de la performance d'une organisation. Ainsi, la création de valeur pour la société doit pouvoir être intégrée dans les outils de pilotage de la performance.

¹ Charreaux et Desbrières (1998) la définissent comme la rente organisationnelle secrétée par une organisation et qui peut être calculée comme la différence entre ce que les clients sont supposés payer pour acquérir la production de l'entreprise et le prix minimum que les apporteurs de facteurs de production acceptent pour participer à la production

² Lancé comme un jeu de mot (stakeholders/ stockholders), cette notion permet d'étendre la notion de stakeholder (actionnaires) à l'ensemble des acteurs envers qui l'entreprise a une responsabilité. Développé par Freeman (1984)

Les principaux apports de cette étude consistent à donner certaines définitions et généralités portants sur la GRH et la performance, ensuite la deuxième partie se focalise sur les outils d'évaluation de la performance, et enfin une troisième et dernière partie abordant une présentation de la RSE comme une nouvelle tendance de la gestion et donc comme outil de pilotage de la performance.

1. Définitions :

Avant de commencer à étudier le lien entre la GRH et la performance commençons par définir et présenter ces deux concepts.

1.1. La fonction ressources humaines :

La fonction Ressources Humaines recouvre « *l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail* » (Bélanger, Petit et Bergeron, 1983)

Elle assure « *l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention (conservation) des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite* » (Bélanger et al, 1993). Ce faisant, cette fonction permettrait à l'entreprise de réaliser le niveau et la qualité de production souhaités, ce pour un coût le plus réduit possible.³

1.2. La performance :

Dans le sens d'un succès, selon (Gilbert, Charpentier, date) la performance peut être appréhendée comme « *une construction sociale. Si le type de performance recherchée peut différer d'une entreprise à une autre, il peut également varier selon le type d'acteurs. Il est en effet possible, en prolongeant la théorie des stakeholders, Freeman, (1984), d'interpréter la performance selon les enjeux des différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt* ». Pour les uns, la dimension financière ou comptable sera prédominante tandis que pour d'autres, la dimension consommateur-produit, sociopolitique ou encore celle de emploi sera prégnante, Le Louarn et Wils, (2001)

Nous retiendrons donc une définition suffisamment large de la performance pour s'adapter à la pluralité des réalités vécues par les entreprises : « *La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis.* » Cette définition générique de la performance facilite son opérationnalisation dans un processus d'évaluation (Gilbert, Charpentier, date)

On cite aussi G.Raad qui présente une approche positiviste de la performance. Celle ci est définie comme le résultat positif d'une action. (G.Raad, date)

De même, deux approches sont couramment évoquées dans la littérature, apportant des explications sur les sources de la performance organisationnelle :

L'approche économique selon laquelle les facteurs relatifs à une bonne gestion des ressources internes ont une contribution très marginale à la performance de l'entreprise, celle-ci étant surtout due à des facteurs externes à l'entreprise.

L'approche organisationnelle selon laquelle la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels. Cette deuxième approche est confortée, au début des années 1980, par **la théorie des ressources internes (Resource-Based theory)** selon laquelle les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement.

³ (Citeau, 2002 ; Martory et Crozet, 1998 ; Peretti, 1994).

Selon le Petit Robert, en tant que résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle se réfère à la métaphore mécaniste. Cette approche de sens commun, trouve son application en gestion. Mais, il n'est pas inutile d'approfondir le sens de la notion.

D'ailleurs n'est-il pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier ?

L'usage du pluriel (« les performances de l'entreprise ») n'est pas anecdotique car, comme le souligne **Galambaud (2003)**, l'entreprise n'a pas une mais des performances

L'étude d'**Allouche, Charpentier et Guillot (2003)** fait apparaître, par ailleurs, la très grande diversité des indicateurs de performance utilisés dans la littérature : cours boursier, rentabilité du capital, taux de profit, croissance des ventes, chiffres d'affaires, satisfaction client, productivité du travail, qualité, performance perçue, *turnover*... Une telle pluralité d'indicateurs peut laisser perplexe. Mot-éponge ou mot-valise, le terme de performance recouvre des notions dont le sens est très largement contextuel et autorise des interprétations nombreuses.

1.3. Le rôle de la fonction RH :

Aujourd'hui la fonction RH est en pleine mutation, elle est appelée à jouer deux rôles principaux dans l'entreprise, celui d'expert et celui de partenaire stratégique. En tant qu'expert, la fonction RH a la responsabilité de délivrer une assistance à l'ensemble du personnel de l'entreprise, de mettre à disposition de l'encadrement des outils et des procédures de gestion. Mais au-delà de ce rôle et de ces missions, la DRH doit aujourd'hui savoir développer la responsabilité et l'autonomie du management en matière de gestion des ressources humaines internes et externes.

En tant que partenaire stratégique, la DRH doit gérer de manière efficace les tâches administratives (réduction des coûts et amélioration de la qualité de l'information RH), la gestion du cycle de vie de l'employé, l'accompagnement du changement et la participation à la décision au plus haut niveau de l'organisation. En outre, elle doit comprendre les besoins des opérationnels et assurer pleinement son rôle d'expert et de soutien.

Considérée comme un levier de performance, la fonction ressources humaines est donc appelée à participer au développement de la performance globale de l'entreprise à travers celle de son capital humain. Les actions d'investissement dans les hommes menées par les responsables RH doivent ainsi converger vers les objectifs de l'entreprise et de chacune des directions opérationnelles. Par conséquent, cette fonction est loin d'être réduite à un centre de coût. L'évolution des termes est à ce titre révélateur: l'administration du personnel cède la place à la direction des ressources humaines. Formaliser les objectifs RH déclinés en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, définir et suivre les indicateurs pertinents pour mettre en place et ajuster les plans d'action, autant de missions qui visent une meilleure cohérence entre les pilotages stratégique et opérationnel, c'est-à-dire entre la stratégie globale, les processus opérationnels et les projets RH.

Répondre aux attentes des collaborateurs en matière de gestion des ressources humaines ne pourra se faire sans la mise en place d'un système d'information performant et complet. C'est l'ensemble des domaines de la fonction RH qui est concerné, bien au-delà de l'enceinte traditionnelle de la gestion administrative et de la paie.

Le défi des ressources humaines est de se positionner dans un axe stratégique où la fonction se doit d'utiliser tous les outils de l'entreprise afin:

- de servir de support et d'appui aux autres entités fonctionnelles ;
- de mettre en concordance les besoins de l'organisation et les ressources humaines (compétences, savoirs, etc.) ;
- d'optimiser les communications avec les autres services et les échanges ;
- de favoriser et d'inciter la performance individuelle.

La direction des ressources humaines doit inscrire ses projets autour du SIRH dans le cadre global de l'entreprise avec une approche transversale et justifiée de l'efficience de ses services à tous les niveaux, et en premier lieu au moment de la décision d'investissement.

2. L'évaluation de la performance de la fonction RH :

La performance de la fonction RH est au cœur des préoccupations actuelles des DRH. La mesure de la performance dépend naturellement des objectifs fixés à la fonction. Quelles sont les missions confiées à la fonction RH ? Comment sont-elles hiérarchisées ?

Le modèle d'Ulrich décompose le rôle du DRH en 4 missions génériques principales, pour lesquelles on peut chercher à définir des indicateurs de performance :

L'expert administratif

La fonction RH est une fonction support qui doit s'appuyer sur des processus de qualité et donc avoir une productivité exemplaire. On peut définir pour cette mission des indicateurs de performance opérationnelle.

Le champion des employés

Dans ce rôle, le DRH est supposé être à l'écoute des besoins des employés, garantissant leur satisfaction, condition de leur motivation au travail. Dans le cadre de cette mission, la performance du DRH est mesurée par le niveau de satisfaction des clients internes, soit les employés.

Le partenaire stratégique

Le DRH est considéré comme un partenaire de la DG, qui aligne les pratiques de GRH sur les orientations stratégiques de l'entreprise et contribue ainsi à la réalisation de la politique générale de l'entreprise. La définition d'indicateurs pour cette mission suppose que la stratégie de l'entreprise soit clairement formulée par la DG et que le DRH soit effectivement présenté et soutenu par la DG dans son rôle de partenaire stratégique.

L'agent du changement

Le DRH contribue à la transformation des organisations, depuis la phase de diagnostic (faisabilité) jusqu'à la mise en œuvre.

Pour mesurer la performance de la fonction RH, il est donc indispensable de se poser la question préalable de son rôle et de son positionnement dans l'entreprise. L'analyse des missions réellement confiées à la fonction RH permettent de définir les indicateurs pertinents de performance.

2.1 L'évaluation de la performance RH dans l'optique de l'expert administratif

L'expert administratif oriente son action de façon opérationnelle. Son objectif est d'optimiser la gestion des tâches administratives et de contribuer ainsi au bon fonctionnement quotidien de l'entreprise. A ce titre, il s'efforce de fournir, auprès de ses clients internes, un service de qualité, pour un coût réduit. Cette orientation ne fait guère débat : agir comme opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La

fonction RH mobilise des moyens humains et matériels ; elle doit avoir comme les autres fonctions support une productivité exemplaire. Tel est l'essentiel du raisonnement.

A ce rôle opérationnel correspond une évaluation de la " performance opérationnelle RH " par laquelle, on s'intéressera essentiellement à la qualité et aux intrants des processus RH : les effectifs consacrés à la fonction (ratio effectif de la fonction/effectif géré) et les coûts (charges de personnel, dépenses de fonctionnement...).

De manière additionnelle, c'est dans cette perspective qu'il faut sans doute placer la vogue actuelle des évaluations comparatives.

L'ennui de cette optique est que si l'on parvient assez aisément à chiffrer des coûts, qui eux sont observables, l'on sait souvent mal définir ce que recouvre « un service de qualité ».

Les « standards du marché » et autres « meilleures pratiques » sont plus faciles à invoquer qu'à identifier et à appliquer. Aussi, lorsque ce rôle prédomine, le danger réside dans la seule recherche de rendement au sens le plus traditionnel.

Comme pour tout centre de coût, on s'efforcera alors de réduire cette « coûteuse activité de gestion », au profit d'activités jugées productives. A l'instar du cas n°1, on voit que l'essentiel du coût de la GRH résidant dans des activités où la création de valeur est faible (processus d'administration du personnel et de paie), on se focalise sur leur automatisation (dans d'autres cas leur externalisation). Avec les technologies de l'information et de la communication, le DRH pourra davantage – pense-t-on – se consacrer à la gestion du changement et au développement de la stratégie. Que les DRH puissent se dégager des tâches administratives pour investir le champ de la stratégie d'entreprise reste, hélas, le plus souvent un vœu pieux.

2.2 La DRH champion des employés : évaluer la satisfaction des « clients internes »

En tant que « champion des salariés », la fonction RH s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétences. Sa principale mission consiste à écouter les salariés et à répondre à leur besoin afin de maximiser leur contribution. Dans cette perspective, un lien implicite est fait entre la satisfaction des besoins des salariés, leur motivation et leur performance au travail. La réalisation de cette mission constitue un enjeu de première importance dans les entreprises à fort capital intellectuel. Dans un contexte de limitation de l'évolution salariale, le maintien de la motivation des salariés apparaît souvent comme un véritable défi.

Afin d'évaluer le niveau de satisfaction des salariés et mettre en place des outils de rétention ciblés en direction de certaines populations, l'enquête de satisfaction se pose comme étant le principal outil d'évaluation. Cette enquête peut aussi bien être effectuée en interne qu'en externe. Le recours à un prestataire extérieur, supposé neutre, est la voie la plus habituelle pour évaluer le niveau de satisfaction des « clients internes » et identifier les différentes sources d'insatisfaction. De manière plus courante, l'entretien annuel d'appréciation peut constituer un moyen d'assurer cette mission.

L'enquête de satisfaction permet à l'entreprise d'identifier certaines sources de mécontentement qui peuvent parfois révéler des dysfonctionnements. Il arrive parfois que l'ensemble du personnel soit sollicité. Mais lors de l'analyse des résultats, les réponses seront traitées de manière segmentée. Les relations à l'intérieur de l'entreprise ne sont pas toutes de type client-fournisseur ; l'entreprise est avant tout une structure hiérarchisée et l'expression de certains « clients » peut compter davantage que d'autres. Par ailleurs, il peut être difficile de satisfaire toutes les catégories de personnel, ceux-ci ayant des intérêts parfois contradictoires.

2.3 L'évaluation de la performance RH dans l'optique du partenaire Stratégique

En tant que partenaire stratégique, la fonction RH doit tendre ses efforts vers la réalisation de la politique générale de son entreprise. Au niveau central, sur la base d'un diagnostic organisationnel, elle propose une stratégie fonctionnelle et des plans d'action. Sur le terrain, elle tente d'aligner les pratiques de GRH aux grandes orientations de l'entreprise.

Afin d'évaluer la fonction RH sur cette mission, il est indispensable de procéder à la traduction des objectifs génériques en objectifs « RH ». Il y a donc en amont un véritable travail de reformulation nécessitant, d'une part, une grande connaissance des processus de création de valeur dans l'entreprise et, d'autre part, la construction d'un corps d'hypothèses sur des liens de causalité. L'un des outils les plus formalisés et le plus emblématique de cette posture est le tableau de bord prospectif RH, ou *HR Scorecard*.

Devenir « partenaire stratégique » ne se décrète pas. Encore faut-il qu'il y ait une stratégie, qu'elle soit formulée et que le DRH soit impliqué, d'une manière ou d'une autre, dans la prise de décision stratégique. Le positionnement de la fonction RH en tant que « partenaire stratégique » ne peut être réalisé qu'avec le soutien de la Direction Générale.

2.4 L'évaluation de la performance RH dans l'optique de l'agent de changement

L'agent de changement apporte une contribution active à la transformation des organisations. Il peut intervenir en amont pour vérifier la faisabilité du changement et identifier les conditions de succès (diagnostic), le préparer (formation, communication interne) et au cours de celui-ci pour encourager et diffuser le changement.

Évaluer la performance RH dans cette perspective consiste en particulier à évaluer la capacité de l'entreprise, de ses unités et de son personnel à changer. Le qualitatif a une place importante dans une telle démarche (par exemple, dans le cas d'un audit de culture, ou encore dans celui d'une évaluation de l'employabilité de salariés confrontés à un changement technologique)

3. Les outils d'évaluation :

Dans son sens le plus habituel, l'évaluation consiste en l'ensemble des dispositifs dont la finalité première est de porter un jugement sur la " valeur d'un objet ". Est-on davantage sur le " comment " ou sur le " quoi " ? Évaluer suppose des situations permettant de recueillir des informations qui, après traitement, seront susceptibles de révéler quelque chose de fiable et de substantiel sur la " valeur d'un objet ".

Si les praticiens sont intéressés par les recherches académiques, ils restent toutefois dubitatifs quant à la capacité de ces recherches à fournir un cadre d'application dans leur propre organisation. C'est sans doute parce que les questions du terrain empruntent des voies différentes de celles de la recherche.

La situation la plus habituelle est celle où le DRH est sollicité par sa direction générale afin de produire un tableau de bord dans des délais très brefs, et sans justification claire de cette demande. Sa première réaction est souvent de se tourner vers l'extérieur, de charger l'un de ses collaborateurs ou encore un consultant externe de mener un *benchmarking*. Il y a de grandes chances que ce DRH se retrouve alors dans une situation très inconfortable : devant lui s'amassent des piles de rapports et des listes interminables d'indicateurs... mais lesquels choisir ?

3.1. La RSE comme outil d'évaluation de la performance

3.1.1. Cadre conceptuel de la RSE

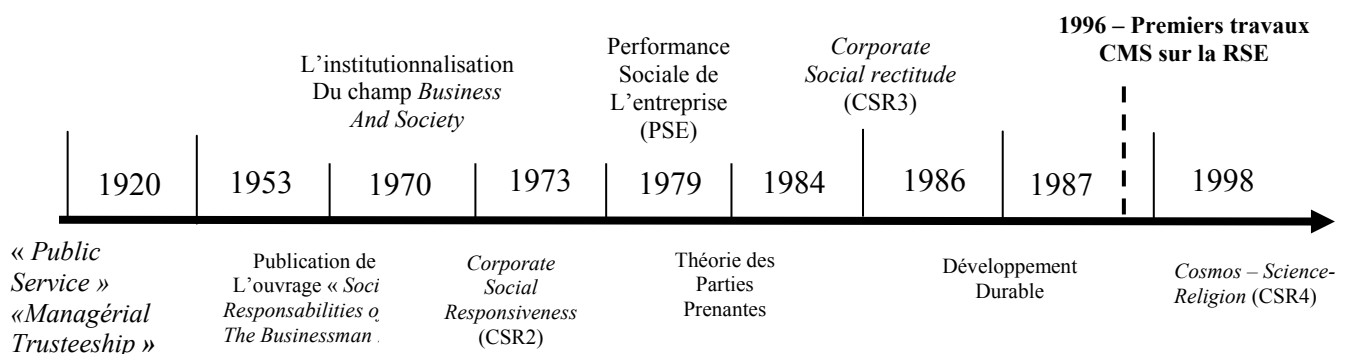
Face aux défis posés par le libéralisme économique, la mondialisation des échanges et la montée de l'insensibilité sociale et environnementale de certaines entreprises (Descolonages et Saincy, 2004), le débat sur responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est devenu de plus en plus central.

Comme le notent (C.Fombrun et M.Shanley, (1995), la RSE fait partie intégrante des signaux institutionnels susceptibles d'intervenir dans la construction de la réputation d'une entreprise. Cette notion est actuellement souvent évoquée dans une perspective de triple résultats « Triple Bottom Line » qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles (Igalens, Joras, 2002)

- ✓ Environnemental : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes
- ✓ Social : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise
- ✓ Economique : performance financière

Pour mieux rendre compte de l'émergence et de l'évolution historique de la RSE comme un champ d'étude qui s'est peu à peu construit à l'intérieur des sciences de gestion (Pasquero, 2005a) ont présenté dans un schéma synthétique, les différentes phases de l'élaboration de ce domaine d'étude depuis la fin du 19^{ème} siècle jusqu'à nos jours.

Schéma1 : L'évolution conceptuelle de la RSE⁴



3.1.2. Définition des pratiques RH « socialement responsable »

Allouche, Huault et Schmidt, (2004), distinguent trois modèles de la RSE. Coulon, (2005), a développé ses modèles en précisant dans chaque cas comment est définie la RSE, les acteurs qui la formalisent et en spécifiant les pratiques RH « socialement responsable ».

1) Modèle des actionnaires ou modèle « stockholders »

Selon Friedman, seul l'usage juridique du concept de responsabilité est à prendre en compte. Mintzberg, (2004), rejette ce point de vue et constate que les actionnaires n'optimisent pas les possibilités de contrôle dont ils disposent pour cadrer l'action des dirigeants et qu'il n'y a pas de concurrence ouverte et libre : plus l'entreprise est grande, plus elle manipule le marché, appliquant des règles qui n'obéissent ni au droit, ni à l'éthique.

2) Modèle partenarial ou modèle « stackholders »

⁴ Cité par Dhaouadi I., El Akremi A., Igalens J.

La commission Européenne (2002) définit la RSE comme : « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales liées à leurs activités et à leurs relations avec l'ensemble de leurs partenaires et collaborateurs* ».

Selon cette vision, les pratiques RH relevant de la RSE peuvent être définies à travers une implication des personnes et un management des compétences spécifiés par des exigences de qualité (AFNOR, 2002). Mais Mercier (1999), indique une modification plus large des principales missions RH pour mieux prendre en compte les potentiels et les souhaits des personnes.

3) Modèle maximaliste du volontarisme social

Selon Brummer (1991), les entreprises doivent favoriser activement les projets sociaux même lorsqu'ils rentrent en conflit avec la maximisation de la valeur créée. La RSE consiste alors en une prise en compte volontaire d'attentes exprimées au niveau de la société dans son ensemble. En effet, la RSE est présentée comme un construit social abordé sous de multiples angles (gestionnaires, juridique, sociologique,...), et dépend par ailleurs largement de contextes culturels (Maignan et Ralston, 2002).

3.1.3. Contribution des RH à la performance durable de l'entreprise

Pour Charreaux (1998), l'entreprise ne peut créer de valeurs sans des savoirs faire et des compétences clés qui constituent le capital humain de toute organisation.

Les compétences des salariés, la qualité de leur engagement, leur productivité, seront à la base de la réussite de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Il en va aussi du management et des RH de favoriser ou non leur efficacité et leur développement. Le climat de travail, les relations sociales, la possibilité de faire évoluer ses compétences ou d'en acquérir de nouvelles par la formation ou la mobilité, permettront directement à l'organisation d'affronter plus sereinement la compétition dans un marché globalisé.

L'une des attributions essentielles des DRH est de garantir que l'entreprise puisse disposer en permanence des compétences, en quantité et en qualité suffisantes pour réaliser ses objectifs et assurer sa pérennité. Progressivement, la gestion a évolué de la gestion quantitative des effectifs à la gestion qualitative des compétences (Lacono, 2002 ; Retour, 2005)

Conclusion :

En matière d'évaluation de la performance RH, différentes approches et méthodes ont été mises au point. Certaines sont contestables, incertaines dans leurs résultats, ont peu de pertinence conceptuelle. D'autres sont plus crédibles. Il est attendu que les secondes aient la faveur de ceux qui se réclament de la « science » de l'évaluation, praticiens éclairés et chercheurs.

Mais il serait notoirement insuffisant de s'en tenir à un jugement absolu sur la valeur métrologique de l'évaluation. La question de l'évaluation de la performance RH ne peut être détachée de questions plus générales comme celle visant à définir la place de la fonction RH dans l'entreprise. Les incertitudes actuelles sur la mesure de la performance RH ne sont-elles pas d'ailleurs parentes de celles qui pèsent sur les finalités de la fonction ?

La réponse à la question « comment évaluer ? » est secondaire par rapport à celle de l'identification du positionnement de la fonction RH dans l'entreprise. Priorité au diagnostic, donc : dans telle entreprise désignée, quelles sont les missions réellement confiées à la fonction RH ? Comment se hiérarchisent-elles ? Une fois les réponses apportées à ces

questions, le choix des modalités de mesure de la performance RH, paraîtra assurément beaucoup plus simple.

La fonction RH peut fortement évoluer, en raison de la montée en puissance de la RSE représentée comme une véritable innovation sociale, et de la reconnaissance des syndicats et des salariés comme partenaires de première importance. Alors que le monde de management de l'entreprise change, la fonction de DGRH pourrait évoluer vers celle de Direction de la Responsabilité Sociale (Igalens, 2003).

Bibliographie :

- AFNOR. (2002). « *Responsabilité sociale des entreprises* »
- Allouche J., Huault I., Schmidt G., (2004). « *Responsabilité Sociale des Entreprises : la mesure détournée* ». Actes du XV^e congrès de l'AGRH. P.1080- 1083
- Bayad M., « Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal » Université Robert Schuman, Strasbourg.
- Ben Hassine A., « *la GRH, entre pratiques opérationnelles et stratégiques une étude empirique auprès des organisations tunisiennes* », Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis.
- Brummer J.J., (1991). « *Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis, Greenwood Press* »
- Buisson M.L. (2008). « *Diffusion des logiques managériales et transférabilité des outils de GRH- De la légitimité intra- organisationnelle de l'évaluation et de la rémunération des performances dans les organisations des services publics Français* ».les Actes des congrès AGRH, Dakar
- Charreaux G., (1998). *La mesure de la performance des entreprises*. Banque & Marchés, n°34, mai- juin
- Cornet A., Rondeau A., Bareil C., Luc D., « *Typologie des processus de transformation et performance de la GRH.* » HEC, Montréal, Québec, Canada.
- Coulon R., (2005). *Les professionnels de la fonction RH et la responsabilité sociale de l'entreprise. 16^e conférence de l'AGRH- Paris dauphine- 15 et 16 septembre*
- Descolonges M., Saincy B., (2004). *Les entreprises seront-elles un jour responsable ?*, Paris, éditions La Dispute
- Dhaouadi I., El Akremi A., Igalens J. (2008). « *La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des Critical Management Studies* » : *Vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise- société*. Les Actes des congrès AGRH, Dakar
- Dorra J., « *GRH et performance : Revue de la littérature* », IHEC Carthage.
- Fombrun C., Shanley M., (1990). *What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy.*, Academy of Management Journal, vol. 33, N°2
- Freeman R.E., (1984). « *Strategic Management, :Stakeholder Approach*. Pitman
- Fridman M., (1970). *The social Responsibility of Business is to increase the Profit*". New York times Magazine, 13 Sept, p. 32-33 ; p. 122- 126
- Igalens J., (2003). *DRH Aujourd'hui, DRS Demain*. Personnel, n°442
- Igalens J., Joras M., (2002). « *La RSE, comprendre, rédiger le rapport annuel* ». Editions d'Organisations
- Lacono G., (2002). *Gestion des ressources humaines*. Gualino Montchrétien
- Lambert G., et Ramboarison-Lalao L., « *Prospective d'une GRH différenciée selon le genre : Quels impacts sur la performance de la fonction RH ?* » ÉCOLE DE MANAGEMENT DE STRASBOURG, Université Robert Schuman, Strasbourg III.

- Maignan I., et Ralston D., (2002). *Corporate social responsibility in Europe and in the U.S. : insights from business' self-presentations*. Journal of International Business Studies, 3rd, quarter, p. 497- 514
- Mercier S., (1999). « *L'éthique dans les entreprises* ». La découverte
- Mintzberg H. (2004). « *Pouvoir et gouvernement d'entreprises* ». Les Editions d'Organisation
- Pasquero J., (2005a). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion- un regard historique ». In Turcotte M.F., Salmon A (dir), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Presse de l'université du Québec, p.80-111.

Rémunération des dirigeants en Tunisie. Fondements et pratiques

Amira BELHAJ

Doctorante en sciences de gestion

ISG Tunis et l'IAE Corse

amiranouri@yahoo.f

Introduction

Face à un environnement concurrentiel mouvant, soumis à des pressions et des tensions fortes, l'objectif des entrepreneurs est d'attirer, retenir, et fidéliser des cadres dirigeants de très haut niveau. La situation du marché de l'emploi s'est inversée en faveur des dirigeants les plus convoités qui ont revu leurs exigences à la hausse. Le cadre dirigeant peut être défini, comme une catégorie de salarié auquel l'entrepreneur délègue toute la responsabilité de gestion du projet, et lui confie la mission d'atteindre un certain objectif. La nature de cet objectif peut varier d'un entrepreneur à un autre (objectif en terme de profit, objectif en terme de croissance....etc.).

L'apparition des cadres dirigeants a été le résultat de deux influences :

- le remplacement progressif des propriétaires d'entreprises (éloignement géographique, gestion d'autres projets)
- la spécialisation des collaborateurs du propriétaire en raison de la complexité croissante des problèmes de gestion.

L'incitation des cadres dirigeants au sein des petites et moyennes entreprises dans lesquelles le ou les propriétaires délèguent leurs responsabilités au profit d'un cadre dirigeant est une question spécifique et totalement différente, par rapport aux problèmes d'incitations des salariés classiques, et ceci pour les raisons suivantes :

- le cadre dirigeant est censé inciter ses collaborateurs, il doit être capable de les motiver, de les encourager, et de coordonner le travail de ses collaborateurs placés sous sa responsabilité, il doit être suffisamment incité, sinon il ne va pas réussir sa mission.
- le cadre dirigeant occupe une position spécifique au sein de l'entreprise, il bénéficie d'une délégation de pouvoir de la part de l'entrepreneur, et d'un certain degré d'autonomie réelle quant aux moyens et aux méthodes, à l'intérieur d'un cadre défini.

Les propriétaires ou les actionnaires au sein des PME doivent prendre la réflexion nécessaire pour le choix des mécanismes incitatifs à mettre en œuvre. Le choix de ces modes conditionne la performance de l'entreprise puisque ce dernier développe des compétences spécifiques, à la fois génératrices de revenus pour les actionnaires et difficilement remplaçables. Le dirigeant détient un capital humain spécifique à l'entreprise et son départ appauvrit donc l'entreprise. Pour éviter cette perte, l'entreprise a tout intérêt de développer des mécanismes incitatifs pour l'inciter, le retenir, et enfin le fidéliser (Peretti, 2003).

Dans un tel contexte, quelles sont les pratiques de GRH aujourd'hui au Maghreb en général et en Tunisie en particulier pour mieux inciter les cadres dirigeants ?

L'objectif de cet article est de contribuer à ce débat en se plaçant dans le contexte économique et culturel tunisien, qui demeure encore peu étudié. Les études précédemment menées dans ce milieu ont montré que les entreprises tunisiennes sont encore, pour la plupart, à la phase administrative du personnel (Alouane, 1997), les chefs d'entreprises plaçant les problèmes

humains loin derrière leurs préoccupations principales qui sont les problèmes de production, de financement, de vente et d'approvisionnement (Ben Hamouda, 1992, Ben Ferjani, 1998).

Après avoir défini le cadre conceptuel de la recherche, nous présentons le terrain de recherche, les modalités de l'étude et enfin ses résultats.

1. Revue de la littérature

La question de la rémunération des dirigeants est généralement replacée dans le contexte de la séparation entre la propriété et la direction des entreprises. Cette séparation a suscité le soupçon d'une possible divergence d'intérêts entre les propriétaires des entreprises, pour lesquels la maximisation de la valeur des actions et du flux de dividendes apparaît l'objectif à privilégier, et les dirigeants dont les rémunérations n'ont pas nécessairement de relations étroites avec ces indicateurs de performances. L'acuité du problème est sans doute d'autant plus forte que la taille de l'entreprise est importante. En effet, dans les entreprises les plus petites, la séparation entre propriété et direction est moins fréquente par rapport aux grandes entreprises (Alcouffe, 2004).

La relation entre les dirigeants et leur entreprise diffère largement de celle des autres salariés, c'est souvent la spécificité qui marque la relation entre le dirigeant et l'entreprise comme le notait déjà A. Marshall :

"Le cadre dirigeant d'une entreprise a une connaissance des hommes et des affaires qu'il pourrait dans certains cas vendre très cher à une entreprise rivale. Mais, dans d'autres cas, cette connaissance est telle qu'elle n'a pas de valeur hormis pour l'entreprise qui l'emploie, et son départ causerait alors une perte pour l'entreprise bien supérieure à son salaire tandis qu'il ne pourrait probablement pas gagner ailleurs la moitié du salaire qui lui est versé" (Marshall, 1920, p. 520).

1.1. La Théorie de l'Agence

La théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976), Fama (1980) puis Jensen et Murphy (1990) part de deux postulats :

- Le premier est qu'il y aurait une difficulté pour les actionnaires à surveiller de près le comportement des dirigeants.
- Le second est qu'il existe une divergence d'intérêts entre les actionnaires dénommés « le principal » et les dirigeants dénommés « l'agent »

Trois raisons principales expliquent la naissance de ces conflits (Jensen et Smith, 1985) :

- Tout d'abord, les efforts des dirigeants quant à la maximisation de la valeur de l'entreprise pourront intervenir négativement dans leur fonction d'utilité.
- Ensuite, les dirigeants sont ceux qui ont investi leur capital humain dans l'entreprise, c'est donc un actif, plus difficilement redéployable et plus risqué. Le risque pris par ces loueurs de capital humain doit être soit atténué soit rémunéré. S'il n'est pas rémunéré ou (pas suffisamment), les dirigeants auront une propension à investir dans des projets d'un niveau de risque inférieur à celui qu'auraient pu souhaiter les actionnaires.
- Enfin les dirigeants ayant un horizon plus limité que celui des actionnaires (celui de la durée de leur présence dans l'entreprise), ils pourront être conduits à privilégier des investissements à plus court terme. Ceci est antagoniste avec la richesse des actionnaires qui est affectée par tous les flux prévisionnels de l'entreprise, quel que soit l'horizon.

La théorie de l'agence part de ces deux situations et essaye de trouver le contrat qui lie (le) les actionnaires et le cadre dirigeant. Elle fixe également les modalités de rémunération du cadre dirigeant, lorsque les intérêts des deux parties sont divergents et l'information est imparfaite. Face à ces deux situations, le propriétaire devra donc établir un système d'incitation approprié pour inciter son cadre dirigeant à travailler dans le sens de l'intérêt de l'entreprise.

Selon le principe de la théorie de l'agence, les conflits d'intérêts et l'asymétrie d'information, entraînent un problème de contrôle, qui peut être résolu, en adoptant des programmes de rémunération fondés sur des mesures de performances organisationnelles tel que : partage de profit, le bonus individuel et les stock-options. En attribuant des stock-options au dirigeant, ce dernier sera encore plus enclin à agir dans le sens de la maximisation des intérêts des actionnaires. Ainsi, si le dirigeant exerce ses options et conserve ses titres, il devient propriétaire d'une partie de l'entreprise au même titre que les autres actionnaires. Les stock-options trouvent dans ces conditions leur pleine justification, parmi la variété des mécanismes de résolution de conflits d'agence. L'implication des dirigeants dans le capital de l'entreprise aurait alors pour effet d'accroître la performance de cette dernière, dans le sens des actionnaires.

Pige (1996), sur la base de la théorie de l'agence, émet l'hypothèse que les systèmes incitatifs de rémunération les plus efficaces, sont ceux dont l'objectif consiste à réduire les divergences d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires. Sanders et Al (1995) distinguent deux dimensions dans la rémunération du cadre dirigeant :

- Une partie à court terme, composée de salaires et des primes
- Une partie à long terme, composée des stocks option et d'autres plans d'actions et d'incitation à long terme.

Ces deux auteurs concluent de la théorie de l'agence émet l'hypothèse que plus le principal (actionnaire) contrôle (le cadre dirigeant), moins il serait nécessaire de le contrôler par de la rémunération à long terme et inversement. Selon Zajac (1990), en partant des hypothèses énoncées par la théorie de l'agence, le choix du mécanisme incitatif à mettre en place dépend du choix de stratégie de recrutement. Quand il s'agit de recrutement interne, et en l'absence d'asymétrie d'information, la rémunération variable n'est pas nécessaire, en raison du faible risque moral. Cependant dans le cadre d'un recrutement externe, il y a risque de sélection adverse. Par conséquent, la rémunération variable devient un élément important pour inciter un cadre dirigeant.

1.2. La Théorie de l'Équité

Selon la prémisse de la théorie de l'équité (Adams (1963,1965)), les acteurs évaluent leurs contributions et leurs rétributions par rapport à certains référents et ils ajustent leurs contributions pour tenter d'influencer leurs résultats (rémunération) afin d'établir l'équité. Le concept d'équité est en soi simple, mais trouver un référent approprié, en particulier dans le cas des membres de la direction d'une organisation s'avère plus difficile. Certaines études suggèrent des points de comparaison qui sont, à cause de la position particulière des postes de dirigeants, externes à l'organisation. Par exemple, pour le p.-d.g., Romanoff, Boehm et Bensen (1986) suggèrent d'utiliser comme référence d'autres p.-d.g sélectionnés en fonction de la taille, de l'industrie et/ou de l'emplacement géographique de l'organisation. Une autre caractéristique de la théorie de l'équité, en accord avec la théorie du tournoi, est le maintien d'un certain écart entre la rémunération du p.-d.g. et des points de référence à un niveau hiérarchique moins élevés dans l'organisation.

1.3. La Théorie du Tournoi

Cette théorie ((Lazear et Rosen, 1981) propose que l'incitation des cadres dirigeants à être individuellement plus performants permet à l'entreprise d'atteindre un niveau optimal de performance globale. Ce lien de cause à l'effet serait du à la compétition entre les cadres dirigeants pour devenir, à terme, président directeur général. O'Reilly et al. (1988) considèrent que les cadres candidats à la succession du principal dirigeant, c'est-à-dire les vice-présidents, les directeurs généraux, sont en compétition dans un tournoi ou celui qui sera élu obtiendra le premier prix, soit l'exclusivité de la rémunération du principal dirigeant. Selon les tenants de cette approche, le contexte de tournoi permet d'optimiser les comportements dans le sens de la performance. Les individus ne sont pas motivés par la rémunération en tant que telle mais par la charge symbolique qui lui est attachée, celle de leader suprême.

1.4. La Théorie du Capital Humain

La théorie du capital humain repose sur les caractéristiques individuelles des dirigeants d'entreprise comme déterminants de la rémunération des dirigeants d'entreprise (Gerhart et Milkovich, 1990). Selon la théorie, les dirigeants d'entreprise acquièrent une certaine valeur au cours de leur carrière. La valeur de cet apprentissage ou de ces compétences détermine ce que l'employeur est prêt à offrir comme rémunération à l'employé. Les dirigeants d'entreprise obtiennent donc un certain rendement sur le capital humain qu'ils acquièrent tout au long de leur carrière (Mincer, 1975). Les principaux facteurs qui influencent l'apprentissage sont l'éducation, l'expérience et la formation (Becker, 1964).

Il n'y a pas une solution théorique optimale. Il est possible ou extrêmement coûteux de prévoir toutes les éventualités possibles et de les décrire précisément. L'hypothèse d'incomplétude contractuelle en termes d'incitation des cadres dirigeants est au cœur de la théorie de l'agence, dans la mesure où les failles des contrats à mettre en œuvre pour l'incitation des cadres dirigeants, entraînent des risques de perte d'utilité pour les deux parties du contrat. Ces premiers éléments de difficulté de trouver une solution théorique d'inciter au mieux les cadres dirigeants nous conduiront ensuite directement à une analyse plus empirique de la question de la rémunération des cadres dirigeants tunisiens. Nous procéderons alors d'une enquête empirique auprès d'entreprise à capital peu dispersé dans lesquelles le ou les propriétaires délèguent leurs responsabilités au profit d'un cadre dirigeant qui va prendre en charge la gestion de projet.

2. Présentation du terrain

Comme nous l'avons précisé plus haut, cette étude a pour objectif d'interroger les entrepreneurs tunisiens à propos des pratiques de rémunération mis à l'égard de leur cadre dirigeant. Pour ce, nous commencerons par la présentation de l'échantillon avant d'aborder l'analyse des résultats. Nos interlocuteurs, étant les décideurs dans l'entreprise, nous leur avons demandé de se prononcer d'après leur libre appréciation sur les mécanismes incitatifs utilisés pour inciter au mieux leur cadre dirigeant.

2.1. Caractéristiques de l'échantillon

Pour réaliser nos entretiens, nous avons opté une technique d'échantillonnage purement empirique pour trouver les types d'entreprises à capital peu dispersé dans lesquelles, (le) ou (les) propriétaires délèguent leurs responsabilités, au profit d'un cadre dirigeant. Nous avons commencé en premier lieu d'effectuer un tri sur l'échantillon à notre disposition. Pour le

compléter, nous avons également demandé de l'information auprès d'API¹ (agence de promotion d'industrie). Le nombre des entreprises reste toujours restreint, nous avons donc posé la question aux entrepreneurs tunisiens s'ils connaissent des propriétaires ou des actionnaires qui sont dans une situation similaire. Cette technique était une source d'information pertinente pour constituer notre échantillon. En effet, les connaissances et les relations personnelles constituent un capital irremplaçable. L'échantillon peut être considéré comme de convenance, nous avons étudié des secteurs différents afin d'éviter un biais à ce niveau. Notre échantillon fut ainsi de 34 entreprises, les tableaux ci-dessous présentent la description de notre échantillon, par taille, et secteur d'activité.

Types d'entreprises	Secteur de service	Secteur industriel
Effectif	10	24

Tableau 1 : Répartition des entreprises par secteur

70 % des entreprises interrogées sont du secteur de service

Nombre de salariés	entre 5 et 20	Entre 21 et 50	Entre 51 et 120	Au delà de 120 salariés
Effectif	10	6	12	6

Tableau 2 : Répartition des entreprises par taille (effectif des salariés)

La plupart des entreprises enquêtées sont des petites et moyennes entreprises familiales, étant donné que 70 % du tissu industriel tunisien est constitué, en globalité par des entreprises familiales, ceci s'explique par les dispositifs tunisiens en vigueur, qui accordent des faveurs, en termes de financement et des avantages fiscaux et sociaux à ces différents types d'entreprises.

2.2. Place de la fonction du dirigeant dans les organisations tunisiennes

2.2.1. Les compétences et les qualités du dirigeant

Face aux multiples contraintes auxquelles le dirigeant doit faire face, dans l'exercice de ses fonctions, le cadre dirigeant doit disposer de certaines qualités et compétences pour réussir à gérer la fonction occupée. L'enquête réalisée, auprès de 34 entrepreneurs tunisiens nous a fourni quelques éclairages sur les qualités et les compétences que doit posséder un cadre dirigeant pour qu'il y ait une délégation de pouvoir. Le tableau ci-joint synthétise les qualités et les compétences que doit avoir un cadre dirigeant pour mener à bien ses fonctions.

Les qualités et les compétences	Nombre de verbalisation
Un vrai meneur d'homme	19
un homme de confiance	13
La polyvalence	4
Le diplôme	12
L'expérience professionnelle	9
L'esprit de communication (Frss, client, salarié)	8
L'imagination/créativité	3

¹ Cette agence est présente sur tout le territoire tunisien et s'occupe des problèmes rencontrés par les entrepreneurs tunisiens

Un bon gestionnaire	16
Il assume la responsabilité	3

Tableau 3 : Nombre de verbalisation de certaines qualités et compétences d'un cadre dirigeant

Selon la perception des entrepreneurs tunisiens, un cadre dirigeant doit être un vrai meneur d'homme, un bon gestionnaire et quelqu'un de confiance et honnête. A ce stade, le problème de divergence d'intérêts, et d'asymétrie d'information, paraissent des problèmes auxquelles sont confrontés la majorité des entrepreneurs tunisiens d'où la possibilité éventuelle qu'il y ait un problème d'agence au sein des PME entreprises tunisiennes.

2.2.2 Les éléments de la rémunération des cadres dirigeants tunisiens :

Les entrepreneurs tunisiens ne se sont pas contentés du choix d'un seul mécanisme incitatif, mais ils ont proposé à leur cadre dirigeant un « package » de rémunération. Le choix de plusieurs leviers d'actions est considéré comme une source d'optimalité, étant donné que ces différents moyens incitatifs se complètent, et afin de palier également aux différents inconvénients de chaque mode incitatif.

Le salaire de base : Le montant alloué au titre du salaire de base, n'est pas un élément indépendant de la vie de l'entreprise et des efforts menés par le dirigeant. Ainsi, revoir le niveau de ce salaire de base ne peut que se faire à des moments-clés de la carrière du dirigeant ou de l'évolution de la société dirigée, tel que l'augmentation de l'effectif de l'entreprise, début d'une phase d'exportation, la responsabilité assumée....

Le salaire de base proposé dépend de plusieurs facteurs tels que par exemple : le niveau des études poursuivies. D'après l'étude que nous avons menée, nous avons pu remarquer que 60 % des dirigeants ont suivi un cursus universitaire dans des grandes écoles : HEC, ENA, Polytechnique, Centrale.

Les avantages en nature : La voiture de fonction est un mécanisme incitatif répondu par les entrepreneurs tunisiens (55 % s'y réfèrent) pour inciter au mieux leur cadre dirigeant. Il s'agit l'une des solutions qui viennent à l'esprit pour attirer un cadre dirigeant lors de l'embauche. Un phénomène à la mode pour le contexte tunisien. L'accord d'une voiture de fonction n'est pas obligatoire, c'est à dire qu'elle est accordée suite à la volonté d'entrepreneur. La valeur de cette voiture de fonction dépend de la situation financière de l'entreprise.

La formation à l'étranger : Nous avons repéré seulement deux types d'entreprises (5 %) qui considèrent que la formation à l'étranger comme un mécanisme intéressant pour mieux inciter les cadres dirigeants. Selon les propos des entrepreneurs, les cadres dirigeants acceptent parfois un salaire moindre avec une promesse de formation à l'étranger, d'autres entrepreneurs sont cependant réticents pour investir à des formations à l'étranger car elles sont coûteuses et le risque de turnover est important pour cette catégorie de cadre.

Le partage de profit : Le partage de profit n'est pas une pratique prépondérante en matière d'incitation des cadres dirigeants, puisque seul 18 % des entrepreneurs interrogées pratiquent ce mode incitatif. Il s'agit d'une forme de rémunération proportionnelle au résultat de l'entreprise où l'entrepreneur fixe au préalable le pourcentage accordé à son cadre dirigeant en fonction du bénéfice net dégagé par l'entreprise. Ce faible pourcentage s'explique éventuellement par le fait

que la plupart des entreprises possèdent une structure familiale ce qui influencerait forcément les pratiques et le système de rémunération mis en place.

La donation personnelle : La donation personnelle est une forme de libéralité périodique accordée au cadre dirigeant à titre de récompense. Il s'agit d'une pratique prépondérante en matière d'incitation des cadres dirigeants. Elle est attribuée par exemple à l'occasion de fête de l'Aïd, naissance, mariage...

En effet 70 % de la population enquêtée utilisent la donation personnelle pour inciter leur cadre dirigeant. Le contexte tunisien, la culture, les traditions, et la religion rejaillissent fortement sur la culture et les valeurs de l'entreprise et particulièrement dans les entreprises familiales, ce mécanisme incitatif est prépondérant pour le cas tunisien. Cette recherche empirique a mis en exergue une forme d'incitation particulière pour le contexte tunisien.

Le bonus individuel : La prime en fonction d'objectif constitue une forme de rémunération utilisée pour inciter les cadres dirigeants. Les objectifs sont établis suivant différentes façons (contractuelle, unilatérale, de façon négociée etc...) dont les paramètres sont retenus, à la part du qualitatif ou quantitatif, les éventuels planchés (seuil en de ça duquel on ne perçoit rien). La majorité des objectifs fixés par les entrepreneurs sont d'une manière contractuelle et de façon négociée. Concernant les paramètres retenus, ils sont toujours des critères quantitatifs (prime en fonction des résultats précédents, croissance de part du marché, prime en fonction de durée du chantier) (Peretti, 2003).

Dans notre enquête nous avons pu repérer que 11 entreprises utilisent ce mode incitatif, soit 32% de la population enquêtée. La spécificité de ce mode incitatif, c'est qu'il offre la possibilité d'inciter les cadres dirigeants à atteindre les objectifs fixés par les entrepreneurs et de récompenser les performances suite à l'atteinte des objectifs.

A la lumière des fréquences d'utilisation des différents modes incitatifs, nous pouvons déduire que la donation personnelle, la voiture de fonction, et le salaire de base fixe sont considérés comme les modes incitatifs les plus prépondérants en matière d'incitation des cadres dirigeants. L'élément commun pour ces différents modes incitatifs c'est qu'ils sont indépendants de la performance de l'entreprise. Le choix de ces différents éléments s'explique par le fait que certains entrepreneurs considèrent les éléments de rémunération fixe permet de mieux inciter leur cadre dirigeant. Ces derniers préfèrent une rémunération immédiatement disponible que plutôt une rémunération variable et différée et semble ne plus être capable d'influencer les résultats qui deviennent pratiquement quasi-stable. Dans telle circonstance, l'élément de la rémunération fixe, ou une forme de rémunération variable aléatoire (donation personnelle) s'avère efficace par rapport à leur situation de l'entreprise.

Cependant, d'autres entrepreneurs qui constituent une minorité utilisent plutôt une rémunération variable liée à la performance de l'entreprise. Ils justifient leurs choix par le fait que les éléments de la rémunération variable permettent de converger les intérêts des actionnaires avec ceux des cadres dirigeants. Cette opinion rejoint l'idée développée par la théorie de l'agence

Conclusion

Les résultats de cette recherche permettent de conclure qu'au sein des petites et moyennes entreprises, la plupart des entrepreneurs déclarent qu'ils trouvent une certaine difficulté de contrôler de près leur cadre dirigeant. En réalité, plusieurs obstacles empêchent l'entrepreneur de contrôler convenablement son cadre dirigeant tel que : le déplacement assez fréquent, la gérance

d'autres projets, des raisons de santé, et l'éloignement géographique du local de l'entreprise par rapport à la résidence principale de l'entrepreneur.

Nous avons montré également que les entrepreneurs tunisiens ne se sont pas contentés du choix d'un seul mécanisme incitatif, mais ils ont proposé à leur cadre dirigeant un « package » de rémunération. Le choix des mécanismes incitatifs dépend essentiellement des qualités et des compétences du cadre dirigeant, de ses caractéristiques intrinsèques (âge, ancienneté...etc.) et de la situation financière de l'entreprise.

Parmi tous les modes incitatifs recensés trois semblent être importants pour les cadres dirigeants tunisiens : un salaire de base, une voiture de fonction, et une donation personnelle. Le contexte culturel et la structure familiale des entreprises est à l'origine de la prédominance de ces trois modes et la négligence d'un système de rémunération basé sur la performance organisationnelle ou individuelle

Cette recherche suscite plusieurs interrogations. Ainsi, l'aspect modeste qui caractérise encore le système de rémunération des cadres dirigeants des organisations tunisiennes est-il appelé à évoluer vers un aspect plus stratégique comme le suggèrent des études récentes menées dans ce contexte (Gaha et Mansour, 2004 ; Debbabi et Mamlouk, 2005) ?

Le système de rémunération des cadres dirigeants au sein des grandes entreprises tunisiennes est-il plus stratégique (Belhaj, 2009). Une autre piste de recherche à explorer.

Bibliographie

- Adams J.S (1963), «Toward an Understanding of Inequity», *Journal of abnormal and social psychology*, Vol. 67, n°5, p 422-436.
- Adams J.S (1965), «Inequity in Social Exchange», in Berkowitz L., *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, Vol.2, p 267-299.
- Alcouffe Christiane, (2004), « La rémunération des dirigeants en France fondements et pratiques », *Les Notes du LIRHE*, n° 349, Septembre 2004, pp.1-15.
- Alouane Y. (1997), *Gestion des ressources humaines*, Tunis : Editeurs : Youssef Alouane – Reiner Biegel.
- Backer, G.F, Jensen, M.C, Murphy, K. J, (1988), “Compensation and incentives: Practice vs. Theory”, *Journal of Finance*, 43, pp 593-616.
- Becker, G.S., (1964), *Human Capital*, première édition, New York, National Bureau of Economic Research, 1964.
- Ben Ferjani. M. (1998), Nouveau contexte de l'entreprise tunisienne et pratique de GRH : cas de quelques entreprises performantes, in Zghal R. (éd) *La gestion des entreprises, contextes et performances*, Tunis : Centre de Publication Universitaire.
- Ben Hamouda A. (1992), *Culture d'entreprise et gestion des ressources humaines*, Cahiers de l'ERGE, 1.
- Benoît P., (1996), «Le gouvernement de l'entreprise : la place des systèmes de reporting et d'audit», *Actes du Congrès des IAE*, Toulouse, pp 87-96.
- Fama, E. (1980), «Agency Problems and the Theory of the Firm», *Journal of Political Economy*, Vol 88, n° 2, p 288-307.
- Gerhart, B., Milkovich, G.T, (1990), «Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance», *Academy of Management Journal*, vol.33, 1990, p.663-691.

Jensen, M. Meckling, W. H (1976), «Theory of the Firm: Managerial Behaviour Agency Costs and ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, Vol .3, n ° 2, P 305-360.

Jensen Michael C, Murphy Kevin (1990), «Performance Pay and Top-Management Incentives», *the Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 2 (Apr., 1990), pp. 225-264.

Jensen Michael C. and Clifford W. Smith, Jr., (2000), «Stockholder, Manager, and Creditor Interests: Applications of Agency Theory», *Recent Advances in Corporate Finance*, E. Altman and M. Subrahmanyam, Editors (Dow-Jones Irwin, 1985). Reprinted in *Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, (Harvard University Press, 2000).

Lazear, E. et Rosen, S. (1981), «Rank-order tournaments as optimum labor contracts», *Journal of Political Economy*, V. 89, n°4, p841-864.

Marshall A., (1920), *Principles of Economics*, MacMillan, Londres, 8° edition, 1920.

Mincer, J., (1975), *Schooling, Experience and Earnings*, New York: National Bureau of Economic Research, 1975.

O'Reilly, C.A., Main, B.G et Crystal, G.S. (1988), «CEO Compensation as Tournament and Social Comparaison : A Tale of Two Théories», *Administrative Sciences Quarterly*, V 33, n °2, pp 257-274.

Peretti, J.M., (2003), *La rémunération des dirigeants*. In: Allouche J. *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris (France): Vuibert, 2003, p. 1269-1278.

Romanoff, K., Boehm, K., Benson, E., (1986) «Pay Equity: Internal and External Considerations», *Compensation and Benefit Review*, vol.18, no.3, 1986, pp.17-25.

Zajac, E.J. (1990), «CEO selection, succession, compensation and firm performance: a theoretical integration and empirical analysis», *Strategic Management Journal*, V 11, n °3, pp 217-230.

Enseignement et formation professionnelle dans la région méditerranéenne : proposition méthodologique pour un audit de GTEC

Rachid BENABOURA

Université de Caen

rachidbena@orange.fr

Introduction

Le processus de l'Union pour la Méditerranée a ouvert la voie à une activité importante consacrée à la région Méditerranéenne. Dans les différentes conférences euro-méditerranéennes, l'importance du « facteur humain » et du développement du capital humain comme éléments clés de la croissance économique et de la cohésion sociale a été soulignée. L'importance de l'enseignement a été notée par tous les pays signataires de l'Union pour la Méditerranée à Paris en juillet 2008. Plus récemment, à Marseille, les ministres des Affaires Etrangères Euromed ont réaffirmé leur engagement en faveur de la coopération régionale et ont convenu de toute une série d'actions pour l'an prochain, concernant notamment l'emploi, l'enseignement supérieur et le développement humain. Lors de la conférence ministérielle de l'industrie à Nice début novembre, l'importance de l'innovation et le rôle capital que jouent les systèmes d'éducation et de formation pour promouvoir les sociétés et les économies « entrepreneuriales » et innovatrices ont été étudiés. Lors de la première conférence ministérielle Euromed pour l'emploi et le travail, à Marrakech, l'un des principaux axes d'action reposait sur la nécessité d'augmenter les investissements dans le capital humain, la formation et l'employabilité. Même la situation de chaque pays est différente et qu'une seule et même solution peut convenir à tous, la mondialisation et l'intégration pèsent lourdement sur les caractéristiques nationales des systèmes d'EFP (éducation et formation professionnelle) et des marchés du travail. Nous considérons que les pays méditerranéens pourront faire face plus efficacement à ces pressions s'ils sont à même d'identifier leurs points communs et leurs différences et s'ils sont capables d'œuvrer en faveur d'un agenda régional accepté par tous en matière d'EFP.

Dans un tel contexte, nous pensons que l'audit social représente un axe de travail pertinent pour l'amélioration des systèmes de formation. Nous considérons en particulier qu'il pourrait être opportun d'engager des démarches d'audit de GTEC : gestion territoriale des emplois et des compétences afin de pouvoir construire des plans d'action ou - agendas - socialement utile à la région méditerranéenne¹. L'objectif de cette communication est de proposer une démarche méthodologique d'audit de gestion territoriale des emplois et des compétences utile à une réflexion sur la formation professionnelle et l'employabilité dans la région concernée. Nous présenterons dans une première partie le contexte socio-économique du territoire étudié, puis les enjeux et pistes d'action possibles en matière d'EFP dans une deuxième partie. Enfin, nous proposerons une démarche d'audit social adaptée au contexte et aux enjeux socio-économiques, voire politiques de la région méditerranéenne.

1. Le contexte socio-économique territorial

La crise financière actuelle et le ralentissement de l'économie mondiale, combinés aux incertitudes politiques, à des risques en matière de sécurité et à une faible compétitivité économique continuent de peser sur les sentiments des investisseurs concernant la région. Les

¹ Par région méditerranéenne, nous retenons l'approche d'Euromed : ensemble des pays autour de la méditerranée : pays du Maghreb, Egypte, Syrie, Jordanie, Palestine, Israël, etc.

évaluations du climat des affaires en Méditerranée indiquent que ce dernier reste sensiblement moins bon que celui des nouveaux états membres de l'UE. Les indicateurs de gouvernance économiques disponibles montrent des institutions plutôt faibles et soulèvent de sérieuses préoccupations quant à la corruption dans de nombreux pays de la région. Cette situation a un impact négatif sur l'environnement des affaires, sur la compétitivité et sur l'attractivité, tant par les investisseurs nationaux que pour les investisseurs étrangers. Les économies de la région présentent des disparités à plusieurs égards, et notamment au regard de leur intégration aux marchés mondiaux. Le degré d'intégration économique entre les partenaires méditerranéens demeure faible. Cela s'explique par des raisons politiques et économiques.

Le défi très concret à court terme pour bon nombre de ces pays réside dans la formation d'une zone de libre échange avec l'union européenne d'ici 2010. Les plans d'action bilatéraux de la PEV (Politique Européenne de Voisinage) s'emploient déjà à résoudre des solutions liées aux marchés du travail, à la circulation des travailleurs, à la libéralisation des marchés de capitaux, à l'harmonisation des normes, ainsi qu'à la mise en place d'une politique de la concurrence, de réglementations du secteur bancaire et de réglementations des services financiers. L'agriculture reste un problème. Prendre des mesures est encore plus important étant donné que la plupart des pays de la région se heurtent désormais dans le secteur manufacturier à la Chine et à l'élargissement de l'UE. Il est donc important que l'UE ouvre son marché plus rapidement. En ce qui concerne les structures d'exportation, la région demeure peu diversifiée et fait appel à des technologies peu avancées. Le pétrole représente 80 à 85% des exportations de marchandises. Les exportations restantes sont concentrées dans quelques produits agricoles et produits industriels à faible valeur ajoutée.

Afin d'améliorer la situation économique de la région, une stratégie de réformes des politiques économiques nationales et d'ouverture au commerce extérieur est plus qu'indispensable. Bien que des progrès aient été réalisés dans la plupart des pays en termes de stabilisation macro-économique, les réformes structurelles avancent lentement comme le souligne le rapport de la Banque mondiale 2007. Au-delà des réformes en matière de gouvernance institutionnelle et des réformes de la réglementation, la qualité des systèmes de formation et d'enseignement sera cruciale pour favoriser les évolutions socio-économiques. Il est essentiel de parvenir à un système EFP efficace. Une population active dépourvue des compétences appropriées ne saura contenir la concurrence mondiale.

Un examen rapide des indicateurs des marchés du travail de la région révèle une population en âge de travailler en pleine expansion du fait de la pression démographique, de faible taux d'activité et d'emplois (en particulier chez les femmes et chez les jeunes), un chômage élevé, des difficultés à l'entrée sur le marché du travail dues à la rareté des emplois décents.

La pression démographique est une caractéristique essentielle des marchés du travail de la région. Bien qu'il y ait des signes de changement démographique progressif, la croissance annuelle de la population reste élevée. L'OIT (2004) a estimé que la population active dans la région arabe augmenterait de 3% par an entre 2000 et 2015, et que près de 47 millions d'emplois devraient être créés au cours de la prochaine décennie rien que pour soutenir le rythme des prochaines arrivées sur le marché du travail. D'après la Banque mondiale, la population active totale de la région va passer de 104 millions de travailleurs en 2000 à 185 millions en 2020, nécessitant la création de près de 80 millions de nouveaux emplois au cours des deux prochaines décennies. Le but plus ambitieux d'absorber les demandeurs d'emploi, en plus de nouveaux arrivants, se traduit par la nécessité de créer près de 100 millions

d'emplois d'ici 2020, pour atteindre un nombre d'emplois représentant le double du niveau actuel.

Contrairement à l'offre de demande accrue, le taux de participation de la population active et le taux d'emploi affichent une tendance à la baisse. La principale explication à ces faibles taux est une très modeste participation des femmes à la vie active (25% en moyenne). Les femmes restent une ressource en capital humain peu valorisée. Cela est dû à la discrimination sur le marché du travail et à des raisons socio-culturelles. L'importance de la famille plutôt que de l'individu et les rôles traditionnels des sexes dictés par des sociétés patriarcales expliquent en grande partie la prédominance de l'homme en tant qu'unique soutien de famille.

Le taux de chômage moyen reste aux alentours de 15%. Le chômage chez les jeunes de 15 à 24 ans est bien plus élevé que pour les groupes plus âgés. En effet, le taux de chômage moyen des jeunes au niveau de la région (25,6%) est le plus élevé au monde, et les taux de chômage des femmes (31,7%) sont beaucoup plus élevés que ceux des hommes (22,7%). En l'absence pour chercher/attendre de meilleurs emplois ou pour investir dans le développement des compétences, un cercle vicieux s'installe, reproduisant la pauvreté dans toutes les générations.

Les employeurs de la région se plaignent notamment de la qualité de l'enseignement reçu, car les diplômés sont souvent peu « employables » dans le secteur privé. Les systèmes d'enseignement existants produisent principalement des travailleurs sans véritable qualification qui ont privilégiés une voie d'enseignement général, très peu d'entre eux parvenant à obtenir une éducation supérieure réellement adaptée aux besoins du marché. Les systèmes d'enseignement ont été dans une large mesure façonnés par les besoins traditionnels en emploi du secteur public, avec à la clé une formation et un enseignement inappropriés (trop théoriques et peu qualifiants) entraînant une pénurie de qualification et/ou une inadéquation des qualifications proposées avec les besoins du secteur privé. La mise en regard des compétences disponibles et des besoins des entreprises est également limité par le réseau (peu développé) de contacts de chaque travailleur pris individuellement, alors qu'il s'agit, dans un contexte de faible efficacité des services publics de l'emploi, de la méthode la plus courante pour assurer l'adéquation de l'offre et de la demande de travail.

Si un fort engagement du secteur public en vue d'améliorer l'employabilité de la main d'œuvre est nécessaire – il passera par un meilleur accès au système d'enseignement et par une amélioration de leur qualité – il est indispensable de l'associer à une réforme parallèle du marché du travail. Une récente analyse comparative des politiques d'orientation professionnelle dans la région méditerranéenne a identifié qu'en besoins majeurs et options viables pour la région l'amélioration de la qualité et du niveau de l'information professionnelle ; le renforcement de l'orientation professionnelle ; la création de postes de conseillers d'orientation et le développement des compétences des chargés d'orientation professionnelle ; et la mise en place d'un pôle exerçant un leadership stratégique dans le domaine de l'orientation professionnelle tout au long de la vie.

2. Les enjeux et pistes possibles

L'une des priorités des pays méditerranéens doit être d'adapter l'éducation et la formation aux besoins du marché du travail et des individus et d'améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises en plaçant la formation dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie. Le lien entre l'accès aux marchés mondiaux et le développement d'une économie fondée sur la connaissance doit inciter aujourd'hui, plus que jamais, les pays de la région à examiner la pertinence et le rapport coût-efficacité de leurs systèmes d'éducation et de formation.

La capacité des systèmes d'enseignement et de formation professionnelle à offrir des

possibilités d'apprentissage pertinentes et de qualité dans les pays méditerranéens est étudiée à travers six problématiques : la gouvernance, le financement, la qualité, la réforme des systèmes de qualification, la formation continue et l'acquisition de compétences dans le secteur informel. La priorité donnée à ces thèmes repose essentiellement sur les expériences récentes menées en matière de formation dans la région et sur les études récentes qui lui sont consacrées.²

Trop de jeunes de la région ne vont pas aujourd'hui au terme de leur scolarité ou n'ont pas accès à des apprentissages et formations de qualité : ils sont donc mal préparés à recevoir par la suite un enseignement professionnalisant et sont plus généralement mal « équipés » face aux défis des sociétés fondées sur la connaissance. Partant, ces carences limitent le potentiel de croissance des pays de la région et ont de sérieuses implications en termes d'intégration au marché mondial, de création d'emplois, de lutte contre la pauvreté et de stabilité sociale. Pour comprendre le processus de réforme de l'EFP dans ces pays, il convient de tenir compte de plusieurs caractéristiques: la première se rapporte au fait que traditionnellement, l'EFP est considérée essentiellement comme une voie de rattrapage pour ceux qui ont quitté le système éducatif avec des qualifications limitées voire sans qualifications.

Le défi est aujourd'hui d'évoluer vers une conception de l'EFP offrant une perspective d'apprentissage fondée sur la connaissance et le savoir. La seconde se rapporte à la question démographique et à la pression qui pèse sur les systèmes d'EFP. La troisième caractéristique renvoie à l'importance du secteur informel, dont les entreprises et leurs salariés ne bénéficient pas de l'offre de formation professionnelle, laissant une immense partie de la population active sans accès à un quelconque type d'apprentissage ou de formation. Certes, certaines réformes ont été introduites dans les systèmes EFP de la région. Il faut encore employer des efforts substantiels pour réformer les systèmes d'EFP afin que la formation professionnelle ne soit plus perçue essentiellement comme une voie de rattrapage pour les jeunes, et qu'elle devienne au contraire un instrument plus complexe permettant d'acquérir les compétences requises par une économie souhaitant s'intégrer au marché mondial.

Ces efforts comprennent :

- un investissement considérable dans les centres d'EFP pour moderniser les équipements et renforcer les compétences des formateurs. Mettre l'accent sur les technologies de l'information et de la communication;

- une implication immédiate et efficace des employeurs dans la définition de leurs besoins en termes de qualifications, afin de leur permettre de jouer ce nouveau rôle.

Malgré les efforts mis en œuvre par les gouvernements de la région pour moderniser les systèmes d'EFP, de nombreux problèmes restent en suspens et freinent leur développement. Ils concernent essentiellement la gouvernance, le financement, la qualité et le type de qualifications proposées.

Face à ces enjeux, les principales pistes d'action possibles pourraient se résumer ainsi. Nous choisissons de les présenter sous forme de propositions.

Proposition 1 :

Gouvernance : promouvoir une approche partenariale et l'obligation de rendre des comptes

² Sultana, R.G, et Watts, A.G., « Career Guidance in the Mediterranean Region », Fondation européenne pour la formation, Turin, 2007

EFP et Banque Mondiale, la réforme de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2006

L'un des grands freins à l'efficacité des institutions publiques de formation dans la région est leur manque d'autonomie administrative vis-à-vis des ministères et des agences centrales. La centralisation implique que les institutions ne peuvent pas prendre de décisions sur des questions clés comme les programmes d'études, la gestion financière et personnelle, les secteurs d'intervention, etc, limitant ainsi leur capacité à changer et à s'adapter. Accorder une plus grande autonomie aux institutions d'EFP reste un défi majeur dans presque tous les pays de la région.

Les prestations de services publics ne sont que peu évaluées et leurs obligations de rendre des comptes ne reposent pas sur les performances et les résultats obtenus. Les institutions continuent à fonctionner année après année sans procéder à un suivi de leurs résultats et fixent une croissance quantitative de leurs effectifs comme leur principal objectif stratégique. Le fait de bénéficier de subventions publiques garanties n'est guère incitatif de ce point de vue. Des mécanismes de financement supplémentaires, complétant les fonds directement affectés, peuvent inciter les services publics de formation professionnelle à mieux répondre aux besoins des individus et des entreprises.

La participation du secteur privé à la gouvernance des systèmes d'éducation par le biais de comités nationaux ou d'autres dispositifs institutionnels constitue un aspect important du vaste partenariat qui commence à se dessiner entre les secteurs public et privé. Ce partenariat, tel qu'il se structure dans plusieurs pays de la région, comprend la participation du secteur privé aux décisions relatives à la faisabilité des investissements publics en matière d'éducation et de formation, l'identification des besoins en compétences et le développement de programmes d'études (approche par compétences), la participation dans la gestion des institutions publiques de formation, la prestation de services de formation en entreprise en coordination avec les institutions publiques de formation ainsi que des activités de suivi et d'évaluation. Ces partenariats sont dans une phase initiale de développement, bien qu'à un stade d'élaboration plus avancé dans certains pays de la région que dans d'autres. Même si la participation du secteur privé et des partenaires sociaux est indispensable à la mise en place d'un système d'enseignement et de formation professionnels régi par la demande, dans la pratique, les partenaires sociaux ne disposent pas des capacités suffisantes pour prendre en charge les questions d'enseignement et de formation professionnels dans un contexte de réforme. Leur participation à la gouvernance du système doit constituer, en elle-même, un objectif du processus de réforme. Les partenaires sociaux, indépendants des pouvoirs publics, pourraient également mettre en place des structures visant à promouvoir l'obligation des pouvoirs publics de rendre des comptes. La question essentielle d'un partenariat accru et d'une participation active des partenaires sociaux dans la gouvernance des systèmes d'EFP est posée au sein des pays méditerranéens.

Proposition 2 :

Financement de l'EFP : accroître son efficacité et promouvoir la diversification des ressources disponibles

Le modèle de financement de l'EFP le plus répandu dans la région méditerranéenne fait intervenir deux mécanismes distincts : les mécanismes de financement qui collectent les fonds privés et publics destinés à financer les prestations des services publics de formation (essentiellement pour la formation initiale); et les dispositifs de financement qui s'appuient sur des financements privés afin de financer les prestations délivrées par des organismes privés de formation. Il n'existe pas de marché unifié de la formation, au sens où l'affectation de fonds publics ne concerne que les institutions publiques de formation et ne comprend pas les institutions du secteur privé.

Les institutions publiques de formation continuent de percevoir des ressources issues du budget de l'État quel que soit leur niveau de performance. Les enveloppes budgétaires sont de

façon générale définies sur la base de la dotation de l'année précédente et sont déterminées par des indicateurs quantitatifs tels que le nombre d'étudiants et les effectifs en personnel plutôt que par les résultats obtenus. Il n'existe aucun indicateur de performance pour permettre de décider des montants affectés aux institutions publiques de formation, pas plus qu'il n'existe d'indicateurs permettant de comparer les performances des organismes publics de formation.

Les prestations des organismes privés de formation sont en revanche essentiellement financées par les droits d'inscription et les frais de scolarité versés par les individus. Néanmoins, la Tunisie et le Maroc développent actuellement des mécanismes destinés à financer les organismes privés de formation. Dans le cas de la Tunisie, le gouvernement a récemment créé un système de «bons» destinés - sous certaines conditions (accréditation des écoles et aide en faveur des qualifications dans des domaines où la main d'œuvre est insuffisante) - aux étudiants qui choisissent des prestataires privés de formation. Au Maroc, le gouvernement contribue à hauteur de 30 % des frais de scolarité acquittés pour l'obtention de qualifications très demandées sur le marché du travail.

La diversification des mécanismes de financement de la formation professionnelle dans la région, et le développement de son caractère incitatif, demeure cependant une réforme à entreprendre. En plus des enveloppes budgétaires traditionnelles dévolues au financement des organismes publics de formation, d'autres mécanismes tels que des dotations dont le montant serait fixé en fonction de la performance des organismes financés pourraient être mis en place. Associées à une diversification des ressources et à l'autonomie des institutions d'EFP, ces changements pourraient favoriser les évolutions des systèmes d'EFP dans la région.

Proposition 3 :

Qualité : mettre l'accent sur les résultats

La définition des cursus doit évoluer vers une approche fondée sur les compétences, et rien d'autre. Cependant, la pénurie de personnel de formation qualifié constitue un obstacle à l'avancée des réformes et à l'amélioration de la qualité de l'EFP. Cette insuffisance trouve son explication dans des problèmes structurels comme la faiblesse des salaires des formateurs, la prédominance parmi ces derniers de titulaires de qualifications académiques plutôt que de qualifications pratiques et l'absence d'évolution professionnelle pour les professeurs et les formateurs, une situation qui ne pourra évoluer sensiblement qu'à long terme. Dans certains pays, la formation continue des formateurs permet de surmonter les faiblesses d'un parcours universitaire initial généraliste. Des programmes ont été mis en place au niveau local pour assurer cette « formation des formateurs ».

Néanmoins, les résultats obtenus à un niveau pilote et/ou local n'ont que rarement conduit à une généralisation au niveau national. De même, dans la plupart des pays, les avancées accomplies par le biais de changements opérés à un niveau structurel/législatif n'impliquent pas nécessairement une évolution des comportements et des pratiques au niveau local. L'ensemble des pays éprouvent précisément à cet échelon des difficultés en termes de recrutement et de formation des professeurs et des formateurs. La preuve en est administrée par la difficulté rencontrée d'une part dans la mise en place de cursus par compétences au niveau des institutions d'EFP et d'autre part par le développement de programmes de formation en entreprise.

L'absence de mécanismes de suivi et d'évaluation des réformes caractérise l'ensemble des pays méditerranéens. Or le suivi et l'évaluation sont des éléments nécessaires pour garantir la qualité des formations dispensées. Le suivi et l'évaluation bénéficient certes d'un regain d'attention dans la région. Il existe des systèmes de suivi et d'évaluation embryonnaires, mais

les informations qu'ils fournissent ne sont pas exploitées en vue d'une forme quelconque de certification ou pour la mise en place de labels de qualité décernés aux institutions d'EFPP. Dans l'ensemble des pays, la nécessité de développer la qualité des formations doit être intégrée dans le cadre général de la réforme, liée à des objectifs politiques clairs ainsi qu'à des avancées mesurables.

Proposition 4 :

Développer une perspective d'apprentissage tout au long de la vie

La réforme des systèmes de qualifications est une réelle nécessité. L'une des motivations principales de ces programmes de réforme est d'assurer la cohérence et la lisibilité des systèmes nationaux de qualifications nationales et d'en permettre la reconnaissance au-delà des frontières nationales. Il est temps de prendre conscience de la nécessité de disposer d'un système de qualifications appropriées, ainsi que de l'importance d'en garantir la qualité, de les certifier, et d'impliquer tous les acteurs de la formation professionnelle dans leur définition. Les pays méditerranéens devraient chercher dans leurs systèmes de qualifications plus de lisibilité et de cohérence. Ils devraient mettre en place un système cohérent et intelligible de qualifications générales, professionnelles et d'enseignement supérieur permettant de relever les défis importants tels que³ :

- « créer des passerelles entre l'école et le marché du travail, et de maximiser ainsi la productivité des primo-entrants sur le marché du travail, de diminuer le chômage des jeunes et de contribuer à réduire la pauvreté;
- réformer les cursus de manière à mettre l'enseignement et l'apprentissage en adéquation avec les besoins du marché du travail, à les rendre attractifs aux yeux des apprenants et utiles dans la vie active des populations;
- mettre en place des approches de l'enseignement et de la formation professionnels dans les écoles, les centres de formation et les lieux de travail, qui permettent réellement de relever les niveaux de compétences de la main d'œuvre, notamment des jeunes diplômés, des travailleurs âgés et des personnes travaillant dans le secteur informel de l'économie;
- faciliter la migration (à la fois externe et interne) pour que les talents et les qualifications individuels soient reconnus et utilisés au-delà des frontières;
- garantir que la communauté internationale comprenne et reconnaisse la nomenclature des qualifications utilisées par le pays;
- favoriser l'ouverture de systèmes de qualifications qui étaient précédemment relativement fermés, pour en faire des cadres plus souples dans lesquels la plupart ou la totalité des citoyens pourront devenir des apprenants tout au long de leur vie ».

Proposer une présentation claire des programmes de formation continue et du niveau de participation à ces derniers est chose difficile dans les pays méditerranéens, car il n'existe bien souvent aucune donnée sur les programmes de formation continue. La disponibilité de l'information sur les programmes financés par les dispositifs de formation continue en entreprise dans les pays du Maghreb constitue une exception. La recherche consacrée aux systèmes de formation continue dans les pays du Maghreb montre qu'il existe principalement trois types de problématique: le sous-investissement, l'accès et la qualité. Dans les trois pays du Maghreb, la formation continue en entreprise pour les salariés est peu pratiquée par les entreprises. Au sortir de longues périodes de protectionnisme, toutes les entreprises n'ont pas encore compris le lien qui existe entre le développement des ressources humaines et leur compétitivité. L'exemple de ce qui se passe depuis quelques années en France avec l'intervention du législateur dans le développement de la formation professionnelle et de

³ Ces éléments ont été discutés à Marseille en décembre 2008 lors de la conférence Euromed.

l'employabilité, comme le précise l'encadré ci-dessous, pourrait représenter une piste de travail.

En effet, en France, comme le précise l'Anact, plus de trente ans après la loi de 1971, la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social entraîne un bouleversement du paysage de la formation professionnelle en France. La réforme de la formation professionnelle dépasse largement le cadre de la loi du 4 mai 2004. Impulser par le rapport Péry de mars 1999 qui pointait les limites du système de formation reposant sur la loi de 71, la réforme entre dans une phase de négociation et de mise en œuvre au niveau des entreprises.

L'intervention du législateur dans le développement de la formation professionnelle en France

Le droit individuel à la formation (DIF)

Élément fort de ce nouveau cadre légal, cette nouvelle disposition ouvre un espace intermédiaire entre les actions à l'initiative de l'employeur dans le cadre du plan de formation et celles à l'initiative du salarié dans le cadre du congé individuel de formation (CIF). Tout salarié peut, à son initiative, bénéficier de 20h de formation par an, cumulables sur 6 ans maximum, sous condition d'un accord de son employeur. Les actions de formation se déroulent, sauf accord de branche ou d'entreprise, hors temps de travail, et dans ce cas donnent lieu au versement d'une allocation de formation particulière égale à 50% de la rémunération nette du salarié. L'introduction du DIF et la possibilité de se former en dehors du temps de travail ouvrent un espace de négociation pour le salarié et son employeur dans une perspective de co-investissement profitable pour tous. La mise en œuvre du DIF est effective depuis le 1er janvier 2005 dans la plupart des branches. Si certains accords ont repris les dispositions prévues dans l'ANI, d'autres sont allés plus loin en augmentant le nombre d'heure acquises par an, en élargissant les conditions d'accès, ou bien encore en offrant la possibilité d'effectuer tout ou partie du DIF sur le temps de travail.

Le contrat de professionnalisation

Il a donné lieu à de nombreux débats du côté des organismes de formation. Il se substitue aux contrats de qualification, d'adaptation et d'orientation. Il vise, par une formation en alternance, à favoriser l'insertion ou la réinsertion des jeunes de 16 à 25 ans révolus et des demandeurs d'emploi de plus de 26 ans avec l'obtention d'une qualification reconnue. Cette disposition, applicable depuis octobre 2004, tend à simplifier et à apporter plus de lisibilité sur les différents contrats d'alternances en vigueur jusque-là. La plupart des accords de branches offrent la possibilité aux entreprises de prolonger la durée de ces contrats (possibilité de passer de 1 à 2 ans) et d'augmenter la durée des périodes en formation (au-delà de 25% de la durée totale du contrat).

La période de professionnalisation

Elle a moins retenue l'attention des entreprises et des organismes de formation, mais correspond pourtant à une innovation importante dans une optique de développement des compétences pour tous, tout au long de la vie professionnelle. Accessible aux salariés les "moins employables" ou les plus "fragiles" (faiblement qualifiés, plus de 45 ans, en reprise d'activité, handicapés...), ce dispositif vise à réduire les inégalités en matière d'accès à la formation et de maintien dans l'emploi. La formation suivie doit conduire à une qualification reconnue ou correspondre à des objectifs définis par la commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE) de la branche professionnelle dont relève l'entreprise. La période de professionnalisation peut se dérouler pour tout ou partie en dehors du temps de travail après accord du salarié. Enfin, elle doit, dans tous les cas de figure, donner lieu à un engagement de reconnaissance de l'effort de formation du salarié, engagement qu'il conviendra de définir

avant le départ en formation du salarié. Globalement les accords de branche mettent peu l'accent sur ce dispositif qui risque de fait d'être peu exploité.

La distinction de trois nouvelles catégories d'action dans le cadre du plan de formation de l'entreprise

On distingue désormais : Les actions d'adaptation au poste, les actions liées à l'évolution des emplois et au maintien dans l'emploi, les actions de formation pour le développement des compétences. Si les deux premières catégories se déroulent nécessairement pendant le temps de travail, la troisième, qui s'inscrit davantage dans une logique de co-investissement, peut, sous réserve d'un accord entre le salarié et l'employeur, se dérouler tout ou partie en dehors du temps de travail. Dans ce cas, les heures de formation effectuées hors temps de travail donnent lieu au versement par l'employeur, d'une allocation de formation égale à 50 % de la rémunération nette de référence. L'entreprise doit dans ce cas de figure, définir préalablement avec le salarié, la nature des engagements si l'intéressé suit avec assiduité la formation et satisfait aux évaluations prévues.

Les outils d'accompagnements individuels comme l'entretien professionnel et le passeport formation.

L'Accord National Interprofessionnel précise qu'un entretien professionnel doit avoir lieu, à minima tous les 2 ans, pour tout salarié ayant au minimum 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise, afin de recueillir les projets d'initiative du salarié dans le cadre de l'utilisation de son DIF, de sa période de professionnalisation ou d'un CIF. Si le salarié dispose d'un passeport formation, document récapitulatif des connaissances, compétences et aptitudes professionnelles d'un salarié, les propositions de formation professionnelles faites lors de l'entretien professionnel peuvent être mentionnés dans ce passeport. Ce dernier doit favoriser la mobilité interne ou externe du salarié.

Le bilan de compétence ou la validation des acquis de l'expérience (VAE).

L'accord National Interprofessionnel précise qu'après 20 ans d'activités professionnelles et à compter de 45 ans, tout salarié peut bénéficier, sous réserve d'une ancienneté minimum d'un an dans l'entreprise, d'un bilan de compétence mis en œuvre en dehors du temps de travail et d'une priorité d'accès à la VAE.

La mise en place progressive des observatoires de branche

Outil de connaissance et d'information sur les emplois et les qualifications, les observatoires doivent permettre d'anticiper les besoins, de donner une visibilité, d'adapter les politiques de formation.

Encadré 1 : L'intervention du législateur dans le développement de la formation professionnelle en France, www.anact.fr

Dans la région méditerranée, il est également mis en exergue que la participation à ces dispositifs est souvent inégale et favorise les personnes ayant les niveaux de formation les plus élevés ainsi que celles travaillant dans des sociétés de taille conséquente. Les travaux de recherche ont également souligné le fait que les petites et moyennes entreprises (PME) ne considèrent pas les déductions d'impôt comme une incitation suffisante, puisque la taxe sur la formation dont elles s'acquittent est faible et ne couvrirait que partiellement les coûts de la formation continue si elle était mise en œuvre. Malgré ces difficultés constatées, les réformes récentes dans les pays du Maghreb ont mis en place des systèmes de déductions d'impôt visant à inciter les PME à accroître leur capacité à promouvoir la formation des adultes peu qualifiés et à accroître le nombre de salariés en bénéficiant, en particulier par le biais de mesures de formation « sectorielles » menées en partenariat avec les associations d'employeurs.

En ce qui concerne la question du contrôle de la qualité, l'étude révèle une piètre qualité, un manque d'information et un faible investissement des PME. L'importance plus grande

accordée aux incitations financières et à l'«ouverture» des dispositifs de formation en faveur des personnes moins qualifiées et des salariés des PME représente un enjeu majeur de politique publique pour les pays méditerranéens. Un autre enjeu majeur de la politique de formation professionnelle est représenté par le calendrier de (et les ressources destinées à) la mise en place d'une structure crédible de certification des résultats de l'apprentissage et des compétences, dans le cadre de la formation continue des personnes. L'élaboration future de cadres nationaux de certification pourrait contribuer à fournir des réponses à ces défis.

Proposition 5 :

L'emploi informel et l'acquisition de compétences ne figurent pas encore à l'agenda politique

On l'a vu, l'une des principales caractéristiques habituelles du marché du travail dans la région méditerranéenne est l'existence d'un important secteur informel dans l'économie. Au sein de ce secteur, les apprentissages traditionnels, informels et souvent de médiocre qualité constituent le principal mode d'acquisition des compétences pour les jeunes. Les apprentissages traditionnels dans le secteur informel sont en particulier le principal point d'entrée pour les jeunes ayant abandonné l'école au niveau élémentaire ou secondaire. Au cours des apprentissages traditionnels, les relations personnelles prédominent, par opposition aux relations d'apprentissage nouées dans le cadre de contrats de travail. Le type de formation dispensée dans le cadre d'un apprentissage traditionnel peut s'étaler sur de longues périodes, entre quatre et huit ans, au cours desquelles l'apprenti progresse du statut d'assistant à celui de travailleur qualifié. Aucun certificat n'est délivré pour valider les compétences acquises.

Peu de pays ont accordé de l'importance au développement des compétences au sein du secteur informel. Certes, certains gouvernements ont tenté d'améliorer le fonctionnement de l'apprentissage traditionnel, notamment par l'introduction de contrats d'apprentissage, par la fixation des niveaux de rémunération, par des incitations financières offertes aux employeurs (exonérations de cotisations sociales), la mise en place de conditions d'âge et la formation en alternance sur le lieu de travail et dans des instituts de formation spécialisés. Mais malgré l'importance croissante de l'emploi informel, l'acquisition de compétences parmi les travailleurs de ce secteur ne joue pas encore un rôle important au sein de l'agenda de politique public. Pourtant, les travailleurs employés dans le secteur informel viennent de tous horizons: jeunes déscolarisés de l'enseignement primaire, diplômés de l'enseignement supérieur qui trouvent peu de possibilités d'emploi dans le secteur formel. Ce constat appelle donc des réponses politiques adaptées et différenciées, en particulier l'élaboration de mécanismes permettant une validation des compétences issues d'apprentissages antérieurs.

L'Union pour la Méditerranée jouera un rôle essentiel pour relever les défis sociaux et économiques actuels auxquels la région euro-méditerranéenne est confrontée. Elle souligne la valeur ajoutée que peuvent apporter une collaboration au niveau régional et l'échange mutuel d'expériences et de bonnes pratiques. Dans le domaine de l'EFP, le projet MEDA-ETE financé par l'Union européenne a permis de prendre conscience de l'importance et de la pertinence de la coopération régionale. La région a besoin d'initiatives nouvelles qui aillent plus loin en matière de dialogue sur les politiques, et qui puissent s'appuyer sur des comparaisons factuelles, des processus davantage formalisés de revue par les pairs et le partage de connaissances au sujet de problématiques communes et structurantes pour l'avenir. Ces mécanismes peuvent accroître l'impact des politiques de formation au niveau national et résolvent les problèmes qui doivent être envisagés à un niveau régional.

La coopération régionale dans le domaine de l'EFP peut être améliorée par l'élaboration d'un *agenda régional Euromed* consacré à la formation professionnelle et à ses liens avec le marché du travail. Cet agenda régional donnerait un cadre politique à la coopération entre les pays méditerranéens dans ce domaine. Il permettrait de définir des objectifs communs pour

les politiques nationales, d'évaluer les progrès accomplis et d'apprendre des expériences de chacun des membres de la zone UpM. Il pourrait englober également, le cas échéant, la définition d'indicateurs et l'élaboration d'études comparatives, aussi bien quantitatives que qualitatives, adaptées aux besoins de suivi et de mise en œuvre des réformes dans les différents pays. Au final, cet agenda pourrait impliquer un contrôle périodique et une évaluation régulière, «par les pairs», des politiques de formation professionnelle, évaluations qui seraient organisées dans le cadre de processus d'apprentissage mutuel.

3. La proposition méthodologique : un audit de GTEC

Le cadre général de réflexion et d'actions possibles étant posé, nous pensons utile de développer des démarches d'audits sociaux au niveau de ce territoire donné afin de bien prendre en compte la situation actuelle et ainsi avoir des référentiels utiles à l'atteinte des objectifs de développement de la région méditerranée. Dans le cadre de la définition de ces audits, un premier principe fondamental consiste à adopter une approche fondée sur les remontées de terrain, au niveau local et national, afin de permettre aux pays participants de contribuer activement à leur élaboration. C'est la raison pour laquelle nous proposons le développement d'audits territoriaux des emplois et des compétences afin de bien comprendre les besoins en enseignement et formation dans une finalité de développement de l'employabilité des hommes et des femmes de cette région.

Depuis peu, le terme de GTEC : gestion territoriale des emplois et des compétences fait son apparition dans la littérature gestionnaire. Historiquement depuis les années 1990, de nombreux travaux se sont intéressés à la GPEC. Aujourd'hui, les travaux récents démontrent que les frontières classiques de la GRH dépassent le strict cadre de l'organisation. Dans leur ouvrage sur la prospective des métiers, Boyer et Scouarnec (2009) démontre la nécessité d'une GRH élargie.

3.1. Le cadre d'analyse

C'est ce cadre d'analyse de la prospective des métiers qu'il nous a semblé utile de mobiliser pour proposer une démarche d'audit utile au contexte de la région méditerranéenne. En effet, dans leurs travaux, Boyer et Scouarnec (2009) précisent que « la gestion des ressources humaines doit « sortir » de l'entreprise et qu'il est possible au travers d'études métiers réalisées de façon transversale sur plusieurs organisations, de servir par la suite la construction des politiques RH internes aux organisations données. Une vision « élargie » de la gestion des ressources humaines, dépassant le strict cadre d'une organisation donnée semble donc possible ». Nous rappelons que pour ces auteurs, la prospective des métiers se définit ainsi : « *La Prospective des Métiers est une démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier. Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnel, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation. Elle nécessite pour cela une co-construction par les acteurs-experts du ou des métiers analysés du devenir possible de ce ou ces métiers. Elle englobe ainsi une réflexion sur le métier individuel et sur l'organisation du travail* » (Boyer et Scouarnec, 2009).

Ainsi, par exemple, Bouchez (2003) suggère un modèle de GRH de troisième type (troisième millénaire) caractérisé par une flexibilité partenariale et mutualisée des RH. Le modèle comme le précise Bories-Azeau, Loubes et Estève (2008) propose une gestion offensive et régulée des compétences au sein d'un bassin d'emploi, assurée par un groupement d'employeurs (GE). Cette structure peut exister dans un réseau d'entreprises avec « *un temps partagé de compétences transversales* », dont l'intérêt réside en particulier dans une assurance employabilité. Mais elle implique d'activer la dynamique des acteurs locaux (entreprises,

chambres patronales, universités) et de créer des dispositifs appropriés (évaluation des compétences, structures d'in-placement au sein de bassins, référentiels de compétences). Les travaux de Defélix et al. (2007) ont également montré au travers des « pôles mobilités » comment des entreprises pouvaient nouer un partenariat favorable à l'employabilité de leurs salariés sur un bassin d'emploi. Dans le même esprit Raveyre en 2003 considérait que « *le développement d'un maillage de liens entre acteurs privés et publics du territoire améliore le fonctionnement des marchés locaux du travail. L'information circule mieux entre les acteurs du marché et peut s'appuyer sur des critères d'évaluation des candidats et des postes, moins visibles, qui ne pourraient être appréhendés à distance par des moyens codifiés types : CV, annonces d'offre d'emploi...* » (Raveyre, 2003).

Comme le précisent Bories-Azeau, Loubes et Estève (2008) « ces quelques exemples de dispositifs expérimentaux basés sur la mise en réseau montrent que les réseaux offrent des solutions nouvelles, à base territoriale, aux problèmes de GPEC, de recrutement, d'emploi et d'employabilité. Ces dispositifs s'appuient sur la reconnaissance de l'intérêt des réseaux territorialisés pour la structuration d'une GRH T ». Pour Defélix et al. (2007), il s'agit de passer d'une relation d'emploi organisationnelle à une relation d'emploi collaborative dont l'espace est élargi au territoire.

Dans le cadre de la région méditerranée, et compte tenu des éléments que nous avons préalablement présentés, la proposition de réfléchir à une gestion territoriale des emplois et des compétences nous semble adaptée aux problématiques d'EFPP. Pour Viet (2003) « *l'anticipation doit permettre d'élaborer des diagnostics globaux, ou spécifiques à certains bassins d'emplois ou à certaines filières industrielles, de façon à établir des diagnostics partagés, à détecter et prévenir les risques et à mettre en œuvre les actions et les politiques adaptées* ». L'exemple de la Savoie présentée ci-dessous en est une belle illustration :

La GTEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) limitée aux seules frontières de l'entreprise est insuffisante. C'est l'une des conclusions de l'étude d'Altedia menée en Savoie dans le cadre d'une expérience de GPEC territoriale. Le cabinet conseil préconise en effet d'intégrer dans la gestion prévisionnelle la dimension territoriale, qui "offre un espace de travail nouveau dès lors que les entreprises mènent des actions collectives et disposent d'un langage commun pour agir ensemble". Dans le cadre de cette expérience, vingt-deux entreprises de Savoie, regroupant 4.249 emplois, soit le tiers des emplois industriels savoyards, se sont engagées ensemble fin 2007, sous l'égide de l'Union des industries de Savoie et du Syndicat professionnel des industries électrométallurgiques et électrochimiques du Grand Sud (SPIEEGS), avec le soutien et la participation financière de l'Etat. Un engagement qui a donné lieu à la signature de la première convention interentreprises "GPEC Industrie" en France. Le dispositif consiste à mettre en place un référentiel des emplois et à prendre en compte de manière anticipée l'évolution naturelle des emplois (départs en retraite, effets du turnover,...) et son évolution prospective. "Ce système permet aux entreprises de travailler à leur niveau, à celui du territoire et de leur secteur d'activité", signale l'étude. Objectif : aider les acteurs économiques et sociaux, institutionnels et territoriaux à construire une politique de l'emploi et de la formation sur une période de trois à cinq ans pour le territoire. Autre atout du système : "il apporte une meilleure réponse au problème récurrent du décalage entre la qualification des demandeurs d'emploi et les besoins des entreprises", assure Altedia. Dans le cas de la Savoie, Altedia a ainsi défini les besoins en main d'œuvre pour les trois années à venir. Le cabinet prévoit 455 recrutements sur un an, et 740 supplémentaires à une échelle de trois ans, soit 1.195 en tout sur les trois prochaines

années. Altedia considère aussi qu'il faudra former environ 800 professionnels d'ici fin 2009 et plus de 2.000 à l'échelle de trois ans. A l'issue de ce diagnostic construit à partir des données des entreprises et du territoire, le cabinet conseil a émis quelques recommandations à court, moyen et long terme, parmi lesquelles : mettre en place un plan d'actions sur les principales filières d'emplois avec les entreprises concernées, travailler sur la sécurisation des 360 salariés d'ores et déjà identifiés comme fragilisés, communiquer vers la population - notamment les jeunes - sur le potentiel offert par les activités industrielles et connexes, élaborer une plateforme de mobilité professionnelle pérenne sur le territoire, ou encore développer l'inter-complémentarité mécanique.

Encadré 2 : La GTEC, <http://www.localtis.info>

3.2. La proposition méthodologique

Ce cadre théorique étant posé, il nous revient désormais de proposer une démarche d'audit social de GTEC adapté à la région Méditerranée. Pour ce faire, nous allons tout d'abord revenir sur les fondamentaux de l'audit social pour envisager ensuite une approche particulière pour cette région.

Selon Igalens et Peretti (2008) « L'audit est l'examen professionnel d'une information, en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante, par référence à un critère de qualité, cette opinion devant accroître l'utilité de l'information ». Candau (1989), quant à lui présente l'audit comme « un constat d'une situation particulière à l'instant T en mettant en évidence ses points forts et ses points faibles ». Le résultat de l'audit permettra à l'auditeur d'émettre une opinion à l'organisation qui a fait l'objet de l'audit. Candau (1989), propose la définition suivante de l'audit social : « *l'audit social est une démarche reposant sur une méthodologie affirmée, des techniques et des indicateurs précis permettant de dresser des constats, de déceler les problèmes dans la gestion du personnel des entreprises, d'en évaluer l'importance sous forme de coûts et de risques, d'en diagnostiquer les causes et de proposer des solutions pour accroître l'efficacité dans le domaine.* ». Il dénombre dans son ouvrage « l'Audit Social » 4 types de changements qui influent sur la fonction sociale.

Les 4 types de changements qui influent sur la fonction sociale

Les changements économiques

Les modifications économiques des dernières décennies ont transformé la structure et l'organisation de chaque entreprise. La période des 30 glorieuses, caractérisée par une forte croissance économique, fonctionnait sur un système de type Taylorien. Les notions de « ressources humaines » et de « satisfaction au poste de travail » n'étaient pas prises en compte.

Aujourd'hui la situation économique actuelle a fait évoluer le processus de fonctionnement de l'entreprise. La direction doit concilier la nécessité de maintenir les performances économiques de l'entreprise et les revendications croissantes des salariés.

Les changements socio culturels

La période d'après guerre de forte croissance associée à l'apparition de nouveaux modes de production a profondément modifié les mentalités. La démocratisation de l'école a également permis à une plus grande partie de la population d'avoir accès à un niveau d'étude supérieur. Cette évolution du niveau de qualification s'accompagne d'une demande croissante de poste à responsabilité et d'un besoin de reconnaissance dans l'entreprise.

Les changements technologiques

Les nouvelles technologies, en évolution constante, ont impactées « l'organisation du travail » et ont modifié la nature profonde de la « fonction personnel ». L'apparition de nouvelles machines a bouleversé le fonctionnement et l'organisation de travail des services. Dans

certaines secteurs d'activité, cette apparition est vue de façon négative car elle est souvent associée à des réductions d'effectifs. Le rôle de la direction est alors d'intégrer ces nouvelles machines en communiquant sur l'aspect bénéfique qu'elles apportent à l'entreprise.

L'évolution de la législation et de la négociation

L'ensemble des changements économiques, socio culturels, technologiques a été accompagné par une modification de la législation relative à la fonction personnel.

Les 4 types de changements qui influent sur la fonction sociale, adapté de Candau (1989)

Cela se traduit notamment par :

- Une plus grande homogénéité de qualification entre les emplois proposés sur le territoire et les qualifications disponibles (internes et externes aux entreprises)
- Une meilleure orientation (salariés, demandeurs d'emploi, étudiants,...) compte tenu des opportunités d'emploi et de carrière sur le territoire (ou dans la branche),
- Un ajustement des programmes de formation au plus près des besoins de qualification.

Concernant la région Méditerranée, la Démarche d'audit de la GTEC pourrait s'organiser de la manière suivante.

1. Réaliser un **diagnostic de l'existant** : toute démarche d'audit social commence par un pré-diagnostic. Dans le cadre des problèmes d'enseignement et de formation professionnelle, cette photographie de l'existant est un point de départ incontournable. Des études ou rapports peuvent exister, ils sont - à notre connaissance - partiels et insuffisants. Un travail de fond semble donc nécessaire pour avoir une vue d'ensemble la plus réaliste possible de la situation actuelle afin de pouvoir ensuite mesurer les entre les écarts entre le réel et le souhaité.

2. Engager une **étude prospective des besoins en métiers et compétences** dans les organisations de la région concernée. Cette étude porterait sur l'analyse prospective des métiers, des référentiels partagés, des méthodes de recensement des besoins, des plans de formation mutualisés utiles à cette région. Une cartographie territoriale des emplois (référentiel métiers/emplois) pourrait alors s'envisager. Elle permettrait d'ancrer la démarche d'audit dans une véritable logique de maîtrise des risques. En effet, nous considérons que dans la région Méditerranée, les risques sociaux possibles liés à un déficit de gestion des problèmes d'enseignement et de formation professionnelle peuvent se traduire à plusieurs niveaux :

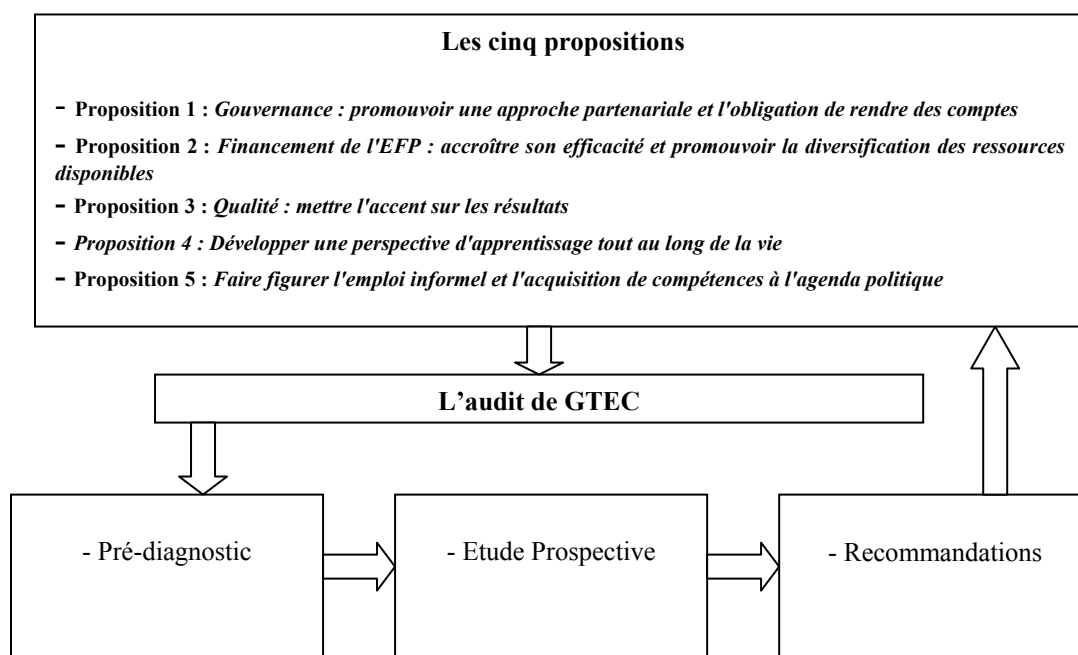
- des risques de mauvaise orientation professionnelle concourant à des échecs, des abandons de cursus et in fine de non employabilité.
- des risques de non-adéquation entre les programmes de formation - initiale ou continue - et les besoins des organisations (entreprises, associations et organisations publiques).
- des risques d'échecs des transitions professionnelles dans un contexte de pleine mutation et de mise à niveau des organisations.

3. Proposer des **recommandations en termes de formation, mobilité, recrutement, communication sur les métiers, les formations**, etc. de la zone étudiée).

Cette démarche permettrait de repérer et répondre aux besoins des métiers en tension, de dynamiser ce bassin d'emploi à condition de bien en prendre en compte les caractéristiques clefs de ce bassin d'emploi, l'employabilité des demandeurs d'emploi concernés et d'identifier les projets porteurs d'avenir pour ces personnes en cohérence avec les orientations stratégiques de la région Méditerranée. Ces recommandations pourraient se concevoir comme des référentiels à respecter dans chacun des pays de la région. Des adaptations par pays pourraient bien entendus s'envisager.

Cette démarche d'audit de GTEC permettrait de répondre aux cinq propositions que nous

avons préalablement formulées. Le schéma ci-dessous en est une illustration :



Conclusion

Cette communication a montré la nécessité d'adopter un cadre pour la définition et la mise en œuvre des politiques de formation. En effet, plusieurs raisons motivent ce choix. Premièrement, le partenariat Euromed bénéficierait ainsi d'une visibilité accrue dans le domaine de l'EFP aussi bien en Europe que dans les pays MEDA. Deuxièmement, l'engagement des partenaires à réaliser les objectifs définis s'en trouverait renforcé, compte tenu des mécanismes d'évaluation mis en œuvre dans un tel contexte. Troisièmement, un tel cadre permettrait de développer une approche plus intégrée du soutien aux réformes dans la région. Quatrièmement, et par conséquent, les problématiques devant être considérées au niveau régional trouveraient ainsi des réponses plus efficaces, à commencer par celles relatives à la gouvernance; aux cadres de certification et à leur transparence; aux statistiques et aux études comparatives régionales. La gouvernance et les méthodes de coordination de cet agenda régional pourraient s'inspirer de la méthode européenne de coordination ouverte (MOC) et devraient dès lors renforcer le volet comparatif des performances respectives des partenaires méditerranéens et des Etats-membres de l'Union européenne, ainsi que les évaluations par les pairs et l'apprentissage mutuel. La démarche d'audit de GTEC proposée permettrait de faire cet état des lieux complet, de construire l'avenir et de se doter de référentiels utiles aux « bonnes » pratiques à diffuser dans toute cette région Méditerranée.

Bibliographie

BORIES-AZEAU I., LOUBES A., ESTÈVE J.M. (2008), « Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter firmes » in actes du Congrès AGRH.
BORIES-AZEAU I., LOUBES A., FABRE C. (2007), «Un nouveau modèle d'anticipation sociale des restructurations : l'action collective dans le cadre d'un réseau d'entreprises», in actes du Congrès AGRH.

BOUCHEZ J.P. (2003), La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives de l'ère industrielles à l'ère de la mondialisation, In D. Weiss (coord.), *Ressources Humaines*, Ed. d'Organisation.

BOYER L., SCOUARNEC A. (2009), *La prospective des métiers*, EMS.

CANDAU P. (1989), *Audit Social, Méthodes et techniques pour un management efficace*, Vuibert

DEFELIX C., COLLE R., RAPIAU M.T. (2007, a), «Les pôles de compétitivité : un creuset pour l'innovation sociale», in Actes du Congrès AGRH

IGALENS J., PERETTI J.M. (2008), *Audit Social, Meilleures pratiques, méthodes et outils*, Eyrolles.

RAVEYRE M. (2003), «L'appui au développement local des grandes entreprises comme outil d'accompagnement curatif et préventif des effets sociaux des restructurations», *Séminaire sur les restructurations responsables en Europe*, Dublin.

SULTANA R.G. , WATTS A.G., «Career Guidance in the Méditerrananean Region», Fondation européenne pour la formation, Turin, 2007.

VIET C. (2003), Rapport de synthèse de la mission exploratoire sur l'accompagnement des mutations économiques, *Rapport sur la MIME*.

Réformes et transfert de savoir-faire organisationnels : Quels outils et critères pour une adoption réussie des technologies et savoirs organisés ?

Fatiha BEN YELLES

Doctorante

DGC/LIPSOR – CNAM - PARIS

fatiha.mby@orange.fr

Introduction

La communication que nous proposons consiste en une réflexion étayée par une analyse exploratoire de la littérature sur la notion d'ouverture culturelle des organisations aspirant à faire évoluer leur modèle économique dans un but d'efficacité et d'adaptation aux règles économiques modernes. Celles-ci tendent à l'activation de processus vertueux alliant l'optimisation des ressources et moyens avec la responsabilité sociétale.

En effet, l'environnement dans sa globalité est en mutation bousculant les certitudes sur des modèles économiques qui étaient perçus comme performants et moteurs de richesses pour les sociétés. Nous assistons au déploiement de nouveaux concepts socio-économiques qui transforment les modèles et paradigmes. La gestion socio-économique des territoires et des organisations évolue selon une logique de partenariat territorial et organisationnel paradigmatique (mise en place de pôles de compétences, apparition de nouvelle notion comme la « coopération », qui associe coopération et compétition (concurrence)...etc. Ceci nécessite que les organisations en coopération bénéficient de moyens et techniques équivalents dans le domaine de management organisationnel. Dans ce contexte, l'intérêt des dirigeants des organisations est de se doter des meilleurs outils et technologie pour un management performant.

Selon la littérature, la technique s'auto-accroît et impose ses valeurs d'efficacité. Elle est aussi porteuse de changement à la seule condition de s'accompagner de changements structureaux (...) dans l'organisation. La performance des technologies de l'information et de la communication est l'autre paramètre principal de la mutation rapide et générale de la vie des organisations sans distinction de territoire ni de taille.

L'enjeu pour le gestionnaire est la capacité de repérer, accompagner et valoriser les compétences nécessaires pour maîtriser cette évolution qui est le synonyme de rupture pour les acteurs. Car, introduire de nouvelles méthodes de travail peut être assimilées à une rupture de routine puisque l'organisation évolue selon un « itinéraire contraint » (« path dependency » Teece, Rumelt, Dosi & Winter (1994) où les actions de demain dépendent des routines d'aujourd'hui¹.

Notre recherche s'est focalisée sur les conditions de réussite de l'introduction de nouvelles méthodes de travail et aux facteurs socioculturels contraignant ou facilitant l'adoption de nouveaux concepts et savoir-faire par l'organisation évoluant dans un contexte mouvant. Partant du postulat qu'il est nécessaire de « découvrir la nature des éléments structurant le contexte de l'organisation, qui peuvent être matériels et immatériels, stratégiques et culturels, rationnels et affectifs »²

¹ S. A. Tywoniak, doctorant, HEC – France « le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique »

² Philippe d'Iribarne : Analyse stratégique et culture: un nécessaire retour aux sources - Source: Revue française de sociologie

1. Ouverture culturelle et changement de méthode de travail

1.1. Le changement organisationnel : un vecteur de progrès ?

L'organisation, en tant que structure suivant une logique propre pour atteindre un but spécifique, fait face à des changements, qualifiés par la littérature comme une donnée permanente des organisations. Jusqu'en milieu des années soixante-dix le changement a été perçu dans les pays industrialisés comme un vecteur de développement et de progrès pour les entreprises.

L'intégration de l'environnement dans le pilotage des organisations incitent les acteurs à la communication pour converger vers la coresponsabilité. Selon la théorie de la contingence (Burns et Stakler, 1961 ; Thompon, 1967), quand l'environnement est favorable et relativement prévisible, le changement est synonyme de progrès. Dès lors, la pérennité de l'organisation dépend de son adaptabilité à son environnement et le rôle du manager est d'adapter la stratégie, les structures et les systèmes de l'organisation en fonction des spécificités de l'environnement et de planifier les comportements des acteurs au sein de l'organisation.

Les mutations sociales mettent celles-ci devant la nécessité de réévaluer leur stratégie organisationnelle, avec une dimension nouvelle donnée à l'analyse interne, à la mesure et à la quantification des ressources et compétences.

Aussi, pour s'ajuster aux mécanismes du progrès, l'organisation se trouve parfois contrainte d'adopter des concepts qui sont conçus dans des contextes différents pour ensuite envisager leur application à son environnement géographique et culturel.

L'avènement des TIC dans l'organisation est considéré comme élément qui facilite la coordination (Kalika et all., 2002) et favorise une vision collective du travail considérée comme facteur central de la performance.

Parmi les objectifs de l'audit social : le contrôle de la réalité sociale ou l'évaluation d'une GRH pour des dirigeants, pour des représentants du personnel ou en vue d'un compromis de gouvernance (faisant intervenir les parties prenantes actives d'une organisation)³ ; d'accroître la contribution des ressources.

1.2. La connaissance objective de réalité du contexte : l'apport de l'audit social

L'évolution des paradigmes organisationnels appelle une articulation de l'analyse interne avec l'analyse externe. Pour connaître ses forces et ses faiblesses et mesurer sa capacité de réaction et d'anticipation, il est important pour l'organisation de disposer d'outils opérationnels lui permettant de caractériser son environnement à ses échelles micro et macro. La mise en œuvre d'un système de veille sur leur interdépendance à l'aide d'indicateurs comme les sous-systèmes, domaines-clés et variables (la démographie, le social, le technologique, l'économique, le culturel, le juridique, les relations internationales etc.). L'identification des processus clés du succès de la mise en œuvre stratégique, mettre en cohérence les investissements humains, technologiques et organisationnels afin qu'ils œuvrent dans le sens de la stratégie (la carte stratégique Robert Kaplan et David Norton, (1990)). Enfin mettre en lumière les écarts de mise en œuvre de la stratégie pour faciliter leur correction.

Dans la mise en relation entre la réalité « routinière » de l'organisation dans son environnement interne et externe et son devenir⁴ peut s'opérer l'innovation dans le champ du management social et organisationnel.

³ P. Louart et C. Beaucourt (2005) cités par Fatima El Kandoussi, Manal El Abboubi « L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des réformes des entreprises publiques au Maroc »

⁴ Arlette Bouzon – communication organisationnelle en débat : champs, concept et avenir

L'apport de l'audit social

Peretti, J.M (2001) définit ce dernier 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.

Le management doit évaluer fréquemment les intérêts et les risques par rapport à des objectifs (Mayer 2007). Le contrôle est un élément essentiel dans le management. Il vise à assurer la conformité des objectifs individuels et de groupes aux intérêts de l'organisation. Mais aussi d'améliorer et de normaliser les pratiques, méthodes et procédures de vérification par le biais de l'adoption de normes modernes en recourant souvent à des institutions externes.

La théorie de la décision rationnelle, fondée sur l'identification d'un problème, recherche des informations nécessaires, analyse des solutions possibles, choix et décision, enfin mise en œuvre de la solution retenue. Il faut donc prendre la mesure de ruptures et de dépassements, mettre en évidence des possibilités et des capacités ordinaires qui ont été anormalement mal exploitées.

Certains auteurs ont mis l'accent sur l'intérêt de la démarche et de la déontologie de l'audit social pour assurer l'efficacité du management et du système de pilotage de l'organisation. Fesser. M. (1996) considère que l'audit social, grâce à sa méthodologie structurée et sa déontologie, peut apporter une aide en facilitant les choix pour les fonctionnels en RH notamment au niveau du fonctionnement à moyen et long terme, en mettant le plus de poids sur le capital humain.

Au niveau de l'individu, l'auteur a soulevé différents domaines qui peuvent être évalués dans le cadre de l'audit social, notamment les performances, les potentiels, le comportement et les compétences.

Les organisations se distinguent par la variabilité de leurs conditions d'existence et d'efficacité (Mayer 2007). Elles n'ont pas les mêmes contraintes de ressources, de gouvernance, de technologies ou d'environnement. L'organisation est considérée par Silverman (1970) comme une 'société en miniature', qui possède des caractéristiques liées à son histoire, au vécu de ses acteurs ce qui suppose une influence sur les pratiques. Ce concept abstrait renvoie aux notions, identitaire et culturelle et induit une interrogation quant à leur incidence sur la conduite du changement l'implémentation des nouvelles méthodes de travail dans l'organisation.

Cependant, importer des technologies nécessite l'évaluation de leur applicabilité et de leur valeur prédictive selon les critères socio-économiques locaux.

2. Les critères d'application des technologies transférées

Une analyse des ressources et compétences internes de l'organisation contribue à faciliter l'adoption de nouveaux concepts managériaux et permet de cerner les facteurs potentiels de résistance au changement.

2.1 L'incidence des déterminants psychosociaux

Les critères psychosociaux sont susceptibles de s'ériger en barrière de résistance au changement. Plusieurs comportements nécessitent des ressources, des habiletés. Pour notre étude et partant de faits observables, nous postulons que « l'interférence culturelle domine les processus normatifs et génère un effet systémique⁵ contraint », conduisant à l'émergence de

⁵ Goffman définit deux types de contraintes : les contraintes systémiques et les contraintes rituelles

phénomènes sociaux qui se manifestent avec leurs dimensions culturelle et identitaire imbriquées et impactent le fonctionnement interne des organisations. Les auteurs considèrent que toute structure humaine est un espace de jeu, organisé par des règles. Cependant certaines de ces règles sont appelées à être adaptées aux variables imposées par les circonstances fluctuantes de la société locale en prenant en compte l'intérêt collectif (Al Alwani, Taha Jabir. « L'ijtihad » 1993).

La dimension identitaire

S'agissant de la dimension identitaire, il existe selon la littérature deux type d'identité : l'identité empirique qui est un vécu singulier de l'expérience déterminant du construit de l'opinion (lien réactif - cause à effet) et d'autre part, l'identité logique (au sens philosophique du terme), celle qui est définie comme un référent conceptuel⁶. D'autres types d'identité ont fait l'objet de travaux notamment l'identité professionnelle (Claude Dubar inspiré des travaux de Bourdieu).

L'attitude et comportement de l'acteur

Dans une étude comparée de la théorie de la diffusion des innovations (DI), Moore et Benbasat (1995) se sont basés sur les caractéristiques de l'innovation proposées par Rogers (1983) afin de mesurer l'attitude. Leurs résultats démontrent une association positive entre l'attitude (les caractéristiques perçues de la technologie) et l'adoption de la technologie.⁷ Le comportement d'utilisation est inclus dans le continuum que représente le phénomène d'adoption d'une technologie (Lapointe, 1999).

Selon la théorie du comportement Interpersonnel, le comportement humain possède trois antécédents directs qui sont l'habitude, l'intention et les conditions facilitant l'adoption du comportement. Les deux premiers facteurs varient selon la nouveauté du comportement étudié. La force de l'intention est déterminante lorsque le comportement visé est nouveau, alors que celle de l'habitude augmente avec le degré d'automatisme pouvant résulter de la réalisation répétée de ce comportement.

Selon Triandis (1980), l'habitude est le fruit d'un apprentissage et elle influence non seulement le comportement, mais aussi les attitudes (affect). Selon la théorie du comportement, les conditions facilitant l'adoption du comportement constituent une variable modératrice de l'intention et de l'habitude dans la prédiction de l'intention. Dans le cas du comportement d'adoption d'une nouvelle technologie au sein d'une organisation, Limayem et Chabchoub (1998) considèrent ces conditions comme étant les différentes ressources disponibles dans l'environnement de l'organisation qui peuvent rendre l'adoption de la technologie plus ou moins facile à réaliser. Des variables externes sont considérées dans ce modèle, comme la personnalité, la culture ou la génétique. Celles-ci influencent le comportement, mais de façon indirecte, par l'intermédiaire des construits sous-jacents au comportement.

Plusieurs comportements nécessitent des ressources, des habiletés et des opportunités sur lesquelles l'individu n'a pas un contrôle total. Cette variable reflète la présence de facteurs externes facilitant ou contraignant la réalisation d'un comportement donné de même que la perception de l'individu de son efficacité personnelle en vue de réaliser ce comportement (Taylor & Todd, 1995). Ce construit peut agir, au même titre que l'attitude et la norme subjective, (Ajzen, 1985).

⁶ B. Andrieu ed., 2006, Herbert Feigl, De la physique au mental, Paris Vrin

⁷ Déterminants psychosociaux et organisationnels de l'adoption des technologies de télémédecine dans le Réseau québécois de télésanté élargi - Gagnon, Marie-Pierre – thèse - Doctorat en santé communautaire- 2003 - Université Laval

L'interaction

L'apprentissage et les interactions (...) confèrent un rôle central à la gestion et au développement des ressources humaines (Ulrich 1991)⁸. L'homme est la mesure de toute chose organisationnelle. Il est aussi bien symptôme que capable d'améliorer la gestion. (Mayer 2007).

Goffman distingue à propos de l'interaction deux types de contraintes : les contraintes systémiques et les contraintes rituelles. Les premières peuvent se définir comme les conditions et les dispositifs. Les secondes concernent la façon dont chaque individu doit se conduire vis-à-vis de chacun des autres afin de ne pas discréditer sa propre prétention tacite à la respectabilité, ni celle des autres à être des personnes dotées de valeurs sociales et dont il convient de respecter les diverses formes de territorialité.

2.2. Les ressources et compétences de l'organisation

Dans sa recherche des meilleures pratiques, conditions de performance et de pérennité, l'organisation évolue en s'appuyant parfois sur un réservoir interne de connaissances, fruit de son investissement dans la recherche et développement. Un processus véritablement dynamique et interactif apparaît lorsque le management recherche le meilleur usage possible des ressources disponibles.

Il est nécessaire d'introduire la pensée managériale et la caractériser comme essentielle à la bonne performance d'une organisation Paul MAYER (2007). Selon Fayol le management doit réaliser les prévisions, l'organisation, l'encadrement, la coordination et le contrôle. La gestion des connaissances et des compétences ainsi que la coordination des équipes dans une organisation sont tout aussi importantes.

La gouvernance est fondée sur une meilleure gestion et déployée dans les organisations à l'aide de modèles managériaux performants. L'efficacité qui est fondée sur la recherche de meilleure productivité par l'utilisation des technologies plus performante, d'avoir recours à une meilleure organisation du travail ou une localisation de production plus appropriée. La gouvernance se définit aussi comme la somme de traditions et de processus qui déterminent une forme spécifique de régulation du pouvoir et de prise de décision - Ph. Moreau Defarges (2003). Dans le même principe de bonne gouvernance, les organisations les plus performantes adoptent des systèmes de contrôle de leur notoriété par la veille sur leur image qui s'avère un des moyens d'évaluation et de régulation continues de la gouvernance à l'instar de l'implication des autres parties prenantes.

L'opérationnalisation des concepts

La régularité du bon fonctionnement de l'organisation dépend des actions configurées impliquant des acteurs multiples liés par des relations de communication et/ou d'autorité (Cohen & Bacdayan, 1994).

Le modèle de l'acceptation de la technologie (Technology Acceptance Model)⁹

Selon le Modèle de l'Acceptation de la technologie (MTA), l'intention d'utiliser une technologie est l'antécédent direct du comportement d'utilisation. Cependant, le MAT n'inclut que l'attitude dans la formation de l'intention. De plus, selon le modèle de Davis (1989) l'attitude est elle-même déterminée par deux types de croyances seulement : l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue.

⁸ S. A. Tywoniak, doctorant, HEC – France « le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique »

⁹ Déterminants psychosociaux et organisationnels de l'adoption des technologies de télémédecine dans le réseau québécois de télésanté élargi – Gagnon Marie Pierre – Thèse – Doctorat en santé communautaire 2003

Les notions de critère de l'habileté.

La prise en compte des problématiques de gestion des organisations sur des critères et indicateurs concrets émanant du contexte permet d'établir un choix rationnel et poser la norme comme un pôle magnétique de l'apprentissage des bonnes pratiques. L'efficacité organisationnelle d'une démarche de diagnostic de la qualité dépend de la congruence entre la méthodologie mise en oeuvre et la réalité sociologique de l'organisation concernée.

La notion d'habileté est fortement liée à celle de transmission du savoir-faire. L'habileté ne se transmet pas par la seule voie procédurale ni de façon strictement rationalisée. L'acquisition d'une habileté suppose, par l'incorporation de l'expérience de l'acte ou du travail à effectuer, Selon François Sigaut, l'acquisition des habiletés (qui prennent place dans un contexte social particulier) s'accompagne de l'incorporation des valeurs liées au métier ou à l'activité à exercer et, de l'acquisition d'une identité (professionnelle).

Les critères et les indicateurs sont des instruments utilisés pour définir, évaluer et suivre périodiquement les progrès accomplis dans un domaine donné. Pour garantir la comparabilité dans le temps il est important de définir les termes de références.

L'objectif est de promouvoir l'adoption de pratiques de gestion améliorées au fil du temps, et de poursuivre la qualité en tenant compte des besoins de toutes les parties prenantes.

Les critères définissent les éléments essentiels en rapport avec l'objet qu'on évalue. Ils forment le cadre facilitant la planification stratégique, établir des objectifs et assurer le suivi. Les critères et les indicateurs contribuent à "jeter des ponts" entre les différents intervenants du secteur.

Les indicateurs

Les indicateurs sont des paramètres qui peuvent être mesurés et qui se rapportent à un critère spécifique. Ils mesurent et facilitent le suivi de l'état actuel du domaine de gestion et de leur évolution, dans des termes quantitatifs, qualitatifs et descriptifs qui reflètent les valeurs de la l'organisation, telles qu'elles sont perçues par ceux qui ont défini chaque critère.

Les indicateurs doivent être compréhensibles et sans ambiguïté afin de garantir la crédibilité et le contrôle du management.

Un indicateur pertinent est celui qui est porteur d'un sens suffisant pour déclencher une prise de conscience et inciter à la décision après la définition des objectifs.

Bibliographie

Andrieu B. éd., 2006, Herbert Feigl, De la physique au mental, Paris Vrin

Frone de M. I, contraintes systémiques et contraintes rituelles dans l'interaction visiophonique, Réseaux, 1988

Gagnon M-P, Déterminants psychosociaux et organisationnels de l'adoption des technologies de télémédecine dans le Réseau québécois de télésanté élargi — thèse - Doctorat en santé communautaire- Université Laval – (2003)

Goffman E.: façons de parler (1987)

Mayer P., l'organisation détraquée, revue française de gestion n°173 (2007)

Peretti J.M, Ressources humaines et gestion des personnes, 3ème édition Vuibert (2001)

Scieur Ph., & Guerra F., La démarche d'évaluation de la qualité de son enseignement par une université francophone belge : analyse praxéologique et épistémologique http://www.irdp.ch/colloque02/actes_admee/atelier/scieur.pdf

Sigaut F., L'Animal, machine ou personne, (1991)

Tywoniak S. A., chercheur, HEC – France « le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique »

Audit de la rémunération (salaire, variable, benefits...): Evolution de la problématique

Luc BOYER

Directeur de Recherches

Université Paris-Dauphine

Directeur de Publication : Management et Avenir

lucboyer@orange.fr

Introduction

Le problème de la rémunération, c'est à dire de la valeur à attribuer au travail s'est toujours posé, mais la façon d'aborder ce concept a considérablement évolué au cours du temps.

L'un des textes les plus anciens qui aborde ce thème est sans doute le code d'Hammourabi, ce roi de Babylone qui régnait 1730 avant J.C. Il ne faut pas voir dans ces 282 articles une législation "à la française " mais le recueil (jurisprudence) des décisions prises par l'autorité royale.

Si nous prenons comme première illustration ce code, c'est qu'il est totalement imprégné par l'organisation de la Société, telle d'ailleurs qu'elle va -à des variantes près - subsister pendant plus de 2 000 ans.

Trois groupes cohabitent dans la Société :

-les citoyens, hommes libres, tels que nous les retrouverons en Grèce ou à Rome ; en général ces hommes libres peuvent être guerriers ou parfois fonctionnaires, mais ne sont pas des travailleurs "ordinaires ", tirant leur revenu du travail des autres.

-les subalternes ou classe intermédiaire plus ou moins développée, au contour mal défini, ni homme libre ni esclave. C'est dans cette classe qu'on trouvera les artisans ou les prolétaires (ceux qui vivent du travail de leurs mains ou du travail de leurs enfants)

-les esclaves qui ne sont pas tout à fait des hommes et qui constituent souvent la principale force de travail de la Société. Platon explique clairement le fonctionnement d'Athènes avec ses citoyens possédant nécessairement quelques esclaves, sous-hommes qui assurent le travail pour l'homme libre (l'esclavage a été utilisé par tous les peuples du monde, à l'exception - peut-être -des Egyptiens)

-le code d'Hammourabi fixe le salaire de la location des animaux ou celui des artisans ou le prix de la location de matériel : "le salaire du charpentier est de ...d'argent par jour ; § 274", "si un homme a loué un pâtre pour bœuf et moutons, il lui donnera, par an, 8 gour de blé; §261".

-le non-respect des règles jurisprudentielles entraîne des sanctions qui dépendent de la gravité de la faute et du rang social du fautif, et ceci pour toute activité ou échange "Si un esclave dit à son maître : tu n'es pas mon maître, il le convaincra en justice comme étant son esclave et son maître lui coupera l'oreille ; §282"

Ce rappel des usages dans l'antiquité et les premiers siècles après J.C. illustrent le fait que la valorisation du travail était très différente, l'argent étant principalement réservé aux échanges, le travail de production provenant surtout de l'activité des esclaves et des prolétaires (ce travail était considéré comme avilissant et non digne du citoyen ou homme libre)

Ce n'est guère qu'avec la création des monastères, plus précisément au V^o siècle avec le monachisme et les règles de Benoît de Nursie, que le travail (manuel) commence à être valorisé, avec le code des bénédictins qu'on retrouve dans de nombreux principes de management "les Frères doivent s'occuper ...au travail des mains " Que des hommes de lettres et de réflexion -les moines -doivent intégrer dans leurs activités un travail manuel constitua

une véritable révolution et permis le développement dans les siècles ultérieurs -moyen âge et proto-industrialisation –du concept de valeur-travail et de rémunération.

1. Les premières luttes salariales

Dès la proto-industrialisation, dès la renaissance par exemple dans les arsenaux puis dans les grandes fabriques comme celles que donna en concession Colbert, des grèves ou mouvements sociaux parfois violents éclatèrent le plus souvent pour des questions de rémunération, déclenchés généralement par des ouvriers qualifiés.

Mais il faut attendre le début de la révolution industrielle, soit environ le milieu du XIX^e siècle, pour que de fortes revendications salariales et une lutte contre l'inégalité apparaissent, nourries de la crainte que suscite l'impact des machines sur l'emploi.

Le symbole le plus marquant de ces mouvements est sans doute ce qu'on a appelé "la révolte des canuts ", à Lyon, d'abord en 1831 contre le non-respect d'engagements pris en matière de salaire (avec comme accompagnement le bris des métiers Jacquard) Ce formidable mouvement (50% de la population lyonnaise travaillait peu ou prou pour le textile) qui se traduisit par l'occupation de la ville se termina dans un calme relatif, sans effusion de sang (influence de l'église catholique?) Il fut loin d'en être de même avec les mouvements de 1834 et 1848 qui entraînèrent des répressions terribles et marquèrent profondément les travailleurs (les canuts, ces petits artisans, étaient à la tête du mouvement) et préfigurèrent la structuration future du monde ouvrier.

Aux Etats-Unis, à peu près à la même époque, ce sont les inégalités de salaires au sein des services fédéraux qui furent à l'origine des principales sources de revendication. Ainsi, dès 1836 les employés du Gouvernement de Washington obtiennent -grâce à une méthode de mesure – qu'à travail similaire, le salaire soit identique. Dans le même esprit en 1854, le Congrès établit le premier classement d'ouvriers en quatre classes et vingt ans plus tard c'est le Président Grant qui créa une commission pour l'évaluation des emplois. La mesure de la valeur ajoutée du travail était née.

Ainsi pendant près de cent ans vont s'élaborer, de façon différente suivant les continents ou les pays, des méthodes, des règles qui auront pour but, à partir d'un système d'audit, d'analyser et de mesurer le travail et enfin de le valoriser.

2. Les fondements de l'audit et de l'évaluation du travail

Pour simplifier, nous dirons que deux logiques vont coexister aux Etats-Unis, d'une part et en France d'autre part et ce pratiquement jusqu'en 1968.

Aux Etats-Unis, l'influence des théories de Taylor se vite sentir écartant les approches de type rangement global (où les emplois sont comparés les uns par rapport aux autres) en privilégiant l'analyse des postes, l'étude des temps et des mouvements. Les chrono-analystes vont fonder le calcul des salaires, aidés par l'AMA (American Management Association) Il s'agit de fixer exactement le temps nécessaire à l'exécution des tâches. Gilbreth, disciple de Taylor va mettre en place les Tables des Temps et des Mouvements élémentaires. Cette analyse permet la mise en place des systèmes de rémunération à la pièce (Piece Rate Pay Systems) ou au rendement (Pay for Performance Systems) Ford va –un peu – déstabiliser ces concepts en laissant finalement à la chaîne le soin de fixer le niveau de production. Ce qui va, alors déterminer le niveau de rémunération sera d'une part le temps passé à l'atelier et d'autre part la difficulté du poste : poste dont l'étude des caractéristiques devient le fondement de la rémunération. (On "rémunère" d'abord le poste, puis dans un deuxième temps la capacité, l'efficacité du titulaire du poste. A partir de 1920, Griffenhagen (Chicago), l'AMA (avec Charles E.Bedeaux) ...vont mettre en place les fondements de l'analyse factorielle (5 à 10 facteurs par exemple, avec des degrés différents) : la "Job Evaluation «était née, même si la crise de 1929 va freiner son expansion. C'est pendant la guerre, en 1942, que les méthodes de Job évaluation vont prendre

toutes leurs ampleurs, devant la surenchère des salaires (rareté et nouveaux emplois) Deux types de grandes méthodes vont émerger de ces travaux:

-les méthodes qualitatives ou méthodes globales : après avoir listé tous les postes individuels, on les compare les uns aux autres et on les regroupe par classe. On peut également comparer les postes par paires. Ces méthodes sont connues sous le nom de Ranking System ou en regroupant les postes en classe Job Classification System.

-les systèmes quantitatifs ou factoriels vont progressivement prendre le pas sur les méthodes qualitatives. Un certain nombre de critères -5 à 10 par exemple – vont être sélectionnés et pour chaque critère, on attribuera une échelle de notation exprimée en points, pondérée éventuellement par un coefficient. La somme des points donne la valeur relative dans la hiérarchie finale. C'est le célèbre Point System. Une variante sera la comparaison par facteurs, où l'on focalise sur un certain nombre de postes-clés, classés à partir de quelques facteurs. Cette approche est appelée Factor Comparison System

Comme nous le verrons, ces systèmes servent encore mondialement de référence à grand nombre d'entreprises

En France, pour arrêter la comparaison à ces deux pays, l'ancien régime avait commencé à mettre en place des accords collectifs. L'esprit de ces accords a curieusement traversé la Révolution française, le régime de Vichy et la reconstruction syndicale à la libération. Il s'agit en particulier des accords de Millerand en 1899, le fort rôle de l'Etat pendant la première guerre mondiale, les accords de Matignon en 1936 par lesquels les conventions entre employeurs et salariés au sein d'une profession deviennent obligatoires. Les classements sont fondés sur des nomenclatures détaillées des emplois élaborées sur des critères professionnels proches des métiers traditionnels de référence.

Sous Vichy, malgré -ou à cause ? – la suppression des syndicats, le régime développa un interventionnisme économique et social très soutenu. Dans le cadre du "Nouvel Ordre social", les emplois furent regroupés en familles professionnelles, avec un classement des emplois dans chaque famille. Il est à noter qu'une grande partie de ce travail a été repris, à la libération par les ministres Parodi et Croizat, lorsqu'ils ont reconstruit, non seulement les syndicats mais également les conventions collectives Ce sont ces conventions qui ont été la référence pendant plusieurs dizaines d'années. La France apparaît durant des siècles comme particulièrement attachée à cette hiérarchisation implicite liée à la logique traditionnelle des métiers au profit d'une hiérarchie par niveau.

Cependant, la diminution, voire la disparition de nombreux traditionnels, les nouveaux modes d'organisation du travail, le quasi-blocage de certains salaires, la rigidité accrue ...ont progressivement rendu non-opératoires les conventions collectives. Aussi, après mai 1968, les syndicats puis le gouvernement et le patronat ont décidé de dénoncer les conventions collectives pour en construire de nouvelles sur des bases innovantes.

En fait, ces nouvelles conventions qui vont émerger sont fortement inspirées des modèles anglo-saxons, c'est à dire sur un système de classifications reposant sur un nombre limité de critères (par exemple pour l'UIMM: connaissances, autonomie, responsabilité) e une grille unique pour l'ensemble de la hiérarchie.

Avant d'étudier les conséquences en termes d'audit, nous devons signaler d'autres systèmes d'évaluation.

-Ainsi, la période d'autonomie (Elloit Jacques) –temps sans contrôle hiérarchique – a été testée

-Une autre méthode consiste à estimer le volume et la qualité de la valeur ajoutée par un poste entre les données entrantes et sortantes. Même si on n'a pas observé d'importants développements de cette méthode, il faut reconnaître que les approches systémiques ou l'analyse par l'audit des systèmes d'information sont souvent dans la même logique.

La méthode Hay et tout un ensemble de méthodes dérivées sont de loin les plus répandus dans le monde.

3. Les nouvelles approches organisationnelles

Deux grandes modifications organisationnelles et conceptuelles viennent perturber l'ordre existant.

-la première est la gestion de ou par projet ; dans une équipe projet, mobilisée vers un but – unique et non répétitif – à atteindre, on rassemble des talents, des compétences variées, bref des hommes qui en dehors de toute description de poste précise vont recevoir une mission, étroitement liée à la mission de leurs compagnons. Dans un tel contexte, il est difficile d'évaluer la valeur ajoutée de l'individu sauf à se référer à la position qu'occupait préalablement au détachement, cette personne

-la deuxième évolution – qui a pris depuis une dizaine d'années une importance considérable – est la diminution progressive des Organisations fondées exclusivement sur le concept de postes pour sous la pression du "Knowledge Management", des NTIC... au profit d'activités où les compétences jouent le rôle déterminant.

Le problème aigu est que du moins dans la vision humaniste française, nous ne savons pas encore peser le poids des connaissances.

4. L'audit de la rémunération proprement dite

Nous sommes maintenant armés pour aborder la question de l'audit de la rémunération proprement dite ; nous l'aborderons suivant deux éclairages : celui de la politique et celui des mesures d'audit.

La politique de rémunération

Toute politique de rémunération se doit de respecter – plus ou moins suivant les entreprises, le choix des dirigeants, le secteur d'activité... trois dimensions :

-l'équité interne

-la compétitivité externe

-l'économie de l'entreprise qui comprend la répartition des profits.

Ce sont, en particulier, ces trois dimensions que l'audit devra tester.

Trois questions se posent à l'auditeur:

- que rémunère l'entreprise ?
- de combien rémunère-t-elle ?
- comment rémunère-t-elle ?

Reprenons ces trois points :

-Beaucoup de dirigeants, voire de DRH ne connaissent pas vraiment ce que la société rémunère ; une analyse statistique relativement simple permettra de connaître avec précision les facteurs rémunérés. Citons dans le désordre :

Les résultats

Le statut, le poste

L'effort, l'implication

L'esprit d'équipe, la coopération

La capacité de développement

La formation, le diplôme

Le comportement, l'attitude générale

L'ancienneté

La sécurité, la protection

La famille

Le sexe

L'ethnie ou la race

L'âge

Le métier

Il s'agit d'une longue liste et il n'est pas trop difficile de classer les facteurs par ordre d'importance

-le "combien" est lié à la question de l'équité interne

Théoriquement, le principe est simple : à poids égal de poste, à même maîtrise de poste et à performance personnelle ou collective identique, les individus doivent percevoir le même salaire ; c'est un point tellement important que nous le reprendrons plus tard.

-le "comment" on rémunère est, en fait relativement complexe

Il y a d'abord la question du fixe et du variable ; la part du variable par rapport au fixe est loin, en moyenne, d'être indifférente pour le comportement du salarié. Par exemple le fixe oriente vers le long terme, sécurise, récompense une dimension globale, est axé sur l'effort... Le variable, au contraire est axé sur les résultats, introduit le risque, agit à court terme, met en valeur des aspects particuliers.

Se pose ensuite la question de savoir si l'entreprise privilégie la rémunération individuelle ou collective ; l'impact sera loin d'être le même. Par exemple la rémunération collective entraîne une certaine solidarité parmi les membres, favorise l'adhésion collective, est facile à mettre en œuvre, maintient les écarts tandis qu'une rémunération axée sur l'individu favorise l'émulation, nécessite une méthodologie rigoureuse, implique l'encadrement, développe l'individualisme, rétablit l'équilibre

Tous ces éléments ainsi que les aspects de primes, avantage en nature, salaire différé, avantages sociaux devront être rigoureusement contrôlés

D'autres éléments plus administratifs devront faire l'objet d'un examen approfondi

Parmi ceux-ci, signalons :

-la politique d'augmentation en distinguant l'augmentation en masse, l'augmentation en niveau,

-on n'oubliera pas de calculer l'effet de report (l'impact du moment où intervient l'augmentation), l'effet de noria (impact du remplacement des plus anciens par des plus jeunes, l'effet de technicité...

L'audit et l'évaluation du travail

Il y a lieu, avant tout, de savoir quelle politique l'entreprise souhaite privilégier : l'équité interne ou la compétitivité externe ; suivant le choix de l'entreprise, le degré ou le type d'investigation ne saurait être le même.

-si l'entreprise entend privilégier l'équité interne (c'est souvent le cas des administrations, des PME familiales ...) et si l'activité a laissé en place le concept de postes ; il y aura lieu de se livrer à une pesée des postes et d'étudier la relation (droite de régression) entre la valeur ajoutée du poste (sa pesée en points) et la rémunération du titulaire du poste ; certes une certaine fourchette pourra s'expliquer par l'histoire ou d'autres facteurs mais la variation autour de sa médiane ne saurait dépasser plus ou moins 20% Une certaine cohésion de l'entreprise dépend, à l'évidence, du respect d'équité interne.

-si la société préfère regarder la compétitivité externe en termes de salaire ou rémunération, il y aura lieu de se livrer à un benchmark des rémunérations individuelles et/ou collectives. L'audit revêt une grande importance car il permettra d'indiquer clairement l'impact de la compétitivité des salaires sur l'équité

Dans la pratique, on réalisera généralement en même temps un audit d'équité et un audit de compétitivité.

Un autre point délicat est la répartition des profits ; l'auditeur se doit de voir quelle part est accordée aux actionnaires, aux investissements ou réserves, aux dirigeants -sous les diverses formes -, ou au personnel. Une comparaison avec d'autres pratiques sera la bienvenue.

Un problème sensiblement plus complexe se pose aux sociétés dans lesquelles le concept de poste a pratiquement disparu (par exemple les sociétés de consultants)

En effet, il n'existe pratiquement pas de système d'audit de rémunérations qui sache mesurer et peser les compétences dans le cadre d'un objectif d'équité interne. Des essais ont eu lieu mais sans véritable généralisation. On peut estimer la valeur d'une augmentation de telle compétence mais il est très difficile de peser une compétence en absolue.

A moins bien entendu que, comme le préconisent la plupart des pays anglo-saxons, on pèse une compétence ou un paquet de compétences par rapport à sa valeur sur le marché.

Dans ce cas, il est clair que l'on fait fi du concept d'équité interne et qu'on privilégie la compétitivité. Il faut bien voir que la valeur que le marché accorde à une compétence est le plus souvent fonction de sa rareté, qui, en toute objectivité, n'est qu'un des aspects de la valeur de l'individu. C'est sans doute un des seuls points sinon le seul pour lequel l'audit de rémunération sera un peu démuné.

L'audit de rémunération nécessite la mise en œuvre non seulement d'une forte expérience managériale mais l'utilisation de méthodes ou outils adaptés, ainsi que de banque de données.

Bibliographie

Bass Jr A.W (1936)"Evaluating Shop Jobs by the Point System" *The Iron Age* (September 10, 1936, pp42-44, 47, 123)

Boyer L. (1994), *L'Evaluation du travail : Postes, Emplois, Compétences, Cahier de Recherch , EM Normandie , Le Havre*

Boyer L. et Equilbey N. (2006) *Management des Hommes*, Editions d'Organisation, Paris

Boyer L. Equilbey N. (1991) *Histoire du Management*, Editions d'Organisation, Paris

Bureau International du Travail(1984), *L'évaluation des emplois*, Genève

Caspar P. et Millet S.(1990) *Apprécier et valoriser les hommes* ,Editions Liaisons , Paris

Coster de M.(1987), *Sociologie du Travail Gestion du Personnel*, Edition Labor, Paris

Dadoy M. (1978), Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail et politique du personnel, CNRS

Danty-Lafrance L.J., (1956), *Pratique de la rémunération du travail*, Editions d'Organisation, Paris

Donnadiou G. et Denimal P. (1993), *Classification-Qualification: De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Editions Liaisons, Paris

Donnadiou G. (1997) *Du salaire à la rétribution...* Editions Liaisons, Paris

Drucker P. (1997) *Nouvelles pratiques de la direction des entreprises*, Editions d'Organisation, Paris

Elloit J.(1964) *Time –Span Handbook : the use of the span discretion...*Heinemann; London

Fayol H.(1996, réédition) *Administration industrielle et générale* , Dunod , Paris

Galambaud B. (1994) *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise* Editions ESF,Paris

Hay Edward N. (1946) "Characteristics of Factor Comparison Job Evalaution" *Parsonnel*(May 146, pp 370-375)

Jardiller P.et Lupé M.C. (1971) De la qualification du travail à l'évaluation des emplois, *Entreprise moderne*, Paris

Jobert A. (1990), "Les grilles de classification professionnelle" , CFDT aujourd'hui , n°99, Décembre 1990

Lapierre C. (1959) *L'Evaluation des Emplois*, Editions d'Organisation, Paris

- Lott Merrill R. (1926) *Wage Scales and Job Evaluation*, New York Ronald Press
- Levy-Leboyer(1990) *Evaluation du personnel : quelles méthodes choisir ?* Editions d'Organisation, Paris
- Montmorillon de M. et Pastrè O. (1959), *Le Taylorisme*, La découverte, Paris
- Olis L.Jay and Leukart Richard H.(1954) *Job Evaluation : A Basis for Sound Wage Administration* Upper Saddle , N.J. Prentice Hall
- Peretti J.M.(1994)*Tous DRH*, Editions d'Organisation , Paris
- Sainsaulieu R. (1997) *L'identité au travail, les effets culturels de l'organisation*, Nathan, Paris
- Sire B.((1993) *Gestion stratégique des rémunérations* ,Liaisons sociales , Paris
- Taylor F.W. (1912) *Principe de l'organisation scientifique des usines*, Dunod et Pinot, Paris
- Turner D. William (1948)"The per cent Method of Job evaluation" *Personnel* (May 1948)
- Vatteville E. (1985) *Mesure des ressources humaines et gestion de l'emploi*, Economica, Paris

Audit social et Changement Organisationnel

Le rôle du cynisme

Carolina SERRANO-ARCHIMI

Maître de conférences associée

IAE d'Aix-en-Provence

Doctorante CERGAM

Carolina.SERRANO@iae-aix.com

Martine BRASSEUR

Professeur des Universités

Université Paris Descartes

Directrice du CEDAG-gestion

martine.brasseur@parisdescartes.fr

Les auditeurs sociaux sont souvent confrontés au cynisme de leurs interlocuteurs. Dans la plupart des cas, ils s'en étonnent sans l'intégrer dans leur analyse. Pour d'autres, qu'il soit interprété comme le symptôme de pratiques de management défailtantes ou considéré comme un handicap pour mettre en œuvre la politique de l'entreprise, il ressort comme l'indicateur d'un mauvais climat interne. Qu'en est-il réellement ? A quoi correspond son émergence ? Ne joue-t'il pas en finalité un rôle favorable au développement des organisations ? Du moins ne représente-t'il pas une étape dans les dynamiques de changement ? Dans cette communication, nous nous proposons tout d'abord de nous appuyer sur une revue de la littérature pour définir la notion de cynisme et en clarifier à la fois les différentes formes, puis sur les résultats d'une étude exploratoire menée par entretiens non directifs auprès de 25 managers pour en identifier les déterminants et proposer une modélisation. Dans un deuxième temps, nous partirons du constat de l'existence de deux types de cynisme : l'un négatif, l'autre positif pour en souligner le rôle dans l'apprentissage organisationnel en nous appuyant sur les théories de Bateson (1977) et Argyris et Schön (1978).

1. Le cynisme comme variable à expliquer et support d'audit social

Qu'est ce que le cynisme ? Malgré un manque de consensus sur la définition de ce construit, l'ouvrage de référence pour les études sur le cynisme organisationnel en management reste celui de Kanter et Mirvis (1989), pour qui les cyniques sont par essence étroits d'esprit, désillusionnés. Ils rejettent les propositions des personnes avec qui ils sont en contact car ils considèrent que les gens sont égocentriques et ne pensent qu'à leur propre intérêt. Les cyniques au travail, pour Kanter et Mirvis, doutent profondément de ce que leur dit le management et sont persuadés que leur entreprise, si elle en a la possibilité, n'hésitera pas à profiter d'eux à leurs dépens. On débouche sur une croyance cynique, dont un exemple se trouve dans la bande dessinée « Dilbert », très populaire auprès des managers (Feldman, 2000), ou, plus largement, des « Guignols de l'info », qui présente « le spectacle de ce cynisme [des dominants] – par ailleurs subi- [et qui] fait rire des millions de dominés, non par une occultation des problèmes quotidiens, mais au contraire en procurant une formidable impression de vérité » (Jouary et Spire, 1997, p. 89).

Nous éloignant d'une approche par le trait de caractère ou la croyance inhérente au rapport aux puissants, nous proposons de définir le cynisme comme une attitude provocatrice caractérisée par un sentiment ambivalent d'attachement et de détachement envers l'organisation et exprimée avec des formes rhétoriques d'ironie et de sarcasme. Depuis les années 1990, des recherches sur le cynisme organisationnel se sont multipliées (Kanter et Mirvis, 1989, Dean et al, 1998). Elles en soulignent les multiples facettes, d'une part en fonction des trois dimensions attitudeles : affective, cognitive et conative (Andersson et al,

1997 ; Dean et al, 1998), d'autre part en fonction de ses cibles : société, institutions, organisation, dirigeants, métier, changement organisationnel (Abraham, 2000 ; Stanley et al, 2005). Il en ressort que l'attitude cynique semble s'adresser avant tout à l'organisation ou à la direction de façon globale, et sans se focaliser sur la hiérarchie immédiate ou sur le contexte direct. Nos travaux portent donc en premier lieu sur le rôle de la perception du dirigeant et de l'organisation dans l'émergence de l'attitude cynique des acteurs organisationnels.

1.1. Les différents types de cynisme et leurs orientations

Si dans le langage courant comme dans la littérature managériale, le cynisme est réprouvé et même considéré comme nuisible pour la société ou pour l'entreprise, à l'origine la posture cynique a été définie pour lutter contre l'hypocrisie, qu'elle s'attache à dénoncer, et ses finalités étaient positives. Il s'agit de la conception du cynisme des Grecs de l'Antiquité et en particulier de l'école cynique. Le mot « cynisme » provient du grec *kunikos*, « qui ressemble à un chien ». En effet, Antisthène ou Diogène de Sinope ont adopté un mode de vie semblable à ceux des chiens, afin de montrer leur opposition aux conventions sociales de la société athénienne. Pour le cynique, la morale est arbitraire, c'est pourquoi celui-ci n'hésite pas à bousculer l'ordre établi et le politiquement correct (Jouary et Spire, 1997). Son comportement est avant tout guidé par la raison et l'indépendance vis-à-vis de toute forme de pouvoir ou de tabou. En effet, les cyniques recherchent la liberté de penser par eux-mêmes et de vivre en accord avec la nature, dégagés de toute convention sociale. Critiques face à la pensée dogmatique platonicienne, leurs remarques sont souvent acerbes et blessantes, l'objectif n'étant pas de faire mal mais d'encourager l'individu sur une autre voie. Ainsi, le cynique évite le discours moralisateur (puisqu'il considère la morale comme majoritairement fondée sur des principes arbitraires) et préfère le recours à l'ironie, au sarcasme ou à l'humour grinçant dans une optique de pédagogie et de prise de conscience (Onfray, 1990). Dans ce sens, Diogène de Sinope disait : « Les autres chiens mordent leurs ennemis, tandis que moi, je mords mes amis de manière à les sauver » (Onfray, 1990, p.33). En ce sens, « le cynique [est] bien pour les hommes un éclaircisseur de ce qui leur est favorable et de ce qui leur est hostile » (Epictète, vers 110, in 2005, p.16).

1.1.1 Les deux orientations positive et négative du cynisme

Cette acception du terme cynisme va ensuite considérablement évoluer au cours des siècles à travers Machiavel, Montaigne, Voltaire, Diderot, Nietzsche (Cutler, 2005), jusqu'à sa connotation actuelle l'assimilant à un défaut, voire une perversion. De nombreux ouvrages signalent ainsi que les individus contemporains éprouvent un sentiment de méfiance croissant vis-à-vis des institutions mais également vis-à-vis de leurs semblables, du fait de leur perte de croyance dans le futur, que beaucoup d'entre eux ne considèrent pas comme potentiellement meilleur que le présent (Jouary et Spire, 1997, Dupin, 2006). Dans ce cadre-là, le cynisme est décrit comme une attitude de défiance vis-à-vis des intentions des autres mais aussi de désabusement et de désillusion plus particulièrement envers les dirigeants. La thèse principale sous-jacente issue de cette littérature est que le cynisme représente par suite un frein aux initiatives organisationnelles et à leur aboutissement. Sous cet angle, il constitue un phénomène à combattre, en particulier durant les périodes de changement organisationnel, périodes particulièrement fragiles (Wanous et al, 2000, Vance et al, 1995, Stanley et al, 2005). A l'opposé, une forme de cynisme plus en rapport avec la conception de Diogène coexiste. Il vise à pointer les incohérences managériales ou les dysfonctionnements dans un souci d'amélioration et de réussite, en appui sur la capacité de clairvoyance des acteurs organisationnels.

Il en ressort que le cynisme présente aujourd'hui une double facette, l'une constructive, l'autre compromettante ou bloquante. Afin de bien différencier ces deux orientations, nous avons retenu la distinction des philosophes allemands (Niehues-Pröbsting, 1979 ; Sloterdijk, 1987), proposant d'utiliser le terme « *Kynismus* » pour la conception antique et le terme

« *Zynismus* » pour la conception dérivée. Par souci de clarté et au risque d'une réduction manichéenne, nous qualifierons dans cette communication, la première de « cynisme positif », car ses buts restent l'amélioration, et la seconde de « cynisme négatif », compte tenu de son absence de finalité ou de morale.

Ainsi, la littérature sur le cynisme organisationnel s'est jusqu'à présent focalisée sur les attitudes cyniques négatives au travail, sans s'intéresser aux attitudes cyniques positives, plus proches de la conception antique du cynisme. Les premiers ont un sentiment général et durable de désenchantement et une profonde amertume émane de leur personne. Les seconds sont des individus qui ont une perception réaliste de la vie (de sa « réalité noire » selon Epictète, vers 110), avec une motivation intrinsèque. Alors que tous les deux excellent dans l'analyse d'un problème, le cynique positif va chercher un remède au problème qu'il a mis en lumière, alors que le cynique négatif va chercher à en tirer partie (Jouary et Spire, 1997). Ce dernier considèrera que les problèmes professionnels peuvent être résolus, mais que les efforts de changement et d'amélioration sont vains compte tenu des défauts inhérents au système (Vance et al, 1995 ; Piderit, 2000). Il est ainsi important de préciser le caractère ambivalent du cynisme positif, qui tout en croyant en l'amélioration possible de l'organisation, prédit l'échec inévitable des efforts de changement du fait des dysfonctionnements actuels ou des choix de la direction. Les réactions peuvent apparaître comme ambiguës, car elles sont un mélange de désespoir et d'engagement simultanés (Mc Clough et al, 1998).

La mesure du cynisme, tant comme variable à expliquer que comme support d'audit social, passe donc non seulement par le repérage de son niveau d'intensité appréhendé par le positionnement des individus sur les trois dimensions attitudeles, affective, cognitive et conative, mais aussi par la distinction de son orientation négative ou positive.

1.1.2 La perception d'un cynisme de duplicité des dirigeants comme variable explicative

Vont être perçues comme le summum du cynisme négatif, l'attitude et les actions considérés comme « scandaleuses, immorales, inadmissibles » de patrons de grandes entreprises, se réfèrent surtout aux délits d'initiés, aux parachutes dorés, au décalage entre un discours rassurant envers les salariés suivi d'une action opposée au propos du discours (p.ex. fermeture d'usine), etc, aux « scandales qui rythment l'actualité économique [qui confirment] à quel point la corruption est au cœur du cynisme contemporain » (Dupin, 2006, p. 55). C'est cela que les auteurs nomment « cynisme de duplicité » (Dupin, 2006) ou « des dominants » (Jouary et al, 1997), et ce cynisme est teinté d'un discours hypocrite et opportuniste. Dupin, s'appuyant sur les réflexions menées à ce sujet par le philosophe allemand Peter Sloterdijk (1987), définit le cynisme de dominants comme les cyniques qui « témoignent d'une ironisation radicale de la morale et de la convention sociale, comme si, pour ainsi dire, les lois n'étaient là que pour les imbéciles » (Dupin, 2006, p. 56). Ce cynisme « consiste à couvrir de principes universels les pratiques qui les piétinent les plus violemment [ce qui] alimente un rejet massif de la politique, [] renforce la puissance du pouvoir en place et le décrédibilise en même temps » (Jouary et Spire, 1997, p. 87-88).

En réaction à ce cynisme, un autre cynisme émerge, celui dit « de sincérité » ou « des dominés », pour lesquels il n'est « pas question [] d'être dupes d'une « morale » respectée par si peu de gens et prônée hypocritement par de grotesques « bouffons » » (Dupin, 2006, p. 89). Le cynisme de duplicité génère donc cette autre forme de cynisme, « plus subversive : la tournure en dérision de ces procédés », de façon à « se réapproprier avec un certain recul les duplicités qu'ils subissent, transformant ainsi leur souffrance en joie » (Jouary et Spire, 1997, p. 88).

Le cynisme des acteurs organisationnels traduit un climat interne de malaise dont la cible est la direction. S'il résulte d'un sentiment de désabusement et de perte d'illusion en l'exercice du

pouvoir par les responsables de l'entreprise, il ne peut être considéré que comme l'indicateur d'une représentation négative des dirigeants et non directement comme la preuve de leur défaillance ou de leur absence d'éthique. Notre étude a donc ensuite porté sur les facteurs du cynisme dans les organisations avec pour première hypothèse que la perception de l'existence d'un cynisme de duplicité chez les dirigeants en représentait une variable explicative.

1.2. Les perceptions des dirigeants et de l'organisation comme facteurs de cynisme

Afin de mieux appréhender le phénomène du cynisme dans les organisations, nous avons mis en œuvre une étude exploratoire par entretiens individuels¹ non directifs menés auprès de 25 managers². Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu thématique, qui a permis de dégager une série de facteurs d'émergence du cynisme.

Il est notable que les interviewés dont les discours peuvent être qualifiés de cyniques ont exprimés un sentiment ambivalent d'attachement à l'organisation et de défiance envers leurs dirigeants. Cela semblerait indiquer une orientation globalement positive de l'ensemble de nos sujets d'étude, limitant la portée de cette dernière.

Par ailleurs, nous avons vérifié que la cible du cynisme était la direction et non la hiérarchie immédiate. « *Mon chef est sympa et accessible, mais ça ne dépend pas de lui [de nous faire comprendre la raison d'être de la restructuration]; je ne sais pas, c'est comme s'il baissait les bras, il sait que rien ne changera quoi qu'il tente,... et je pense qu'il a raison, c'est toujours comme ça* » [Homme, 42ans, 17ans expériences, grand groupe, 3ans ancienneté]

1.2.1. Compétence perçue des dirigeants, style de management et cynisme des salariés

La compétence, définie comme le degré de savoir-faire tant technique qu'interpersonnel nécessaire au poste occupé (Butler et Cantrell, 1984) est un des points sur lesquels les managers sont apparus comme les plus critiques face à leurs dirigeants. « *Ils s'y prennent souvent de travers [pour mettre en place la nouvelle politique de la relation client] et ne nous écoutent jamais, pourtant ce n'est pas faute d'avoir essayé de faire passer le message. Ce n'est pas compliqué, il suffit de créer un comité de pilotage qui intégrerait des clients fidèles et qui guiderait et évaluerait notre action* » [Femme, 37ans, 13ans d'expériences, grand groupe, 5ans d'ancienneté]

Malgré tout, même si le savoir-manager relève de la compétence des dirigeants, l'impact de cette variable explicative semble être modulé par la perception du style de management s'appuyant plus ou moins sur la concertation. « *Mais c'est bien connu que quand on nous demande notre avis sans nous faire un quelconque retour ça s'appelle du management participatif! (sourire)* » [Femme, 37ans, 13ans d'expériences, grand groupe, 5ans d'ancienneté]

A l'opposé lorsque les dirigeants sont perçus comme compétents, cela ne génère aucune expression cynique : « *Ils savent ce qu'ils font, et on a suffisamment d'information pour pouvoir exercer convenablement notre travail* » [Homme 41ans, 15ans expériences, PME, 6ans ancienneté]

1.2.2. Intégrité et cynisme perçus des dirigeants et cynisme des salariés

Les managers sont plus virulents quand ils évoquent la perception du manque d'intégrité de leurs dirigeants. Définie comme le degré d'adhésion à un ensemble de pratiques considérées

¹ La question ouverte de lancement était : « Qu'est ce que le cynisme en entreprise vous évoque-t-il ? »

² Les 25 managers étaient de nationalité française, avec 36% de femmes, 48% de moins de 34 ans, une expérience professionnelle d'au moins cinq ans et répartie dans 4 tranches (de 5 à 6 ans ; de 7 à 9 ans ; de 10 à 14 ans et de plus de 15 ans) et une ancienneté dans leur entreprise actuelle répartie en 4 catégories (de 1 à 2 ans ; de 3 à 4 ans ; de 5 à 6 ans ; 7 ans et plus) dans des entreprises françaises de petite, moyenne et grande taille, ainsi que des secteurs d'activité variés (Hautes technologies, Aéronautique, Energie, Bâtiment, Distribution, Agro-alimentaire, Services).

comme acceptables (Mayer et al, 1995, in Kim et al, 2006), elle est une des sources majeures d'un comportement de désabusement des managers interrogés, comme un « mal fatal » contre lequel il est inefficace de se battre. Ils sont en effet très sensibles à l'intégrité des dirigeants, et tout signe de manque d'intégrité provoque une rupture de confiance à leur égard. Contrairement à la compétence, qui est mentionnée quand elle est perçue comme existante, quand les dirigeants sont perçus comme intègres, cette dimension n'est pas mentionnée. Par contre, elle est fortement illustrée quand elle semble manquer.

Il semble difficile à ce stade de notre étude d'affirmer que l'intégrité perçue et le cynisme perçu des dirigeants représentent la même variable. En effet si dans la littérature le cynisme des dominants est défini comme un cynisme de duplicité, les deux notions semblent se recouper sans pour autant être réduites l'une à l'autre. Ainsi, dans le discours suivant nous semble relever d'une perception d'un cynisme de duplicité des dirigeants, consistant à servir uniquement ses intérêts personnels au détriment du bien collectif, tout en laissant croire le contraire : « *C'est scandaleux les magouilles qui existent, le pire est quand on cherche à vous raconter que tout est fait pour le bien de la boîte, alors que vous savez qu'ils valident le référencement d'un nouveau fournisseur qu'on a trouvé uniquement s'ils touchent de l'argent de leur part* » [Femme, 34ans, 9 ans expériences, grand groupe, 2ans ancienneté]. « *De toute façon on sait qu'ils n'ont qu'un but, satisfaire les actionnaires, s'en mettre plein les poches et pour cela ils sont prêts à tout. Et c'est comme ça, j'ai toujours vu ça, croire autre chose c'est..., pour moi, être naïf* » [Homme, 44ans, 18ans expériences, PME, 7ans ancienneté]

Par contre, le dirigeant non intègre pourra effectuer des opérations frauduleuses, comme verser un pot de vin pour assurer la pérennité de son organisation. Nous avons différencié les deux variables à cette étape de notre étude.

1.2.3. Le rapport politique au pouvoir des dirigeants perçu par les salariés

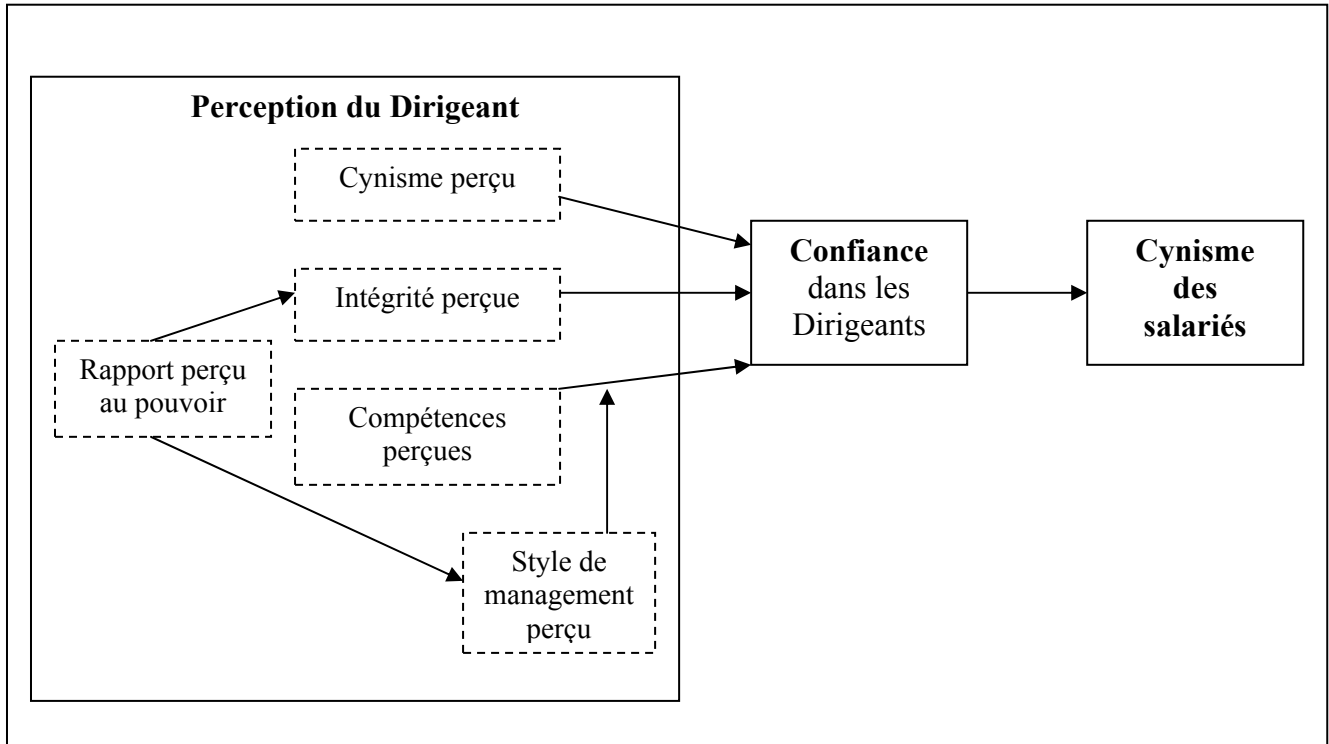
Un autre élément fortement évoqué par les managers interrogés est le rapport au pouvoir des dirigeants, exprimé lorsqu'il est critiqué comme une conception politique de l'organisation. Plus ils perçoivent l'organisation comme politique, plus ils trouvent, d'abord, que les dirigeants sont éloignés « du terrain et des vrais problèmes », ensuite, qu'il existe un risque accru de manque d'intégrité et, enfin, qu'il y a une volonté explicite de ne pas impliquer les managers à la réflexion stratégique afin de garder le pouvoir. C'est l'attachement à ce pouvoir qui fait que les dirigeants dans des organisations très politisées sont vus comme carriéristes et sans réelle volonté de développer l'organisation. « *Ils n'en en rien « à foutre » de l'entreprise, ils ne pensent qu'à préserver leur territoire, qu'à se faire mousser ; à la limite je m'en fiche de ça s'ils tenaient à l'entreprise et à son avenir ; s'ils faisaient leur boulot, quoi* » [Homme, 28ans, 6ans expériences, grand groupe, 3ans ancienneté]. « *Ils font tout pour nous mettre à l'écart et nous faire croire qu'ils maîtrisent la situation. Bonjour le courage ! Remarquez, si je ne cherchais qu'à grimper vers les sommets et à protéger ma petite personne des problèmes réels, je ferais pareil* » [Femme, 42ans, 18ans expériences, PME, 4ans ancienneté]

Ce rapport politique au pouvoir perçu est associé à une conception de la concertation des managers et de leur engagement comme un risque de perte de pouvoir. Le rapport politique au pouvoir des dirigeants en ressort comme un déterminant de l'intégrité perçue et du style de management des dirigeants.

1.2.4. Confiance perçue dans les dirigeants et modélisation des facteurs de cynisme

Ces résultats nous amènent vers la question de la confiance placée par les salariés dans les dirigeants, la compétence et l'intégrité en ressortant dans la littérature comme deux des principales dimensions (Neveu, 2004 ; Kim et al, 2006). Les différentes variables explicatives associées à la représentation des dirigeants aboutissent à une modélisation des facteurs de cynisme des salariés, avec pour variable médiatrice, la confiance dans les dirigeants.

Schéma 1 : Modélisation des facteurs de cynisme des salariés



Parce que le cynisme positif est porteur d'un but d'amélioration des dysfonctionnements organisationnels, il peut jouer un rôle dans le cadre de processus d'apprentissage organisationnels.

2. Le cynisme des salariés comme levier d'apprentissage organisationnel

Au-delà de l'attitude particulièrement acerbe du cynisme même qualifié de sincérité, les personnes concernées peuvent réaliser des analyses pertinentes sur des dysfonctionnements internes, particulièrement en période de changement ; ils présentent, en effet, une vue holistique des problèmes organisationnels qui amène une clairvoyance particulière lors du diagnostic des incohérences de l'organisation. Nous pouvons en déduire que les cyniques sont porteurs de remise en question de l'organisation. Dans cette partie, nous monterons que le cynisme peut sous sa forme positive représenter plus qu'un incitateur au changement et devenir un véritable levier d'apprentissage organisationnel. Pour cela, nous reprendrons les théories d'action puis les sources de blocage pour mettre en évidence les vertus du cynisme.

2.1. L'apprentissage organisationnel comme processus de changement

Si l'on considère l'apprentissage organisationnel comme un phénomène auto-engendré par les organisations pour assurer leur régénérescence (Métais et al, 2007), l'individu et son fonctionnement cognitif prennent une place centrale dans une démarche d'apprentissage (Charreire, 2002), comme le montrent les travaux d'Argyris et Schön (1978, 1996). Leur théorie d'action considère les organisations comme l'expression concrète des stratégies d'action choisies pour accomplir des tâches complexes qui auraient pu être accomplies d'autres manières. En ce sens, toute organisation représente un ensemble de réponses à un ensemble de questions ou un ensemble de solutions à un ensemble de problèmes. Les auteurs définissent ces connaissances par ce qu'ils appellent les théories d'action : face à une situation donnée, une entreprise puise dans ses valeurs directrices (variables gouvernantes), pour produire une stratégie d'action capable selon elle d'atteindre le résultat souhaité

(conséquences). Argyris et Schön se posent la question de la relation entre l'apprentissage et le changement (Argyris et al, 1978, 1996) et décrivent les deux types d'apprentissage qui sont au cœur de leur théorie d'action: l'apprentissage en simple boucle et en double boucle. L'apprentissage en simple boucle correspond aux modifications des pratiques (stratégies d'action) afin de corriger les problèmes constatés, sans pour autant remettre en question les principes qui sous tendent ces pratiques ; l'apprentissage en double boucle induit une interrogation réflexive voire une remise en cause des principes et de buts (valeurs gouvernantes) qui sous tendent les pratiques managériales (Charreire, 2002).

La théorie d'action peut revêtir deux formes distinctes : la théorie professée, qui explique ou justifie un schéma d'activité donné (" ce que l'on dit vouloir faire ") et la théorie d'usage, qui se construit à partir de l'observation du schéma d'action (" ce que l'on fait en réalité "). Les théories d'usage, tacites, peuvent ne pas correspondre à la théorie professée par l'organisation: la pression du réel pousse souvent l'entreprise à adopter des règles différentes de celles énoncées dans les déclarations d'intention. Cette distinction évoque l'existence d'un écart entre ce que les individus disent qu'ils croient et les croyances qu'un observateur extérieur peut déduire du comportement de ces mêmes individus (Easterby-Smith et al, 2003). Selon Argyris et Schön (1996), cet écart semble être présent chez la plupart des managers, et il est illustré par ce qu'ils nomment le comportement de modèle I. Le comportement de modèle I conçoit des tentatives de contrôle et d'interprétation unilatérale dans une situation donnée, notamment une situation qui provoque gêne ou menace. De ce fait, il inhibe l'apprentissage en double boucle, mais peut permettre l'apprentissage en simple boucle. Ceci cause une dynamique gagnant/perdant et auto verrouillé, c'est-à-dire, que celle-ci réduit la capacité de l'individu à accueillir des informations qui pourraient invalider ses interprétations. Ceci crée des boucles d'inhibition qui ne permettent qu'un accès à des ajustements simples, mais empêchent tout accès à un apprentissage productif (Easterby-Smith et al, 2003). Les valeurs de modèle II constituent le fondement d'un apprentissage productif durable (Argyris et Schön, 1978, 1996) ; il se caractérise par des variables gouvernantes d'ouverture : recueil d'information valide, choix libres et informés et engagement intrinsèque.

Si les comportements de modèle I sont répandus dans l'organisation, les interactions qui ont lieu en son sein auront tendance à renforcer ces caractéristiques dans l'organisation, surtout si les dirigeants présentent des incohérences entre leurs théories professées et leurs théories d'usage (Easterby-Smith et al, 2003). La création d'un comportement de modèle II au sein de l'organisation nécessite non seulement la prise de conscience de son besoin, mais également la volonté et la réalisation factuelle de l'action réflexive sur les valeurs gouvernantes des actions dans l'organisation. En effet, le dialogue permet de reconnaître les incohérences (pas toujours évitables) et de dresser collectivement les stratégies défensives qui empêchent l'acceptation et l'apprentissage des erreurs.

2.2. Les paradoxes autobloquants de l'apprentissage organisationnel

Argyris et Schön (1978, 1996) ont repéré les schémas comportementaux qui compromettent l'apprentissage, et en cherchant à modifier ces schémas dans les organisations, ils perçoivent un double paradoxe situé au croisement des théories professées (normes) et les théories d'usage (pratiques), paradoxe très répandu dans les organisations. Tout d'abord, les employés ne rendent pas compte des problèmes qu'ils rencontrent à leur hiérarchie, qui, ne valorisant pas ce type de retour, peut remettre en cause leur travail. En effet, les managers calculent le niveau de risque et d'utilité de s'exprimer ouvertement ; cela explique que la réaction la plus fréquente reste le silence (Detert et Edmondson, 2006). Cette inhibition à s'exprimer, encore très courante, peut s'expliquer par le fait que les organisations, même au détriment de leur apprentissage, découragent, par la transmission de messages implicites, la dissidence car elles fuient le risque de conflit (Kassing, 1997). Or les faiblesses des processus internes ou des

évolutions du marché qui passent inaperçues peuvent potentiellement réduire la performance (Edmondson et al, 2007).

Par conséquent, les employés font remonter de l'information complaisante sur les problèmes existants, situation qui peut se retourner contre les employés et leur être reproché plus tard. Ce phénomène éloigne progressivement les employés des dirigeants, « distance [qui] s'instaure ensuite sans que l'on puisse contrôler la vitesse à laquelle elle se creuse, [et] désunit le monde d'en haut et le monde d'en bas » (Courpasson et Thoenig, 2008, p. 42). En effet, faire remonter des informations sur des problèmes n'est pas répandu auprès des employés et managers, aussi parce que les organisations ont tendance à mettre en avant les bons résultats et les succès et à éviter de tirer les leçons (Detert et Edmondson, 2006).

Ensuite, les dirigeants ont comme but affiché de faire évoluer l'organisation dont ils ont la charge vers plus de performance, ce qui implique de la faire apprendre afin de changer. Or ils sont mieux évalués lorsqu'ils maintiennent leur organisation stable, i.e. ils évitent les crises et les conflits, « les entreprises ont plutôt tendance à détester le changement alors même que leurs leaders en parlent à tour de bras » (Courpasson et Thoenig, 2008, p. 40). Argyris (1994) appelle ce paradoxe le dilemme du pouvoir : même s'ils sont intellectuellement séduits par l'idée d'accompagner l'organisation vers une performance accrue ou une plus grande adaptabilité, il leur est difficile de réunir les conditions de l'apprentissage en double boucle, car ils cherchent à éviter les risques et la remise en question du statu quo (Charreire, 2002). Ces phénomènes expliquent la prédisposition naturelle des dirigeants à ignorer ou supprimer les paradoxes, ce qui constitue un problème crucial qui empêche, par le maintien du statu quo et par des ajustements de simple boucle, l'occurrence ou la promotion d'un apprentissage en double boucle. En conséquence, les changements organisationnels sont souvent des « changements de surface » et il devient difficile pour les organisations de tirer les leçons de leurs erreurs (Charreire, 2002).

2.3. Le rôle du cynisme ou les vertus de la dissidence pour l'apprentissage organisationnel

Le cynisme représente sous cet angle une forme de dissidence salvatrice dans l'organisation. Révélateur d'une forme de fronde des salariés, il constitue un indicateur de méfiance, voire de défiance envers les dirigeants, pouvant trouver sa place dans un diagnostic de climat interne, mais aussi un puissant levier pour enclencher un processus d'apprentissage de niveau 2.

La dissidence organisationnelle, expression de désaccords ou d'opinions opposées dans le milieu du travail sur les pratiques, politiques et fonctionnements de l'organisation (Kassing, 1997), peut être utile dans l'efficacité de l'organisation qui fait face à des changements. En effet, la dissidence est de plus en plus considérée comme un signe d'alerte d'insatisfaction des collaborateurs ou de déclin organisationnel, puis comme une force de veille dans l'organisation (Kassing, 1997) dont une des fonctions est d'augmenter la prise de conscience de dysfonctionnements organisationnels (Piderit, 2000), voire d'ouvrir les organisations à de nouvelles perspectives (Graham, 1986). Une des cibles de la dissidence devient ainsi l'amélioration de l'organisation ; elle se centre sur les dysfonctionnements internes et les processus incohérents, et sous-entend un engagement du salarié envers son organisation (Detert et Edmondson, 2006). C'est en ce sens que le cynisme peut avoir un rôle à jouer de diagnostic de climat interne.

L'expression de la dissidence peut prendre trois formes : 1) Ascendante ; il s'agit de la dissidence articulée, de l'expression ouverte d'un désaccord envers les membres de l'organisation qui ont le pouvoir d'influence pour des décisions d'ajustement. Une des caractéristiques du cynisme positif est sa dimension ascendante, par laquelle les expressions cyniques sont porteuses d'éléments clairvoyants sur les raisons des dysfonctionnements. 2) Latérale ; il s'agit de la dissidence latente, qui est l'expression du désaccord auprès de ses pairs ou de populations non influentes dans l'organisation. Le cynisme négatif sera exprimé

de façon latérale. 3) Externe³ ; il s'agit de la dissidence déplacée, expression de désaccord auprès de personnes extérieures à l'organisation, comme les membres de la famille et les amis non concernés par le lieu de travail (Kassing, 1997).

La dissidence organisationnelle peut être une force de veille dans l'organisation ; cependant, malgré des discours encourageant la communication ascendante, dans les faits les dirigeants n'apprécient pas les expressions de dissidence. Même si les cyniques négatifs se centrent sur le fait que le changement est infructueux compte tenu des défauts inhérents au système et de l'incompétence managériale, s'ils ont des idées d'amélioration, ils vont les exprimer plutôt de façon latérale et moqueuse, leurs réponses peuvent toujours fournir de l'information sur le climat et la qualité des relations dans l'organisation (McClough et al, 1998). Ces expressions peuvent avoir une valeur de diagnostic de déclin organisationnel et savoir les identifier et les entendre peut devenir une compétence à développer. Ainsi, le cynisme présente un rôle au niveau comme diagnostic d'un état intra-organisationnel de dissidence.

Pour une partie des managers, il n'est plus tenable de ne pas réagir pour combattre le paradoxe autobloquant de l'apprentissage organisationnel afin de réduire les incohérences qu'il génère et qu'ils doivent subir. Ils prennent la décision d' « entrer en contestation » (Courpasson et al, 2008). C'est ainsi que la dernière décennie a vu une reconnaissance accrue que le tout harmonieux n'est pas nécessairement positif et que le conflit n'est pas nécessairement négatif (Graham, 1986). En effet, face à ce paradoxe, le cynisme peut combler les deux freins à sa résolution : par sa dimension dissidente, l'expression ascendante, sous forme ironique voire sarcastique des dysfonctionnements et de ses incohérences ; par sa clairvoyance et sa crudité, la confrontation au maintien du statu quo par les dirigeants.

Conclusion

A partir de notre modélisation reliant la perception du dirigeant au type de cynisme des acteurs organisationnels, puis pointant les vertus de cette forme de dissidence pour l'apprentissage organisationnel, des enseignements sont certainement à tirer de nos travaux pour les contextes paradoxaux comme celui des pays du Maghreb. Le cynisme n'est-il pas pour les acteurs concernés un mode de faire face aux tensions contradictoires qu'ils subissent leur permettant de s'inscrire dans une démarche de progrès malgré les carences de cohérence et de convergence de leur environnement ?

Bibliographie

- Abraham, R, (2000), "Organizational cynicism: Bases and consequences", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3).
- Argyris, C, Schön, D, (1978, 1996), "*Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*", Prentice-Hall.
- Argyris, C, (1994), "Good Communication that blocks Learning", *Harvard Business Review*.
- Bateson, G, (1977), *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil, 1^{er} tome
- Charreire, S, (2002), « *Chris Argyris : apprentissage organisationnel, actionnabilité des connaissances et vision programmatique* », chapitre 11, in S. Charreire et I. Huault (Dir), « Les Grands Auteurs en Management », Caen : EMS.
- Courpasson, D, et Thoenig, JC, (2008), "Quand les cadres se rebellent", éd. Vuibert
- Cutler, I, (2005), "*Cynicism from Diogenes to Dilbert*", McFarland and co. Publishers.
- Dean, J, Brandes, P, Dharwadkar, R, (1998), "Organizational Cynicism", *Academy of Management Review*, 23.
- Detert, J, Edmondson, A, (2006), "*Everyday Failures In Organizational Learning: Explaining the High Threshold For Speaking Up At Work*", Working Paper 06-024, Harvard Business School

³ Kassing n'inclut pas dans cette catégorie les médias ou les entités de régulation recherchés par les « tireurs de sonnette d'alarme ».

- Dupin, E, (2006), “*Une société de chiens: petit voyage dans le cynisme ambiant*”, Editions Seuil.
- Easterby-Smith, M, Lyles, M, (2003), “Re-reading *Organizational Learning*: Selective Memory, Forgetting, and Adaptation”, *Academy of Management Executive*, vol. 17, N° 2.
- Edmondson, A, Detert, J, (2007), “Why Employees Are Afraid to Speak”, *Harvard Business Review*, 85.
- Epictète, “*De la profession de cynique*” (2005), extrait de “Entretiens. Livres I à IV », Editions Folio.
- Feldman, D, (2000), “The Dilbert Syndrome”, *American Behavioral Scientist*, vol. 43, n° 8, 1286-1300
- Graham, J, (1986), “Principled Organizational Dissent: a theoretical essay”, *Research in Organizational Behavior*, 8.
- Jouary, J, Spire, A, (1997), “*Servitudes et grandeurs du cynisme: de l'impossibilité des principes et de l'impossibilité de s'en passer*”, éd. Fides.
- Kanter, D, Mirvis, P, (1989), “*The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*”, Jossey-Bass Publishers.
- Kassing, J, (1997), “Articulating, Antagonizing, and Displacing: a Model of Employee Dissent”, *Communication Studies*, 48.
- Kim, P, Dirks, K, Cooper, C, Ferrin, D, (2006) “When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99.
- McClough, A, Rogelberg, S, Fisher, G, Bachiochi, P, (1998), « Cynicism and the Quality of an Individual's Contribution to an Organizational Diagnostic Survey », *Organization Development Journal*, Vol. 16, N°2.
- Métais, E, Roux-Dufort, C, (2007), « Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention », Colloque AIMS, Montréal.
- Neveu, V, (2004), « La confiance organisationnelle : définition et mesure », Communication au Congrès AGRH
- Niehues-Pröbsting, H, (1979), « *Der Kynismus des Diogenes un der Begriff des Zynismus* », Wilhelm Fink Verlag.
- Onfray, M, (1990), « *Cynismes* », Editions Le livre de Poche.
- Piderit, S, (2000), “Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: a Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change”, *Academy of Management Review*, Vol. 25, N° 4.
- Sloterdijk, P, (1987), « *Critique de la raison cynique* », Editions Christian Bourgois.
- Stanley, D, Myer, J, Topolnytsky, L, (2005), “Employee cynicism and resistance to organizational change”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, N° 4.
- Vance, R, Brooks, S, Tesluk, P, (1995), “*Organizational Cynicism, cynical culture, and organizational change efforts*”, Paper presented at annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Wanous, J, Reichers, A, (2000), “Cynicism about Organizational Change: measurement, antecedents, and correlates”, *Group & Organization Management*, 25.

La formation universitaire en Algérie : Quelques préconisations.

Tarek CHANEGRIH

Maître de conférences

IAE de Caen (Université de Caen)

tarek.chanegrih@unicaen.fr

Introduction

Il n'est de richesses que d'hommes. Cette maxime bien connue ne semble pas tout à fait adaptée pour les pays en voie de développement ; la démographie galopante dans ces pays se traduit par plus de pauvreté. Godet (2007) l'enrichit de manière judicieuse. « Il n'est de richesses que d'hommes éduqués, épanouis, dans une société de confiance et de projets ».

Cette communication part du constat que malgré les gros efforts dans le secteur de l'éducation, l'Algérie importe de la main d'œuvre qualifiée pour se doter d'infrastructures de base alors que le taux de chômage dans ce pays reste élevé (12% pour les chiffres officiels¹). Cette pénurie des compétences s'accompagne d'une « fuite des cerveaux » préjudiciable au développement de ce pays. La difficulté de conserver son élite est un problème qui se pose pour tous les pays même les plus développés. En revanche, recourir à la main d'œuvre étrangère pour construire des logements et des routes alors que ses jeunes, pourtant diplômés, sont désœuvrés ne semble pas très courant.

L'objectif de cette communication est de partir de ce constat pour souligner que la principale problématique dans la gestion des ressources humaines en Algérie semble concerner la formation et la conservation des cadres (Frimousse et Peretti, 2005). Cette communication au travers de quelques préconisations se veut une modeste contribution au grand débat sur cette épineuse question. Le président Bouteflika a affirmé le 19 mai 2008, à l'occasion de l'ouverture des assises nationales sur l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, que « le plus grand défi que nous devons relever aujourd'hui est la bonne gestion des ressources humaines, qui reste un acquis stratégique, à travers l'orientation et la formation du capital humain ».

1. Etat des lieux :

L'Algérie dispose aujourd'hui de moyens financiers exceptionnels. Les réserves de change atteignent 150 milliards de dollars. Cela lui permet non seulement de mettre en œuvre des « plans de consolidation de la croissance économique » dont le montant dépasse allègrement les 100 milliards de dollars mais aussi de réduire, voir d'annuler son endettement extérieur. Dans un contexte de crise économique mondiale, cette santé financière permet à l'Algérie d'envisager plus sereinement son avenir qu'auparavant. En effet, au bord de l'asphyxie financière, le gouvernement de ce pays a sollicité en 1994 les instances du fonds monétaire international (FMI) et de la banque mondiale pour un rééchelonnement de sa dette. Cela s'est traduit par la signature d'un plan d'ajustement structurel dont le coût social a été particulièrement élevé. Par ailleurs, les entreprises algériennes longtemps maintenues dans un environnement non concurrentiel éprouvent des difficultés à s'adapter aux nouvelles conditions du marché.

Sur le plan de la formation, l'Algérie pratique depuis longtemps une politique volontariste et connaît des taux de scolarisation élevés pour toutes les tranches d'âges. Le taux de scolarisation des élèves âgés de 6 à 15 ans est proche de 94 %, il est supérieur à 92 % pour les filles. L'enseignement supérieur accueille près d'un million d'étudiants. Ainsi, l'Algérie investit massivement dans la formation. Paradoxalement, elle importe de la main d'œuvre,

¹ Ce chiffre est à relativiser du fait de l'absence de statistiques fiables.

particulièrement asiatique, pour se doter d'infrastructures de base (Autoroutes, modernisations des voies ferrées, etc.) et construire des logements. Le pays est malheureusement confronté d'une part à une hémorragie de ses cadres dont certains partent à l'étranger et d'autre part à une pénurie de compétences et ce, pour quasiment tous les secteurs d'activité et tous les niveaux.

- La pénurie des compétences : Les participants au salon international du recrutement et des ressources humaines en Algérie (SIRRHA) sont unanimes pour dire qu'il est difficile de trouver les compétences recherchées. M. Mohammed El-Ouahdoudi, Directeur général du SIRRHA explique que dénicher la perle rare n'est pas chose aisée en Algérie. Il affirme que recruter du personnel qualifié pour les secteurs comme la banque, les télécommunications et l'énergie, qui sont en plein boom depuis quelques années, n'est pas évident du tout. La situation est sans doute semblable dans les autres secteurs pour différentes raisons (Abdelaziz Dali, 2005).

- La « fuite des cerveaux » : Cette pénurie de compétences est combinée à une fuite massive des cerveaux. « D'ici à 25 ans l'Algérie aura perdu toutes ses compétences » a déclaré sur les ondes de la radio national le président de l'agence algérienne des ressources humaines. 80 000 diplômés ont quitté le territoire national depuis 1979. Les universitaires et chercheurs, toutes spécialités confondues, qui s'exilent tous les ans à destination du Canada uniquement sont estimés à 5000. A ceux-là, il faut rajouter au moins les cadres du secteur de l'énergie et les pilotes de ligne qui quittent l'Algérie pour aller s'installer dans les pays du golfe et particulièrement au Qatar et aux Emirats-Arabs-Unis. Le salaire, les conditions de travail et le manque de reconnaissance sont aujourd'hui les raisons principales qui poussent encore les cadres algériens à l'exil.

De ce constat brièvement dressé, il apparaît que la principale problématique dans le domaine de la gestion des ressources humaines en Algérie se pose plutôt en termes de formation et de capacité de conserver son élite. La question centrale serait : Comment former et arriver à garder ses ressources humaines en Algérie ?

Le monde change et les problèmes demeurent. Encore une fois, l'Algérie doit relever le défi de la formation. Une grande différence toutefois est à noter par rapport aux périodes précédentes. Aujourd'hui, le contexte financier est très favorable. L'Algérie dispose d'une aisance financière sans précédent grâce à ses revenus tirés de l'exportation des hydrocarbures. Sa balance des paiements présente un solde positif depuis l'année 2000. L'inflation est maîtrisée (moins de 3%) et la croissance est de retour (5%). Le contexte semble donc propice pour engager des réformes à même de mettre le pays sur le chemin de la modernité. La mobilisation des ressources financières pour mener à bien les processus de réforme du système d'éducation et de formation n'est donc plus un problème. Toutefois, ce n'est pas en dépensant plus que l'on résoudra les problèmes. C'est plutôt en dépensant mieux.

Ainsi se pose la problématique de l'adéquation entre la formation et l'emploi qui nécessite une refonte en profondeur du système éducatif ainsi que la relation de celui-ci avec le monde du travail. Dans cette optique, il serait judicieux à notre sens de formuler certaines préconisations. Très loin de prétendre à l'exhaustivité, ces quelques recommandations sur des points particuliers enrichiraient peut être le débat sur les réformes déjà engagées pour améliorer le système éducatif algérien. Les réformes en cours concernent les trois pôles de l'éducation nationale (formation des enseignants, refonte pédagogique et réorganisation du système notamment au niveau de l'enseignement obligatoire (qui passe de 6 à 5 ans), du cycle moyen (qui passe de 3 à 4 ans) ainsi que la réforme axée sur la réorganisation de l'architecture de l'enseignement supérieur sur le modèle européen appelé LMD (Licence-Master-Doctorat).

2. Propositions :

1. **Privilégier le niveau licence avec une optique de professionnalisation et limiter les formations de niveau Master.** Une distinction fondamentale existe entre les systèmes éducatifs adaptés à une économie « d'imitation » et les systèmes adaptés à une économie innovante. Dans les pays les plus avancés c'est-à-dire proches de la frontière technologique, il convient de privilégier l'enseignement supérieur ainsi que les passerelles entre celui-ci et le monde de la recherche. En effet, l'accent est mis dans ces pays sur l'innovation et la créativité pour rester dans le peloton de tête. Toutefois, les pays qui sont loin de la frontière technologique devraient préférer l'imitation et le rattrapage en se concentrant sur l'enseignement primaire et secondaire (Aghion et Cohen, 2004). C'est le cas de la stratégie de la France qui dans une optique de rattrapage a mis les bouchées doubles depuis 1945 sur l'enseignement secondaire². L'idée n'est pas bien sûr de négliger l'enseignement supérieur en Algérie mais d'identifier des cibles à privilégier permettant d'introduire des hiérarchies pour mieux atteindre les objectifs. Ainsi, sans vouloir nier l'importance des études universitaires longues en Algérie, il semble important de concentrer les efforts éducatifs en Algérie sur la première strate de l'enseignement supérieur. On privilégie ainsi le niveau licence et surtout l'optique de professionnalisation en suivant le modèle des IUT (Institut Universitaire Technologique) en France. Ainsi, il apparaît judicieux de généraliser les parcours de licences professionnelles dans toutes les universités algériennes et de réserver les formations de Master spécialisés aux universités les plus importantes du pays. Les autres universités délivreront un nombre plus restreint de Master en adéquation avec les spécificités régionales et plus particulièrement en créant des ponts avec la nouvelle stratégie industrielle adoptée par le gouvernement algérien. On réservera ses cursus de Master aux étudiants les plus motivés et ayant déjà montré de bonnes aptitudes en licence. Cela permettra sans doute de former une élite à Bac + 5 tout en réduisant le risque de chômage. En effet, multiplier le nombre de diplômés ne fera que dévaluer les diplômes. L'inflation de l'offre de diplômes se traduit mécaniquement par une adaptation de la demande des entreprises. Ces diplômés de Master seront moins nombreux, mieux formés, mieux payés. Certains d'entre eux pourront poursuivre en doctorat et deviendront les enseignants-chercheurs de demain. Au-delà de la plus grande valorisation des diplômes et d'une meilleure maîtrise budgétaire, le fait de privilégier les licences professionnelles limite peut être le risque de la « fuite des cerveaux ». La capacité d'absorption de l'économie algérienne devrait être plus importante et le niveau des candidats sans doute un frein à un recrutement sous d'autres contrées.

Il serait particulièrement intéressant de proposer une offre de licences professionnelles en adéquation avec la nouvelle stratégie industrielle du pays en rajoutant des spécialités dans les domaines du tourisme et de l'agriculture. Le choix de positionnements stratégiques clairs et réalistes en s'appuyant sur les avantages comparatifs de l'Algérie sera sans doute déterminant. Il semble en effet illusoire d'espérer faire face à la concurrence asiatique sur une multitude de secteurs d'activité. Il suffit pour s'en rendre compte de regarder les prix proposés par les commerçants algériens pour certains produits importés de Chine. Ainsi, en plus des choix effectués dans le secteur industriel, le développement d'une agriculture biologique moderne sur des terres restées en jachère depuis longtemps serait intéressant à approfondir. La proximité du marché européen et la sensibilisation du consommateur européen qui tend à privilégier autant que faire se peut une alimentation saine constituent des ingrédients qui laisseraient penser que cette stratégie pourrait être payante. Cette optique devra concerner bien évidemment aussi bien les terres situées au nord qu'au sud du pays surtout que ces dernières semblent présenter une qualité et un rendement intéressants. Par ailleurs, pour se

Il est intéressant de noter qu'en 1950 en France, il n'y avait que 5% d'une génération qui accédait au bac. Cette stratégie de rattrapage est aujourd'hui remise en cause pour donner plus de moyens à l'Université et à la recherche.

démarquer un peu de ses voisins en matière de tourisme, l'Algérie pourrait s'intéresser à des niches qui semblent porteuses. L'idée d'organiser des circuits retraçant la vie de Saint Augustin entre Souk-Ahras et Annaba à l'est du pays ne semble pas totalement saugrenue. Par ailleurs, le caractère encore sauvage d'une partie du littoral algérien l'érigerait en candidat pour recevoir des touristes plus sensibles à l'authenticité et au dépaysement qu'au prix. En effet, le positionnement qui consiste à exploiter un avantage concurrentiel en termes de coûts est largement occupé par d'autres pays méditerranéens. L'Algérie dispose en effet de 1200 kilomètres de côtes largement inexploitées avec des endroits paradisiaques comme la corniche entre Jijel et Béjaïa ainsi que la baie de Chetaïbi. Par ailleurs, l'amélioration des conditions de sécurité au sud du pays constituerait une opportunité pour que le Sahara soit de manière claire un axe majeur du tourisme algérien.

2. Recruter massivement des professeurs associés ayant une longue expérience professionnelle. Le savoir n'est pas en effet équivalent à la compétence ou à la qualification. Il serait judicieux de puiser dans le réservoir important de cadres et de techniciens de plus de 50 ans dont certains ont été les victimes des plans sociaux du milieu des années 1990 qui ont eu pour conséquence la mise au chômage d'environ 400 000 personnes. Ces salariés disposent pour la plupart d'une expérience significative surtout dans le secteur industriel. Ils ont capitalisé une expérience professionnelle intéressante. Ces recrutements de professionnels sont particulièrement justifiés pour les disciplines techniques ainsi que dans le domaine de la gestion.

3. Eriger les formations par alternance et par apprentissage comme des filières d'excellence et promouvoir la validation des acquis professionnels³. Il serait intéressant de privilégier la posture qui consiste à insérer pour former et non le contraire. Une amélioration sera attendue et une dynamique vertueuse sera enclenchée lorsque les jeunes intégreront le fait que la meilleure garantie pour l'emploi réside dans la formation supérieure par l'apprentissage et la validation des acquis de l'expérience tout au long de la vie. Des difficultés à trouver des contrats d'apprentissage dans les entreprises seront au début sans doute un frein au développement de cette formule. Toutefois, le caractère gagnant-gagnant devrait finir par prendre le dessus. Les responsables d'entreprises comprendront rapidement l'intérêt de disposer d'une main d'œuvre bon marché. Ils apprécieront par ailleurs les regards critiques de jeunes étudiants. Par ailleurs, la possibilité de les accompagner durant leurs cursus pour juger leur capacité d'intégration et d'adaptation constitue le meilleur critère pour un recrutement définitif dans l'entreprise.

4. Encourager la contribution des cadres et autres universitaires et chercheurs algériens établis à l'étranger, qui reviennent passer des vacances de manière régulière au pays, au processus de formation des générations futures. S'organiser pour programmer des séminaires en Algérie, animés par des universitaires d'origine algérienne qui exercent à l'étranger durant leurs périodes de vacances (Noël, hiver, pâques et même l'été), semble une piste intéressante à explorer. Les universités algériennes ainsi que le ministère de l'enseignement supérieur disposent des fichiers relatifs aux « boursiers » partis à l'étranger pour des formations financées par les pouvoirs publics. Certaines entreprises disposent également du personnel formé à l'étranger et qui n'est jamais rentré. Les nouvelles technologies de l'information et l'existence d'associations d'algériens installés à l'étranger

En Allemagne le taux de chômage des jeunes est trois fois moins élevé qu'en France, car l'apprentissage, placé surtout sous la responsabilité des entreprises, facilite l'insertion professionnelle des deux tiers d'une génération.

devraient faciliter cette tâche. Enfin, l'importance de la communauté et de la famille élargie en méditerranée (Marchesnay et al. 2006) ne peut que faciliter ce projet.

5. Développer des moyens incitatifs pour encourager les retraités français et autres européens à s'installer de manière définitive ou du moins régulière en Algérie (pas d'impôt sur le revenu, exonération de taxe foncière, réduction pour l'achat de billets d'avion, etc.). Cette idée reviendrait d'une certaine manière à mimer le modèle espagnol des dernières années. Ce pays a en effet construit pratiquement pour les retraités européens de nombreuses villes et stations balnéaires de la Costa Dorada et de la Costa del Sol⁴.

Ces incitations devraient être plus fortes pour les européens retraités de l'enseignement supérieur. Il serait judicieux d'essayer de profiter assez rapidement des nombreuses années qui séparent l'âge de départ à la retraite en Europe et l'espérance de vie relativement élevée plus particulièrement pour cette catégorie de retraités. Certains seraient sans doute intéressés pour venir passer au minimum l'hiver sur la côte algérienne à l'instar des « émigrés » d'un nouveau genre qui s'installent dans un village proche de Tagahzout près d'Agadir. En effet, nombreux sont déjà les retraités européens qui affluent au Maroc en achetant leurs maisons. Avec une pension de retraite peu conséquente la vie reste assez difficile en Europe. Le retraité européen pourra ainsi profiter du faible coût de la vie, d'une alimentation biologique, du soleil et de la mer. Il bénéficiera d'une qualité d'accueil et d'un sentiment d'utilité en dispensant des savoirs aux jeunes générations algériennes. Il est en effet important de souligner l'importance du plaisir du lien social par le travail. La relation avec les enfants et les petits-enfants de ces retraités sera sans doute atténuée par la proximité géographique et numérique. En effet, le développement des compagnies low cost et les nombreuses possibilités offertes par Internet pourraient faciliter cet éloignement.

Conclusion

L'Algérie à l'instar des autres pays du Maghreb est confrontée au problème majeur qu'est le sous-développement (Mahiou, 2004). Ce pays a depuis longtemps eu une politique volontariste dans le domaine de la formation. La démocratie de l'enseignement s'est soldée par des résultats très positifs. L'ascenseur social a bien fonctionné. Il a permis à des enfants de paysans illettrés de faire des doctorats dans les universités technologiques les plus prestigieuses du monde (MIT par exemple). Cela a-t-il permis à l'Algérie de se développer ? Non. Pourquoi ? Est-ce dû à l'absence d'une stratégie ? Peut-être ? Ce qui est certain, en revanche, c'est qu'on ne change pas une société par décret comme le disait Crozier. Quelques préconisations sur des points très particuliers ont été présentées dans cette communication. Des recommandations plus pertinentes, plus globales et plus fines ont été déjà formulées par d'autres. Ces plans d'actions découlent de stratégies. Il est bien sûr important d'adopter la meilleure stratégie en fonction de ses forces et de ses faiblesses. Toutefois, elle ne sera efficace que si l'on arrive à donner du sens à l'action. Ce qui motive l'homme dans son action pour des projets, c'est le parcours qu'il mène avec d'autres dans la même direction. Le vrai sens de l'action : le but partagé qui mobilise les énergies et transcende les différences. Le chemin est le but (Godet, 2007). Pour l'Algérie, c'est celui de la modernité et du développement.

Bibliographie

Aghion P. et Cohen E. (2004), Education et croissance. Collection « les rapports du conseil d'analyse économique », n° 46.

⁴ Cette tendance semble faire des émules avec le Maroc et le Panama.

Fimousse S. et Peretti J. M (2005), « La gestion des ressources humaines dans le contexte maghrébin : entre convergence et contingence » in Perspectives sur la GRH au Maghreb (Zahir Yanat et Aline Scouarnec), Vuibert.

Godet M. (2007), Le courage du bon sens. Pour construire l'avenir autrement.

Mahiou A. (2004), « Le Maghreb », Questions internationales, n°10, novembre-décembre (publication de la documentation française).

Marchesnay M, Chabchoub Kammoun S. et Ellouze Karray H. (2006), « Y a-t-il un entrepreneuriat méditerranéen », Revue Française de Gestion, n° 166.

Touati M. (2008), « L'Algérie risque de perdre toutes ses compétences » L'expression du 2 Août.

La tribune du 25 juin 2007. Les ressources humaines au cœur de la bataille économique en Algérie.

Le recrutement des talents en Algérie : la diaspora comme alternative.

Kamel FOURATI

Consultant RH /QUALITE.

fouraticonsult@gmail.com

1. Talents ou compétences

1.1 Qu'est ce qu'un talent ?

Plusieurs significations nous sont apportées par le Robert, « don, aptitude » pour réussir »; art, capacité, génie, faculté, instinct, qualité ; aptitude particulière dans une activité appréciée par le groupe social ».

Le talent est aussi celui qui combine des ressources environnementales (réseaux professionnels, sources documentaires, contact avec des experts..) et intellectuels, (connaissances, expériences, personnalité...) pour enrichir ses compétences en fonction des exigences du contexte » (Chaminade, Benjamin, 2006).

Pour Annick Allégret, directeur de l'unité Ressources Humaines et Management, Groupe Cegos, « il n'existe pas de définition exacte du talent en entreprise .Jusqu'à présent, les concepts de « haut potentiels »ou de « compétences » prédominent (Cegos, 2008).

Dans l'ouvrage collectif « Tous talentueux ce concept entre dans le cadre d'un « défi à relever », (Peretti et ali.2008).

Ainsi, on comprend que lorsque l'entreprise doit atteindre un contexte de forte incertitude, le management des talents s'impose ». Seulement sur le plan théorique on risquerait d'être confronté à une véritable confusion car il s'agit d'un concept équivoque.

En effet, le concept de talent nous renvoie aux composantes de la compétence, (Cuvas Fernando et Ballot Dominique, 2008) nous mettent en garde car les qualificatifs de talents dans leur grande majorité font références aux compétences.

1.2. Les compétences :

La compétence se construit sur de nombreuses composantes et ressources liées au parcours professionnel, à l'expérience, la personnalité, aux aptitudes, etc. ; et dont la personne est le catalyseur (Chaminade, B., 2006).

Ce concept est plus développé (Peretti J.M., 2001) car il rassemble trois types de savoir : « un savoir théorique, un savoir faire (expérience) et une dimension comportementale (savoir-être) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée. L'auteur distingue entre divers types de compétences (utilisées/utilisables, validées/potentielles, opérationnelles/personnelles...).

A notre avis les recruteurs peuvent prendre en considération les « compétences utilisables » et « potentielles »des jeunes talents pour différentes raisons : « les RRH ressentent de plein fouet le contexte hyper compétitif dans lequel évolue leur entreprise aujourd'hui. C'est selon eux le critère qui a le plus changé ces dernières années .ils sont donc contraints de penser recrutement et management en tenant compte de ce facteur » (Cegos, 2008).

2. Le contexte de l'emploi et du recrutement des talents en Algérie.

En ce qui concerne les demandes elles émanent principalement des directions hiérarchiques concernées. Normalement l'expression de la demande devrait être explicite et s'affiche dans les organismes publics tel que l'ANEM et privées bureaux de recrutements. Il semblerait selon les témoignages des talents qu'il n'y en a pas assez ou suffisamment de vrai « chasseurs de tête » pour détecter ou repérer des talents potentiels. 60% des interrogés sur un effectif de 74 talents.

Par ailleurs la réussite du recrutement d'un talent suppose l'existence d'une définition « précise actuelle et proche de la réalité (Peretti J-M. 2004).

A titre indicatif l'ANEM collecte de nombreuses offres plus de 80 000 par an et arrive à placer près de 80% mais rarement des talents comme le témoignent 74% des répondants.

Certains experts internationaux du recrutement n'hésitent pas à en faire la remarque sur la rareté des talents due selon eux à des raisons structurelles et/ou conjoncturelles (Dianou Sébastien, 2007).

Pourtant les cadres algériens ont une excellente formation de base il n'y a qu'à visiter les universités et les grandes écoles publiques et privées. Par contre on reproche le manque d'ouvertures de l'université sur son milieu soit avoir un partenariat avec les entreprises multinationales.

En matière de formation certains instituts et grandes écoles ont choisi d'aller à la rencontre du monde entrepreneurial, cela semble permettre un grand nombre de recrutement.

Les chasseurs de têtes commencent à manifester leurs présences sur un marché hautement concurrentiel, c'est une véritable ruée sur les talents.

Les cabinets de recrutement locaux se professionnalisent en adoptant la démarche compétence, car il ne s'agit plus de recruter de bons talents, mais des talents motivés et compétents capables de s'adapter à ces changements.

2.1 La rareté des talents un problème structurel et ou conjoncturel.

De l'avis de l'ensemble des répondants il y'a un véritable problème d'ordre structurel qui nécessite plus de prise en compte des attentes des talents.

Il ne s'agit pas de simple salarié qu'on doit recruter n'importe comment et n'importe quand, mais des vraies compétences dont les entreprises en ont vraiment besoin.

L'homme qu'il faut à la place qu'il faut en reprenant le fameux principe de (Peter Drucker) il y'a la vraie problématique pour les entreprises, lorsqu'on sait que, presque, tout passe, par le relationnel.

Les RRH et les recruteurs ont certes des exigences très poussées en ce qui concerne la technicité, la créativité et l'innovation dans un contexte de pénurie de talents et d'un marché de travail en pleine mutation.

Les nouvelles donnes du marché de l'emploi algérien avec l'avènement des firmes multinationales créent de nouveaux enjeux en ce qui concerne le recrutement des talents.

D'ailleurs le monde de l'entreprise a évolué et les DRH en sont plus que conscients, » ils savent que les ressources humaines doivent accompagner l'entreprise dans sa quête de performance ce qui passe notamment par le recrutement, la détection et l'évolution des meilleurs collaborateurs (Cegos, 2008).

A cet effet, les talents de la diaspora sont formels, il faut une sérieuse prise en compte de leurs attentes, en mettant en place de vraies structures d'accueils et d'orientation.

Sur le plan local les jeunes ont aussi besoin d'être pris en compte car certaines universités algériennes, cella même qui ont formées les talents de la diaspora, peuvent entrer en partenariat direct avec les entreprises opérant en Algérie.

Les cabinets locaux ont une action limitée pour détecter les jeunes talents, les entreprise doivent d'abord détecter les talents (forums, foires colloques avec les associations des étudiants) ensuite les accompagner par une formation- intégration.

Quelques grandes écoles privées et un institut public ont réalisé une excellente expérience en s'ouvrant sur les entreprises locales et multinationales (partenariat des la première année universitaire en adoptant des programmes presque à la carte répondant au mieux au attentes des recruteurs).

2.2. Sur le plan conjoncturel.

Les années d'insécurité relèvent aujourd'hui du passé, l'Algérie est désormais tournée vers l'avenir, reste quelques ajustements structurels pour intégrer l'organisation mondiale du commerce car la mise à niveau dans presque la plus part des secteurs stratégiques tourne à plein régime.

Depuis 2006, les activités hors rente pétrolière tel que l'agriculture l'industrie de transformation et les services présentent un bon signe de croissance. En matière d'infrastructure on assiste à une véritable dynamique, le bâtiment, l'autoroute est ouest, voies express, tramways, et des villes nouvelles.

De nombreux projets, mais aussi de nombreuses multinationales qui marquent leur présence (Alstom, Groupe Lafarge, St Gobain, Sté générale, BNP Paribas, Air liquide), (Moci, 2008).

Dans ce cadre il est évident que la question de la création d'emploi reste au cœur de la problématique du développement en Algérie (Bouhklia Rafik, Talahite Fatiha, 2008).

Les autorités compétentes et les recruteurs doivent commencer à réfléchir en termes de talents transférables en fonction des besoins de l'entreprise, ce sont des hommes clés qui représentent en termes de capital humain, le facteur le plus important de la différenciation. (Chaminade, B., 2006)

3. Résultats de l'enquête

L'enquête réalisée auprès des talents utilise un questionnaire reparti en cinq catégories :

Les méthodes de recrutements –le contexte de l'emploi en Algérie -l'employabilité-la gestion de carrière- l'image de marque de l'entreprise.

Le questionnaire support de cette enquête combine à la fois des questions fermées et ouvertes. Les questions fermées sont à réponses multiples et obligatoires tandis que les autres sont ouvertes et doivent nous permettre d'apporter soit un complément à la liste des choix proposées ou des observations, des remarques et commentaires

On tient d'abord à préciser que ce questionnaire a été administré via internet auprès de talents de la diaspora algérienne très présente sur des portails et des sites (Atakom, viadeo ,club des talents algériens, Alegria talents,...) qui sont dédiées aux talents ou compétences algériennes.

Géographiquement la diaspora Algérienne est répartie sur trois continents : Europe-Amérique du nord et Asie (pays du golfe).

Sur 220 talents contactés seulement 74 ont pu nous répondre à temps soit 33.6%, le profil des répondants se présente ainsi :

Profil des répondants

<i>Niveau de responsabilité</i>	<i>%</i>
Direction générale	18.4
Cadre sup. / chercheur.	39.2
Technicien sup.	27.5
Autres	14.9

Nous remarquerons que la majorité des répondants 57.6% sont des cadres supérieurs et dirigeants d'entreprises.

<i>Taille des entreprises</i>	<i>%</i>
Grande entreprise	73
PME	27

La plupart des répondants appartiennent à de grandes entreprises.

<i>Secteur d'activité</i>	<i>%</i>
informatique	21.4
Banque, finance, assurance	12.7

industrie	16.3
Médecine et Santé	14.8
Génie civil /Bâtiment	6.4
Enseignement sup.	10.5
Pharmacie/Biotechnologie	7.5
autres	10.4

Le secteur dominant est l'informatique, le secteur industriel, la santé banques assurances et finances viennent tout juste après.

<i>Niveau de formation</i>	<i>%</i>
Bac +3	21
Bac +5	45
Bac +8	34

On remarque que la formation bac+5 est dominante et que bac plus 8 est plus significative pour un pays en plein développement et qui a besoin de ses compétences.

Selon des statistiques plus de 80 000 diplômés algériens ont quittés le pays depuis 1979 : médecins, informaticiens et d'autres cadres et entrepreneurs font gagner aux pays occidentaux plus de 45 milliards de dollars selon l'ISGP (Institut Supérieur de Gestion et de Planification) à Alger.

Le nombre d'universitaires qui quittent le pays à destination du Canada est estimé à 5000/an. Aux états unis, la communauté algérienne composée d'environ 18000 personnes compte néanmoins 3000 chercheurs et scientifiques de « très haut rang ».

La Sonatrach a perdu entre 30 et 40 % de ses cadres au profit des entreprises étrangères. Le problème des salaires en Algérie y'est pour quelque chose lorsqu'on sait qu'un PDG d'une entreprise nationale toucherait à peu près le SMIC français !

Le recrutement des talents doit prendre en considération plusieurs conditions spécifiques aux talents de la diaspora ou des locaux en Algérie.

Les réponses qui nous sont apportées témoignent de la nécessité de la professionnalisation du recrutement et sa modernisation.

3.1. Les méthodes de recrutement.

On remarque que 67% considèrent que les méthodes actuelles suivies par les cabinets locaux et internationaux ne sont pas adaptées à leurs réalités et ne répondent pas à leurs attentes actuelles et futures. Seulement 17 % se considèrent satisfait et le reste est indifférent.

Certains mécontents n'hésitent pas à mentionner par exemple le manque de compétence du personnel chargés du recrutement (questions mal exprimées ou parfois déplacées.ils ressentent à travers l'entretien que les jeux sont faits et que tout se passe soit par « cooptation » ou par « relations ».

Le principe de cooptation étant une pratique admise on insiste par contre sur son objectivité.

3.2. La professionnalisation du recrutement.

La majorité des répondants 75% sont d'accord pour une professionnalisation du recrutement et l'intervention des cabinets internationaux de renommées connus pour leur sérieux et professionnalisme. Les multinationales qui s'installent en Algérie ne disposent pas, pour la plupart, de réseaux locaux ou de carnets d'adresses riches en talents locaux ou de la diaspora algérienne. Dans le cas contraire cela leur permettrait d'envisager le « sourcing ».

Plusieurs solutions leurs sont offertes : recourir à des cabinets locaux réputés et fiables ; des cabinets internationaux et des audits sociaux du département RH.

3.3. Les outils de sélection sont ils adaptés.

Les outils de sélection classique sont acceptés 65%, tandis que 25 % des répondants souhaitent le recours à des méthodes modernes tel que le e-recrutement et la mise en place d'un système électronique, identification des sources, banques de données des talents, des critères de codifications des postes, internet comme support du « sourcing », talent management., repérage « des pivotaux talents » appelés aussi « boosters ».

3.4. Les talents de la diaspora et l'image de marque de l'entreprise.

Quelques cabinets internationaux (chasseurs de têtes) ont commencé à contacter des talents de la diaspora, certains ont été convaincus par les avantages offerts à leur retour et des salaires intéressants 38%, tandis que 42 % ne se disent pas concernés par le retour 20% sont indifférents.

En effet, certaines firmes multinationales souhaitent s'installer pour un bon moment en Algérie jouent la carte des cadres à haut potentiels et tentent parfois judicieusement à attirer quelques talents de la diaspora. Généralement s'est le secteur de la haute technologie et de la communication. Elles ont le mérite de mettre en perspective quelques concepts clés et les dernières pratiques innovantes en gestion des Ressources Humaines.

Dans un esprit de gestion par la qualité totale la firme rends ses collaborateurs adaptables à presque tout les contextes difficiles du travail, anticipant le futur, identifiant les expertises au sein de l'entreprise, à travailler ensemble en réseau et en équipe pluridisciplinaires et pluriculturelles gagnantes. Cette démarche semble être la plus appropriées aux talents algériens habitués aux challenges et aux défis. Effectivement les RRH ressentent de plein fouet le contexte hyper compétitif dans lequel évolue leur entreprise aujourd'hui (Segos, 2008).

A cet effet le recrutement se professionnalise, il ne suffit plus d'identifier des candidats dans son entourage immédiat. Il faut également avoir les meilleurs dispositifs pour réussir à attirer les meilleurs talents. C'est désormais en amont qu'il faut planifier le recrutement, d'élaborer une stratégie et non plus une tâche secondaire dont on s'acquitterait en fonction des besoins. Il est nécessaire de s'interroger sur le facteur d'attractivité, et l'image de marque de l'entreprise et comment les mettre en évidence. De s'interroger sur la politique de salaire suivie, le type de communication, disposer d'un site web dédié au e-recrutement.

Plus de 75% souhaitent intégrer des multinationales connues pour leurs performances et employabilités 15 % sont moins intéressés par l'image de marque, et le reste sont indifférents. Il est nécessaire que le dirigeant tisse des liens avec son bassin d'emploi (grandes écoles, universités, associations d'anciens élèves, les instances paritaires et les organismes publics. Celdran Gislaine, (2007).

La professionnalisation du recrutement en Algérie ne se résume pas à maîtriser un certain nombre de techniques. Cela requiert une véritable stratégie une culture, et une philosophie d'entreprise, Dumon Charles .Henri, (2005).

Cette professionnalisation est due à l'évolution du contexte économique, technologique et social, lié à la « sophistication croissante des outils de gestion à peu conduit les entreprises à élaborer une fonction « recrutement », c'est-à-dire à regrouper sous une même étiquette toutes les tâches relevant de la sélection et de l'intégration du personnel », Peretti J.M. (2007).

3.5. Le site officiel de l'ANEM.

Rares sont ceux qui parmi les talents de la diaspora consultent le site de l'ANEM (Agence nationale de l'emploi algérienne) soit 82 % tandis que 12 % le consultent mais sans pour autant trouver des emplois tenant compte de leurs profils.

Pourtant ce site officiel est très visité et permet de nombreux recrutements, les cadres ont leurs places et presque tout le monde y trouve son compte. Cependant, l'avis des talents de

la diaspora est complètement différent il n'y'a apparemment aucun intérêt pour ce site qui, ne consacre pas grand-chose pour eux.

3.6. Les offres sur la presse écrite quotidienne (algérienne).

La presse algérienne est très bien suivie à l'étranger car elle traite beaucoup de sujets qui concernent directement la diaspora algérienne, attentive au développement économique du pays les grands projets en cours de réalisation et témoignent, par esprit de patriotisme, d'un grand attachement pour le pays.

Dans ce sens ils suivent régulièrement les offres d'emplois consacrées aux compétences (dans le cadre du secteur public et privé). Ainsi 65 % consultent la presse assez souvent, 24 % souvent et 11 % rarement. Les journaux continuent parallèlement aux sites de l'e-recrutement à occuper une place prépondérante comme outils de recrutement.

3.7. La rémunération annuelle doit être impérativement annoncée dans l'offre d'emploi.

Pour que l'offre soit crédible elle doit mentionner le salaire annuel. Il s'agit d'un élément fondamental pour la décision du talent de la diaspora, qui par ailleurs, perçoit des salaires très avantageux.

Le salaire doit être global et on doit aussi prévoir des stocks options cette opinion est partagée par 68 % des répondants, 20 % ne sont pas d'accord et 12 % sont indifférents.

Il nous semble que cette question revêt une certaine pertinence car la cause du départ des compétences est le salaire très bas qui ne répond pas à leur attentes ni à leur compétence.

A titre d'exemple un professeur d'université touche environ 1000 euros mensuel alors qu'un petit commerce (niveau primaire ou à peine le secondaire) rapporte cinq fois plus que le salaire d'un cadre.

3.8. Le retour est envisagé en Algérie si certaines conditions sont réunies.

Il y'a un besoin évident des talents algériens au fur et à mesure que l'économie se développe et les entreprises se créent. Un besoin de plus en plus important de cadres et de maitrisés se fait sentir chaque année. Les institutions de formation ne produisent pas assez de talents. Par ailleurs il y'a une difficulté pour les entreprises nationales et multinationales d'accorder un statut d'expatriés aux algériens exerçant à l'étranger.

Les exigences des expatriés non algériens sont déjà suffisamment élevées allant même au « full package » prise en charge complète, que dire des talents algériens de la diaspora habitués à un niveau de vie de haut standing.

Cependant la fibre patriotique les encourage si les avantages proposés sont presque identique à ceux de leur lieu d'exercice actuel. Les officiels algériens essaient de les récupérer dans le cadre de chaque programme, selon les besoins, cette initiative a commence dans le cadre des produits pharmaceutiques, soit de manière temporaire ou définitive. Souad Bendjabellah ministre déléguée chargée de la recherche scientifique (Alger, 2008) « ils sont prêts à revenir, mais ils veulent savoir de quoi, d'abord, le pays a vraiment besoin.

Le groupe bancaire BNP Paribas constate que l'Algérie manque de cadres cette carence ne s'explique pas que par le niveau de formation des universités algériennes, mais des salaires et des avantages en de ça de la moyenne internationale.

Or les multinationales, ne viennent pas pour faire de la formation, elles cherchent à développer leur marchés, certaines ont une stratégie assez claire, exemple de Natexis banque populaire Algérie, qui envisage d'ouvrir plus d'une vingtaine d'agences bancaires en Algérie. Selon son directeur général, Hocine Mouffok, 2008 : « on travaille en Algérie et nos concurrents sont ici. On ne peut pas recruter massivement des expatriés parce que leurs salaires sont trop élevés ».

Les talents algériens de la diaspora tout comme d'autres talents du monde cherchent l'épanouissement matériel à travers un salaire motivant et des moyens d'évolution et de progression consistants. Plus encore, ils cherchent l'épanouissement moral afin d'exprimer volontairement leur savoir faire, leur talent et leurs connaissances. Enfin, le retour au bercail fait partie d'une sensibilité patriotique très élevée celle de participer au vrai décollage du pays. Nous avons retenu dans nos réponses presque 97% de réponses positives pour le retour bien organisé et des avantages conséquents. Mais aussi ils souhaitent des garanties d'ordre sécuritaire car l'Algérie, après la crise financière mondiale, s'avère un pays d'avenir, surtout avec le processus d'intégration maghrébine qui va conduire à des perspectives économiques et sociales très prometteurs.

Conclusion

Les compétences en Algérie sont effectivement très rares pour les besoins des firmes multinationales qui ne souhaitent pas investir dans le capital humain (formation des talents potentiels ou formation - intégration).

La diaspora algérienne est une alternative qui peut être temporaire ou durable, car elle apporte le savoir, le savoir faire et le savoir être.

Les motivations des recruteurs « du génie humain » sont claires des ressources humaines qualifiée et déjà expérimentée, avec un portefeuille de clientèle souvent bien garni et un agenda de références bien introduit, aucune formation couteuse ne sera indispensable ni dépensée, mieux encore, leurs salaires ne seront pas trop contraignants (Zerouali Mostefa, 2008).

Ainsi la chasse aux cadres compétents de l'entreprise publique algérienne et une pratique courante, la recherche des expatriés à bas prix est aussi à l'ordre du jour.

La ruée vers les talents de la diaspora algérienne nécessite d'autres méthodes modernes et surtout d'autres moyens plus attractifs (image de marque de l'employeur, perspectives de carrières, employabilité et des avantages plus attractifs).

Le système de recrutement est appelé à se moderniser pour intégrer les nouvelles données du marché des talents.

Désormais, il y'a une urgence d'audit social au niveau des firmes multinationales (Frimousse Soufyane, 2006) opérant en Algérie surtout en matière de méthodes de recrutement et de fidélisation des talents.

La piste de recherche qui mérite plus d'investigation étant les salaires des talents et les perspectives de carrières en Algérie.

Bibliographie

- Celdran G., 2007, « Professionnalisation la fonction RH », Revue Dirigeant, Novembre, N° 76 Dossier « Recrutement fidélisation »; Quels sont les atouts des PME face aux grandes groupes ? pp.18-27.
- CEGOS(2008), Enquête de l'observation Cegos « Choc Démographique ».Spécial Talents
- Bouklia R.-Talahite F. (2008) « Marché du travail, régulation et croissance économique en Algérie. Revue Tiers monde n° 194, Avril-Juin 2008 p.p.413-437.
- Dianous S., (2007), « Recruter en Algérie. La nécessité du sur mesure ». Revue échanges, mars 2007, N°241.
- Frimousse S., 2006, « GRH et Audit social au Maghreb l'hybridation et l'internationalisation des entreprises ». Revue sciences de gestion(Juin).
- Gavand A., 1997, « Recrutement, les meilleures pratiques » .édition .d'organisation.
- Igalens J.M, Roger A.2007. « Master Ressources Humaines ». Edition .ESKA.
- Peretti et Ali (2008) « Tous talentueux », édition d'organisation.
- Peretti J.M., 2001, « Dictionnaire des ressources humaines », édition. Vuibert.

Peretti J.M., 2007, « Ressources Humaines », édition. Vuibert.

Revue le MOCI, 2008, n° 1819, « Spécial Algérie »29 mai au 29 Juin, p.p. 42-87.

Sirra, 2008, Ateliers du salon International du Recrutement et des Ressources Humaines ,27-29 Juin Palais des expositions Pins Maritime, Alger.

Toumi S., 2007, La problématique de gestion des Ressources Humaines dans le contexte économique actuel algérien. www.indicerh.net/article.php?sid=3483.

Approches stratégiques et pratiques RH : réflexions sur un lien à re-visiter pour l'audit social

Anne Marie FRAY

Professeur GRH

ESCEM Tours/Poitiers

amfray@escem.fr

Dans des pays à forte évolution, la prise en compte des expériences précédentes est à la fois un levier et un frein. Un levier, car la transposition de pratiques de développement des organisations est toujours intéressante pour un démarrage de la réflexion. Un frein parce que l'environnement est trop rapide et turbulent et ne permet pas de s'appesantir sur le passé pour apprendre l'avenir. Dans un tel décor, l'auditeur se doit d'appréhender le contexte de l'organisation, de prendre en compte de nouvelles approches de développement, de réévaluer les critères du référentiel en fonction des choix organisationnels. C'est ce que nous appellerons un paradigme d'interprétation, nécessaire à la compréhension des faits et des résultats. L'objectif de cette réflexion théorique est donc d'éclairer l'auditeur sur ces nouvelles approches stratégiques dont peut s'emparer une organisation, et de revisiter le lien entre celles-ci et les pratiques ressources humaines auquel il est habitué.

C'est pourquoi expliciter le lien entre une stratégie proactive et porteuse d'intelligence, passe par la mise en valeur des postures, puis des pratiques ressources humaines : pour affiner notre démonstration, nous présenterons dans une réflexion théorique et dans un premier temps les deux approches stratégiques nécessitant la mobilisation d'une approche RH revisitée ou tout du moins enrichie, pour, dans un deuxième temps, expliquer les conditions nécessaires à l'épanouissement du lien stratégie/ acteurs RH, afin d'explicitier cette évolution auprès de l'audit social. Enfin, nous mettrons en évidence le rôle de l'organisation et de ses acteurs dans la mise en œuvre de ces approches stratégiques.

1. Revisiter par des approches stratégiques dynamiques

Un des premières approches pour illustrer le lien entre gestion des ressources humaines et stratégie se situe dans l'approche ressources, qui met en évidence le facteur humain et les pratiques ressources humaines : celles-ci deviennent compétences clés de l'organisation et participent à la construction de l'avantage concurrentiel. Au-delà de la vision du modèle de Porter, s'appuyant sur les forces de l'environnement, l'approche ressource mobilise les compétences mises en œuvre et projette l'organisation dans son univers stratégique. Mais cette approche se mobilise sur des forces internes : pour cela, le passage vers une représentation renouvelée de l'environnement concurrentiel va s'avérer nécessaire.

1.1. Revisiter par l'approche ressources, levier d'action de l'intelligence

L'approche "*Resource Based*", développée principalement par Hamel et Prahalad (1990), se centre sur les ressources spécifiques qui permettent à une entreprise de se singulariser. Dans cette approche, les racines de l'avantage concurrentiel sont à rechercher à l'intérieur de l'organisation, et le dirigeant engage l'entreprise dans une dynamique lui permettant de maintenir son patrimoine de ressources et de compétences et d'acquérir celles nécessaires à son développement futur. Développement qui se pilote en fonction de la connaissance de l'environnement, et qui s'appuie sur les savoirs de l'organisation.

Ces ressources peuvent être définies comme des actifs tangibles ou intangibles attachés à l'entreprise. Elles peuvent être classées en utilisant la typologie de Hofer et Schendel (1978) qui en distingue cinq catégories : financières (le *cash flow* disponible...), humaines (le nombre

de salariés, leur niveau de qualification..), physiques (sites de production, machines disponibles, stock...), organisationnelles (système d'information, de contrôle de la qualité, procédures...), technologiques (savoir faire, brevets...). Grant (1991) ajoute à cette liste une sixième classe, la réputation, et accentue ainsi le rôle des ressources intangibles, ou actif invisible essentiel pour l'entreprise. L'organisation dispose alors d'un véritable patrimoine, qui permet de la concevoir comme un portefeuille de ressources : ces ressources doivent être évaluées en fonction de l'environnement et de la capacité de l'organisation à se développer.

Cette phase d'évaluation constitue un exercice difficile, car soumis aux perceptions des dirigeants. Ceux-ci peuvent s'appuyer sur cinq critères permettant de porter une appréciation sur la valeur stratégique des ressources et compétences (Black et Boal, 1994) :

- critère de pertinence des ressources résultant d'une double concordance : celle des ressources à la stratégie et celle de la stratégie à l'environnement.
- critère de la rareté : plus la ressource est rare, plus elle sera considérée comme stratégique.
- critère de durabilité : ressources facilement imitables ou non ;
- critère de reproduction : plus les compétences sont tacites (non codifiées), moins elles sont imitables. De plus certaines compétences sont longues à construire et ne peuvent pas facilement être imitées.
- critère de transférabilité, ou spécificité : une compétence simplement mobilisée par l'entreprise (compétences individuelles), mais non véritablement détenue, s'expose en effet à un degré de transférabilité plus élevé.
- critère des ressources sans substitut : un concurrent ne peut intervenir avec une compétence substitut.

L'objectif principal de cette évaluation est de repérer les ressources majeures de l'organisation. Mais repérer ces ressources n'est pas toujours aisé, dans la mesure où les systèmes d'information traditionnels en fournissent une image fragmentée et incomplète.

Cette approche ressource a renouvelé la conception de l'entreprise, en la considérant non plus à travers ses activités produits/marchés, mais à travers ses ressources internes, et particulièrement sa capacité humaine à développer intelligence, innovation, processus.....

Dans ce cadre, la stratégie n'apparaît plus conçue comme un exercice rationnel d'adaptation, mais comme une architecture qui guide le développement des ressources humaines, d'une manière itérative. Dans cette perspective, il appartient donc bien à l'entreprise d'identifier ses ressources et compétences clés, de les évaluer dans le contexte de leur environnement concurrentiel, puis de définir une stratégie qui les mobilise aussi souvent que possible. L'aspect humain est donc en première ligne pour appuyer cette approche.

A travers la théorie de la ressource, l'entreprise doit également faire cohabiter des paradoxes rendus alors possibles : logique d'adéquation et logique d'intention, comportement défensif et comportement offensif, traduisant un élargissement des possibilités de réflexion et donc d'orientations possibles (Grandval, Soparnot, 2006). Les analyses de la politique de GRH doivent alors s'articuler avec cette démarche itérative et s'appuyer sur la capacité inductive de ses pratiques. Ce modèle dit « Cœur de compétences » (Core Competence) stipule donc qu'à long terme la compétitivité d'une organisation provient de son contenu : c'est une démarche de l'intérieur vers l'extérieur. Mais cette démarche peut être soumise à un manque d'innovation si l'organisation garde les mêmes lunettes que dans le modèle des cinq forces de Porter : les organisations qui n'ont pas fait le choix d'une vision innovante peuvent négliger de nouvelles opportunités ou demandes du marché. Le risque en est l'enfermement sur les choix faits dans le passé.

1.2. Revisiter par l'approche « blue ocean »

Entrer en concurrence, chercher en interne les ressources qui créeront un avantage concurrentiel pousse les organisations à se diriger vers un modèle de compétition qui peut se révéler sanglant pour le secteur d'activités. C'est ce que Kim et Mauborgne nomment l'océan rouge, terrain de lutte épuisante pour les organisations (2004).

A l'inverse, la stratégie océan bleu consiste à prendre en compte les entreprises et/ou activités qui n'existent pas encore, à repousser les frontières sur un espace non exploité, sur la création d'une demande nouvelle : la concurrence n'a donc plus d'importance et les règles du jeu sont à définir. Le schéma suivant montre la différence entre océan rouge (centrée sur les ressources) et océan bleu (centré sur l'intelligence interne, l'observation de l'environnement et la capacité de penser d'une façon innovante) :

<i>Stratégie Océan Rouge</i>	<i>Stratégie Océan Bleu</i>
Agir au sein de l'espace stratégique existant	Créer un espace stratégique existant
L'emporter sur la concurrence	Mettre la concurrence hors jeu
Exploiter la demande existante	Créer et conquérir une demande nouvelle
Accepter l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts	Sortir de l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts
Mettre l'ensemble des activités de l'entreprise en conformité avec son choix stratégique de différenciation <u>ou</u> de domination par les coûts	Mettre l'ensemble des activités de l'entreprise en conformité avec son choix stratégique de différenciation <u>et</u> de domination par les coûts

Tableau 1 : Stratégie océan rouge, océan bleu, Kim et Mauborgne, 2008¹

La stratégie océan bleu est donc directement liée à l'innovation, et plus particulièrement à l'innovation-valeur. Dans cette approche, les auteurs insistent particulièrement sur l'importance d'intégrer exécution et élaboration des stratégies : non seulement l'intelligence mobilisée au départ est nécessaire mais l'appropriation par l'ensemble des salariés est facteur clé de succès de son opérationnalisation.

Le changement de représentations interpelle alors l'entreprise dans quatre domaines :

- Le premier soulève l'idée même de changement auprès des salariés : pourquoi bouger une stratégie océan rouge qui, pour le moment, ne marche peut-être pas trop mal....
- Le deuxième se situe au niveau des ressources, particulièrement de l'intelligence, des licenciements préalables ou un manque de formation continue ayant pu rogner les potentiels....
- Le troisième concerne la motivation : motivation des acteurs clés, donc détection de leur potentiel et compétences, intérêt à se diriger dans cette voie, etc....
- Le quatrième couvre les jeux d'influence internes et les stratégies d'acteur en bouleversant les zones d'incertitude (Crozier, Friedberg, 1977).

Les pratiques de GRH sont donc pleinement utilisées pour opérationnaliser cette stratégie. Mais pour lier intelligence interne et projection sur l'environnement, l'organisation a besoin d'une posture innovante qui alimente cette approche stratégique et l'aide à prendre ses décisions vers telle ou telle voie d'innovation, en créant de l'intelligence. « L'intelligence... collective est une démarche stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information...; ce processus... mobilise les salariés et s'appuie sur

¹ Kim, Mauborgne, 2008, Stratégie Océan Bleu, Pearson, p. 23.

l'animation de réseaux internes et externes » (Bournois, Romani, 2000)². Cette définition met en avant l'organisation de la démarche, le management stratégique, mais surtout la mobilisation des salariés dans une approche organisationnelle et transversale, ce dans le cadre d'une animation de réseaux.

Dans cette approche, le résultat est assuré à travers la formalisation qui assure la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites (Nonaka, Takeuchi, 1995). Car si l'intelligence ne se réduit pas à une accumulation désordonnée d'informations de toutes sortes, il s'agit donc bien de produire de la connaissance structurée à vocation opérationnelle : c'est l'accompagnement que doit effectuer la gestion des ressources humaines.

2. Une posture revisitée pour les ressources humaines

Ce seront moins les pratiques en tant qu'instrumentalité, que les pratiques en tant que processus inscrits dans ces approches stratégiques qui sont alors renouvelées. La première réflexion que peut se faire un décideur peut porter alors sur la conduite du changement en direction de cette nouvelle représentation mentale de l'environnement portée par les paradigmes stratégiques.

2.1. Revisitée par le concept du point de bascule

Le management par le concept du point de bascule se fonde sur l'idée que des changements fondamentaux peuvent intervenir rapidement si un certain nombre d'individus sont prêts à changer. Autrement dit les grands investissements ne font pas les grandes réussites. Ce sont dans l'identification des ressources, le repérage des hommes clés, la perception des transformations de pouvoir, dans les changements mineurs que se font de véritables bouleversements. Comment faire une grande différence avec de très petites choses ? Comment, avec de l'imagination et un levier, initier un mouvement qui fera boule de neige et changera tout. ? Comment des individus « connecteurs » peuvent propager une idée à partir de rien et contaminer l'entourage, créant une mode, une révolution, un courant culturel, un bouleversement historique ? (Gladwell, 2003).

La GRH (gestion des compétences et des potentiels, management des connaissances de l'organisation) et les styles de management interviennent donc fortement dans cette idée et Gladwell en donne quelques exemples : la cohésion des groupes favorise le potentiel épidémique (phénomène de la tâche d'huile) d'une idée à opérationnaliser ; L'identification de personnes clés, capables de porter le projet, et d'une communication bien formulée peut déclencher un processus innovant ; Plus qu'une gestion des compétences ou qu'un management des connaissances, l'organisation nécessite alors une mémoire globale, favorisant efficacité, coopération, création de solutions, esprit d'équipe et transfert d'information. Pour cela, l'organisation doit connaître les aptitudes, les spécialités, les compétences, les champs de connaissances, les préférences et les passions de chacun des membres de l'organisation.

2.2. Revisitée par une grille de lecture innovante

Dans l'approche versus océan bleu, Kim et Mauborgne (2008) présentent une grille ou matrice indicative, dépassant l'utilisation prescriptive habituelle. Basée sur quatre items : exclure-atténuer-renforcer-crée, cette grille remet en cause une approche normative.

² Bournois, Romani, 2003, p.19.

Exclure	Renforcer
Atténuer	Créer

Tableau 2 Matrice de Kim et Mauborgne, 2008³.

Transmise au niveau des pratiques managériales et RH, elle pourrait permettre d'innover sur ces pratiques en accompagnant les perspectives de l'organisation. Exclure les champs d'efforts nécessaires à ce jour, mais inutiles demain ; renforcer les points clés donnant lieu à des comportements innovants pour l'organisation ; atténuer les champs de difficultés en jouant sur les enjeux des acteurs ; créer des coopérations pour de nouvelles pratiques de travail en sont quelques exemples.

2.3. Revisitée par la prise en compte des obstacles cognitifs

La difficulté première des organisations est de faire prendre conscience de la situation à changer : dans ce cas, présenter (par exemple), des chiffres négatifs semble un bon moyen pour motiver par l'information. Mais les concernés chercheront un autre terrain (changement d'entreprise, création d'un bouc émissaire sous forme organisationnelle ou, pire, individuelle, etc.), et les non concernés ne verront pas l'utilité de sortir de leurs sentiers battus.

Or, pour comprendre l'environnement, et parce qu'il est par essence complexe, l'individu simplifie, agrège les données, et donc perd une certaine somme d'informations. Ce faisant, il construit et emploie des structures de connaissances, qui correspondent à une simplification cognitive du monde (Schwenk, 1988). Mais face à la complexité et l'abondance informationnelle, les individus développent des structures cognitives à partir desquelles ils ne seront sensibles qu'à certains aspects du réel. Ces structures cognitives sont un schéma d'interprétation qui permet de rendre intelligible la réalité, généralement définie comme des cadres généraux qu'un individu utilise pour imposer une cohérence à des informations ou à des situations et ainsi en faciliter la compréhension (Prasad et Prasad, 2002). Si l'individu se dote d'une structure cognitive, celle-ci n'est indépendante d'une cognition organisationnelle. Ainsi se forme le paradigme cognitif. « *Le paradigme est vu comme une constellation de croyances, de valeurs, de techniques, etc., partagées par les membres d'une communauté donnée* » (Lauriol, 1995).

Enfin elles concernent les expériences personnelles (la cognition individuelle) et sont reliées à des systèmes de pensée idéologiques et culturels (la cognition organisationnelle) correspondant aux représentations partagées. Guides pour l'interprétation comme pour l'action individuelle et collective, ces structures cognitives jouent un rôle central en situation de changement organisationnel. Elles se situent au cœur des mécanismes d'adoption d'un changement, comme d'une innovation. Certains modèles de gestion du changement soulignent ainsi le rôle du sens dans les processus de transition organisationnelle et d'adaptation à celle-ci.

Concrètement comment traduire cet environnement conceptuel dans le champ des RH et des pratiques managériales ? En continuant de faire un parallèle avec l'approche stratégique océan bleu : se concentrer sur un élément déclencheur à fort impact aura pour objectif d'amener les salariés à voir et à vivre par eux-mêmes la réalité brute, de laisser l'individu se souvenir mieux de ce qu'il voit et ressent. Par exemple, pour mesurer l'impact et les dysfonctionnements d'un service après vente, mieux vaut mettre les salariés, durant un ou plusieurs jours, en position de client. Même si les enquêtes de satisfaction sont au beau fixe (pour les clients qui fréquentent le SAV...), cette méthode expliquera sans doute le manque

³ Kim W.C, Mauborgne R., (2008), Stratégie Océan Bleu, 2008, Pearson Education, Paris, p.43.

de chiffre d'affaires, le peu de motivation de l'équipe, et, au passage, certains dysfonctionnements cachés. Idem pour un système SIRH en entreprise.....

2.4. Revisitée par l'évitement des ressources limitées

Dépasser l'obstacle des ressources limitées, dans des projets RH, dans des systèmes de rémunérations gelées ou dans tout autre projet, consiste à identifier les points chauds et les points froids du champ d'investigation :

Points chauds	Points froids
Activités mobilisant peu de ressources Activités à fort potentiel d'augmentation de résultats	Activités à ressources importantes Activités à faible impact sur les résultats
Réaffectation des effectifs et des ressources	Réaffectation des effectifs et des ressources

Tableau 3 : Points clés de l'organisation, d'après Kim, Mauborgne (2008)⁴

Concrètement cela sous entend deux choses : la première consiste en un chantier préalable, pour identifier à la fois les compétences et le potentiel des salariés, ainsi que les activités effectuées et leur retour sur investissement (quantité, qualité, résultats, profits), en vue de créer une polyvalence et une mobilité de poste opérationnelle ; la deuxième consiste en une négociation portant sur l'échange des ressources : la prise en compte de l'apport cognitif (cité plus haut) et la connaissance des jeux de pouvoir devraient faciliter ce passage.

La prise en compte de ces divers éléments (non exhaustifs) traduit une posture de veille et de pro activité de la fonction RH. Mais tout manager connaît la difficulté de soutenir la motivation de ses équipes sur une période longue, voire au démarrage du projet. Tout responsable RH a déjà connu la quadrature du cercle consistant à accompagner les équipes et les managers, tout en travaillant à l'autonomie de l'ensemble, afin de pérenniser au maximum le processus des efforts réalisés. La stratégie océan bleu préconise trois facteurs de déclenchement et de pérennité de motivation, pouvant devenir une aide aux pratiques managériales et RH. Le premier est le facteur des chevilles ouvrières, c'est-à-dire les influenceurs clés de l'organisation, à légitimité et autorité reconnue. Le deuxième réside dans le phénomène de transparence, aussi bien sur les processus que pour les résultats. Le troisième réside dans le fractionnement, ou l'adaptation à chaque public, d'un projet commun. Mais ces éléments ne peuvent se mettre en place que soutenues par des pratiques opérationnelles au niveau de l'organisation et au niveau du management.

3. Revisiter par des pratiques RH adaptées.

Les stratégies proactives des organisations montrent que désormais, l'entreprise a plus besoin d'intelligence que d'informations, plus de pour quoi que de combien. Cette approche met en avant une vision dynamique des RH, un lien avec ses ressources, une ouverture vers l'importance de la matière grise (Achard, 2005). Pour opérationnaliser les pratiques RH, plusieurs leviers sont nécessaires.

3.1. Au niveau de l'organisation

Le premier levier réside dans une mise en œuvre stratégique des pratiques RH incluant tous les acteurs, et une démarche interne cohérente. Ceci ne peut se faire sans une volonté affichée

⁴ Kim W.C, Mauborgne R., (2008), Stratégie Océan Bleu, 2008, Pearson Education, Paris, p.179 – 185. .

des dirigeants et leur engagement ferme. Cette volonté est assimilée alors à une fonction créatrice mettant en présence des individus impliqués et interdépendants.

Pour arriver à cet objectif, quatre étapes sont nécessaires :

- Étape n°1 : engagement de la direction générale. Cet engagement se traduit par un projet de changement avalisé par la direction générale.
- Étape n°2 : formalisation de l'objectif stratégique en vue d'améliorer la position de l'entreprise dans son environnement concurrentiel.
- Étape n°3 : opérationnalisation des objectifs en mettant en place des actions coordonnées.
- Étape n°4 : identification des enjeux de l'organisation : en obtenant une information utile aux différents niveaux de l'entreprise afin d'élaborer et de mettre en œuvre les stratégies nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

D'une manière générale, l'organisation a, au préalable, tout un travail à faire sur le décloisonnement, l'échange et le partage de l'information. C'est toute l'importance du responsable RH (individu et/ou collectif) dans sa gestion de l'information, sa création de valeur, sa quête d'objectivité, son attitude face à la dissonance, son besoin d'appartenance et son risque éventuel d'exclusion à travers ses actions de construction, mobilisation et construction (Stankiewicz, Geuze 2007). C'est toute l'attention que l'organisation doit porter au processus.

Un deuxième levier réside dans la dimension transversale des pratiques RH au sein de l'organisation : derrière le soutien de la direction générale, doit s'articuler les comportements de l'ensemble des acteurs. Ceux-ci se partagent les rôles :

- Soutien relayé par les directions des départements.
- Direction collégiale du projet/démarche
- Création d'une fonction coordinatrice ou comité de pilotage, avec des responsabilités réparties : coordinateur (recherche, collecte, diffusion), ou coordinateur au niveau experts, ou coordinateur au niveau décisions....

L'ensemble est donc sous le signe du paradoxe apparent coordination versus décentralisation, c'est-à-dire évitant un système hiérarchisé et centralisé, et privilégiant une coordination d'actions décentralisées et autonomes. Pour ce faire l'organisation se doit d'alléger ses structures et de privilégier le fonctionnement en réseau afin de diffuser les pratiques RH et managériales dans l'entreprise.

Un troisième niveau se situe dans l'animation des réseaux, animant des regards croisés, or si l'organisation est complexe et cloisonnée ce multi regard devient un enjeu-clé. Dans ces réseaux, les acteurs travaillent sous un mode itératif et trois dimensions structurantes peuvent se mettre en place, afin de favoriser l'adhésion des personnes impliquées dans ce réseau : la prise en compte des conditions environnantes, le choix de l'organigramme (modes de fonctionnement, pratiques de gestion de l'info, enjeux internes,) et ce avant même la mise en place de la transversalité, le tout pour une production de contenu à valeur ajoutée.

3 - 2 Au niveau du management

Les pratiques RH passent en premier lieu par le partage de la connaissance, si l'organisation en veut une utilisation pertinente. La notion d'échange transversal et de partage d'informations est donc essentielle. Elle se construit en premier lieu sur les réseaux d'acteurs (Saint-Charles, Mongeau, 2005) :

- Sur un réseau formel

Mis en place par l'organisation, régi par des procédures complexes et sécurisés, faisant entrer en jeu les politiques de communication et les jeux de pouvoir, et dans lequel, on trouve aussi des réseaux formels mais parallèles (CHSCT, syndicats, etc.).

- Sur un réseau informel

Construit sur des réseaux personnels et/ou virtuels (facebook, viadeo, etc) et utilisant tous les lieux et éléments des communicateurs : ce réseau traverse aussi les instances parallèles citées, et, de façon générale, ne consomme que très peu de budgets ou investissements.

Mais cette notion d'échange, pour être efficace au sens où nous l'entendons (lien avec la stratégie) s'appuie surtout sur le rôle du middle management. Bien sûr, cela passe aussi par la motivation et l'implication des cadres dans leurs réseaux professionnels et personnels. Mais les conditions de motivation sont doubles :

- Le middle management doit connaître la stratégie afin d'exploiter les informations collectives, de protéger le patrimoine intellectuel, acquérir les informations sur les marchés, les produits, les clients. Il a donc un besoin de visibilité sur la politique mise en place.
- Le middle management ne participera à cette démarche que s'il est investi également d'une vision sociale de sa propre situation et qu'il mesure les enjeux en terme de positionnement.

Ces conditions remplies, les acteurs managers doivent être incités dans leurs rôles de dirigeants, d'observateurs, d'analyseurs/experts. L'ensemble des collaborateurs doit pouvoir bénéficier des séminaires de formation à cet effet. L'objectif est de construire et maintenir la motivation des managers animateurs de groupes, ainsi que celle des experts spécialistes du domaine. Eviter le « après tout, ce n'est pas mon travail » devient alors l'enjeu premier du management....

C'est donc bien sur le middle management que repose le fait de considérer les outils comme un moyen et non comme fin en soi et d'intégrer des comportements d'échanges et de partages en décloisonnement : partager une information, oui, à condition de savoir à quoi elle peut servir. Le développement de l'individu au service de la stratégie de l'entreprise passe donc par une attention soutenue portée au rôle du management intermédiaire. C'est lui qui est chargé de développer les compétences individuelles et de les articuler en compétences collectives, et d'assurer la traduction des objectifs stratégiques en termes opérationnels. Or si ce niveau est bien au cœur des moyens de performance, il n'a pas souvent latitude de réaliser au mieux une mission dont le sens est donné par la direction (Letondal, 1998). La volonté de changement face à l'environnement devra s'appuyer sur des actions de réorganisation du travail et de la manière de faire, d'abord des managers, ensuite et par conséquent des équipes. Comme dans tout changement se pose alors moins le problème de l'évolution et du développement des compétences que l'évolution de la façon de penser en entreprise (Lozier, 2006).

Conclusion

Stratégie et Ressources Humaine : un lien nécessaire à la compréhension de l'auditeur. Parce que les processus stratégiques ne sont pas automatisables, GRH et stratégie sont donc complémentaires et doivent entretenir une relation intégrée, dont la réussite réside dans une combinaison subtile d'hommes et d'outils [Ihadjadene, Favier et Chaudron, 2003].

En ce sens, le paradigme stratégique est en partie au service des RH. Par exemple, la compréhension de l'environnement permet de mieux faire adhérer les collaborateurs aux

valeurs de l'entreprise ; ou de favoriser la comparaison avec les concurrents pour comprendre les écarts en terme de gestion des organisations et des savoirs faire.

Mais la GRH est également au service du paradigme stratégique. Par exemple en favorisant l'acquisition d'un maximum de compétences, ou en favorisant l'adhésion des salariés au besoin identifié (motivation de l'équipe)

Le lien se renforce alors par ces aspects et également par des process à partager. Autrement dit, pour qu'une démarche stratégique ne ressemble pas à un greffon incompatible avec son entreprise, GRH et stratégie doivent travailler ensemble sur les champs suivants : expliciter le paradigme stratégique de l'entreprise , privilégier les petits projets de percée, qui vont dans le sens de la stratégie, commencer par des petits groupes de personnes très motivées et enthousiastes , faire évoluer la politique des ressources humaines en fonction des exigences de organisation, réorganiser la structure de l'entreprise en décloisonnant les fonctions et en réduisant les niveaux hiérarchiques, consacrer du temps, des moyens et des budgets, former aux nouvelles pratiques et aux nouveaux outils.

De manière générale, ce lien travaillé dans les entreprises ne peut qu'apporter une plus value aux fonctions, postes et tâches. Le DRH est le fournisseur indirect de cette plus-value dans la mesure où il est le gestionnaire des connaissances, le garant d'un climat social facilitant la circulation de l'information et l'aménageur des conditions de travail. Le lien ne peut alors que se renforcer au travers du pilotage de la généralisation des pratiques en fonction des niveaux hiérarchiques, des secteurs économiques, de la taille des entreprises ainsi que de la sécurité et de la protection des savoir-faire, du développement de l'innovation, de la conquête de marché ou de la prise de décision.

C'est à travers l'ensemble de cette approche que l'auditeur se posera alors la question de pourquoi et du pour quoi, en assurant ainsi le passage de l'interrogation sur la fonctionnalité des conduites, à l'interrogation sur le sens que les acteurs mettent dans leurs activités. Dans cette optique, l'auditeur doit mobiliser un savoir sans frontières, un savoir qui ne doit pas s'enfermer dans une discipline spécialisée, mais bien au contraire ouvrir son champ d'action et de réflexion dans la transversalité, dans la construction des liens, dans sa représentation systémique des divers éléments....

Bibliographie

Achard P. (2005), *La dimension humaine de l'intelligence économique*, Hermès Science, Paris.

Black J., Boal K. (1994), Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 131-148.

Bournois F, Romani PJ, (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica.

Crozier M, Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.

Gladwell M. (2003), *Le point de bascule*, Editions Transcontinentales, Canada.

Grant R.M. (1991), the Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33:3, 114-135.

Grandval S., Soparnot R, et alii, (2006), *Développer l'entreprise : la théorie des ressources et des compétences en perspectives*, Vuibert, Paris.

Hofer, Schendel (1978), *Strategy formulation : analytical concepts*, St Paul Minn West.

Ihadjadene M, Favier L., Chaudron S., (2003), L'intelligence économique sur internet: évaluation des pratiques en France, *Actes de la Conférence sur l'Intelligence Economique: Recherches et Applications*, Avril, Paris

Kim, Mauborgne, 2008, *Stratégie Océan Bleu*, Pearson

- Lauriol, J. (1995), Approches cognitives de la décision et concepts de représentation sociale, in A. Noël, P. Véry et M. Wissler, *Perspectives en management stratégique*, tome III, Economica, Paris, 425-454.
- Letondal AM., (1998), L'évolution des rôles d'encadrement dans les projets de changement d'organisation, *Cahier Travail et Emploi*, Documentation Française
- Lozier F., (2006), Compétences individuelles, collectives et stratégiques, une articulation problématique pour les managers de premier niveau, dans Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert.
- Nonaka, I. Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford, Oxford University Press
- Prahalad C.K., Hemel G. (1990), the core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, N°3, 1990, pp. 79-91.
- Prasad, A. and P. Prasad (2002), the coming of age of interpretative organizational research, *Organizational Research Methods*, 5: 1, 4-11.
- Saint-Charles, J., Mongeau, P. (2005), « L'étude des réseaux humains de communication », *Communication et horizons de pratiques et de recherche*, Presse de l'Université du Québec, 2005, pp. 73-107.
- Schwenk, C.R. (1988), the cognitive perspective on strategic decision making, *Journal of Management Studies*, 25: 1, 41-55.
- Stankiewicz ,F. Geuze, F., (2007), *Manager RH. Des concepts pour agir*, De Boeck.

Renouvellement de la GRH au Sénégal.
Place de la GRH dans l'intégration de l'approche genre
dans les politiques d'administration publiques et
la mise en place du laboratoire genre et gestion

Fatoumata Diouf GUEYE

*L2G – Laboratoire Genre et Gestion,
Faculté de Sciences économiques et Gestion,
Université Cheikh Anta Diop de Dakar,
fadiouf@ucad.sn*

Fatou Diop SALL

*L2G – Laboratoire Genre et Gestion,
Ecole Supérieure Polytechnique
Université Cheikh Anta DIOP de Dakar (ESP/UCAD)
fbanse@yahoo.fr*

Bassirou TIDJANI

*L2G – Laboratoire Genre et Gestion,
Ecole Supérieure Polytechnique
Université Cheikh Anta DIOP de Dakar (ESP/UCAD)
btidjani@refer.sn*

Marta WILGOSZ

*L2G - Laboratoire Genre et Gestion, Faculté de Sciences économiques et Gestion,
Université Cheikh Anta Diop de Dakar,
marta.wilgosz@iae-aix.com*

Introduction

Le Sénégal est engagé à mener des réformes afin de passer d'un pays des moins avancés (PMA) vers un pays émergent. En effet, le Sénégal fait partie des 49 pays les moins avancés (PMA – catégorie créée par l'ONU en 1971) du monde (ONU ; 2001). Alors que le PIB par habitant au Sénégal est passé de 348 798 F CFA en 2002 à 367 622 FCFA en 2003, le Sénégal est classé 156ème sur 177 selon le rapport mondial sur le développement humain publié (PNUD, 2007/2008). Les axes d'intervention sont nombreux et parmi eux nous retrouvons celui du développement, de la législation, d'entrepreneuriat ou de l'éducation. Les réformes des politiques nationales sont soutenues par les coopérations internationales et les agences étrangères de développement. L'aide publique au développement provient majoritairement des institutions de coopération bilatérale (55,5%) et multilatérale (44,4%). On notera que plus de cinquante bailleurs de fonds interviennent au Sénégal avec plus de 500 projets (sans compter les ONG) (PNUD, 2005). Les nombreuses ONG présentes au Sénégal sont aussi des acteurs importants dans la mise en place des réformes. Cette dépendance aussi bien financière qu'en termes de compétence ancre le Sénégal dans des relations plus complexes que celles d'un pays plus autonome. Ceci impact la sélection des projets jugés utiles et financés par les bailleurs. La méthodologie d'analyse ou de recherche dans les différents domaines découle aussi de la façon de faire des institutions

internationales. Les actions pour la prise en compte de l'aspect genre par le secteur privé et dans les situations de travail restent à développer.

Une première démarche serait, dans le domaine de la Gestion des ressources humaines, de mener une approche tripartite et d'associer les pouvoirs publics avec les coopérations internationales aux universités et aux acteurs privés – entreprises. Nous retrouvons une coopération entre les pouvoirs publics, institutions internationales et universitaires dans les sciences sociales (actions sur le genre menées par CODESRIA, ENDA ou le laboratoire IFAN ou l'ETHOS). La question du genre n'est pas propre au Sénégal, mais fait partie de la préoccupation de l'Union africaine et des principales organisations internationales (ONU, OCDE, BIT, Banque Mondiale). Chaque pays peut donner ses exemples de la prise en compte de l'aspect genre (par exemple l'Algérie qui souhaite institutionnaliser l'approche genre avec l'appui du PNUD).

Par contre, nous avons recensé un manque par rapport aux secteurs des entreprises et les sciences de la GRH. Il n'est pas suffisant d'avoir une approche théorique pour aborder les thèmes de l'approche genre, du secteur informel et du domaine de travail. Si nous voulons faire évoluer les choses, et nous avons cette ambition, il nous faut avoir une conscience de gestionnaire ou nous avons un objectif de performance et une obligation de moyens. Les actions peuvent être renforcées par l'apport des ONG ou de bailleurs de fonds internationaux. Cependant, sans la volonté des acteurs nationaux pour s'intéresser de près sur les résultats d'audit social axé sur le genre, il sera difficile de mettre en place des réformes réelles qui ne resteraient pas « lettres mortes ». Le BIT par exemple propose une méthodologie de l'audit du genre, qui est « essentiellement un audit social » qui vérifie l'efficacité des pratiques et mécanismes internes existants pour garantir l'égalité des sexes.

La réflexion sur le thème de la onzième université de printemps de l'IAS qu'est le renouvellement de la GRH nous amène dans le contexte sénégalais à se constituer aussi bien en tant que l'objet de recherche que le sujet de recherche. A travers nos activités nous promovons l'intégration de l'approche genre et nous l'analysons dans le contexte de l'audit social et de la GRH et tout particulièrement à travers les possibilités offertes par les pouvoirs publics ainsi que la mise en place du laboratoire genre et gestion (L2G) à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar. Notre approche est duale. En effet, d'un côté nous nous intéressons aux solutions proposées par le gouvernement dans le cadre de la GRH en intégrant la question de la femme. De l'autre côté, par une démarche méthodologique de construction et de recherche-action nous relatons notre propre expérience dans ce renouvellement par la création du laboratoire L2G. Nous espérons que les expériences vécues et les analyses réalisées pourront contribuer au développement de la GRH en prenant en compte les préoccupations liées au genre.

Notre communication dans un premier lieu présente la question de l'évolution de la GRH au Sénégal et tout particulièrement la question d'intégration de l'approche genre. Notre recherche empirique consiste à l'analyse documentaire de sources primaires de deux documents phares qui guident les actions et le développement au Sénégal dans l'approche genre : Stratégie Nationale d'Égalité et de l'Équité du Genre (SNEEG) et le Guide de la femme entrepreneure. Ce volet est complété par notre propre expérience dans la mise en place du laboratoire genre et gestion et des premiers entretiens réalisés auprès des institutions de soutien à la mise en place de l'approche genre dans les réformes des politiques administratives.

Revue de la littérature

L'importance de la GRH augmente et elle fait partie actuellement des axes stratégiques de l'entreprise (Cadin, Guérin, Pigeyre ; 1998). En effet, avec les changements démographiques (départs massifs à la retraite), les changements technologiques, les crises financières, la question

des ressources humaines devient stratégique. En effet, il s'agit de recruter, de garder, de motiver les compétences nécessaires pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Parallèlement en sciences sociales et de gestion, le développement des outils qualitatifs - et de leur méthode d'analyse comme l'analyse des discours (logiciel Sphinx – sous réserve de la langue – par exemple du fait des caractéristiques de la langue polonaise la création d'un logiciel d'analyse de discours reste difficile), des représentations cognitives, ainsi que la sophistication des méthodes d'analyse quantitative – comme les équations structurelles – ont permis aux chercheurs de rentrer plus en profondeur dans les aspects psychosociaux et de s'intéresser aux comportements, émotions, pensées etc. Cependant c'est l'interaction entre la pratique et la recherche qui a permis d'amener la GRH à un statut primordial des champs d'intérêt des acteurs de l'entreprise.

	<i>Avant 1975</i>	<i>Années 80</i>	<i>Depuis les années 90</i>
Modèles de gestion de l'emploi	<i>Gestion prévisionnelle du personnel</i>	<i>GPE ou GPPE Gestion prévisionnelle ou et préventive de l'emploi</i>	<i>Gestion des compétences GPEC</i>
Modèles stratégiques	<i>Planification stratégique</i>	<i>Analyse concurrentielle Porter</i>	<i>Approche ressource : la compétence comme avantage concurrentiel</i>
Problèmes centraux en GRH	<i>Extrapolation des tendances (combien de plus de même)</i>	<i>Réduction d'effectifs (métiers émergents, métiers condamnés)</i>	<i>Adaptabilité qualitative et quantitative des personnes aux emplois</i>
Acteurs clés	<i>Direction de personnel</i>	<i>DRH et hiérarchies</i>	<i>DRH, DG et hiérarchies</i>

Tableau 1: Modèles de gestion de l'emploi et modèles stratégiques

Cadin L., Guérin F., Pigeyre F., (1998), *Gestion des ressources humaines*, Dunod, Paris, p.106.

Alors que dans les pays industrialisés, la GRH en tant que discipline et réalité managériale est un axe porteur, au Sénégal elle n'est qu'à ses débuts (Tidjani, 2000). Les rares écrits sur la GRH présentent l'évolution de la fonction ressources humaines en trois étapes, différentes de celles repérées dans les pays industrialisés, où les chercheurs parlent de l'organisation taylorienne, de l'école des relations humaines et de la fonction stratégique de la GRH (Fombonne, 1977). En effet au Sénégal la première étape concerne la période précédant le Code du travail de 1952. La fonction est centrée surtout sur le recrutement et le responsable du personnel n'était pas formé dans la discipline et sa fonction consiste à mettre à jour les fichiers et à recruter le personnel (Tidjani, 2000). La deuxième période se situe entre l'avènement du Code de travail de 1952 et des premières conventions collectives - début des années 1970. La fonction ressources humaines se formalise et s'intègre plus à la fonction administrative et/ou financière. Le responsable est un juriste, un syndicaliste ou un délégué du personnel dont l'activité principale est l'interprétation et l'application des textes de loi ainsi qu'il combine l'administration technique et l'administration sociale (Tidjani, 2000). La troisième étape commence dans les années 1970 et perdure jusqu'à aujourd'hui. A travers une recherche empirique le profil du responsable du personnel de la troisième étape de l'évolution de la GRH serait majoritairement (Tidjani, 2000):

- un homme,
- avec formation de base en comptabilité/finance ou droit,

- venant d'un poste d'une autre famille que les ressources humaines (financière, commerciale, comptable),
- ayant entre 33 et 45 ans,
- ses activités principales sont : réalisation des tâches administratives, contacts avec le personnel, gestion des rémunérations et la coordination.

Les problèmes mentionnés auxquels est confrontée la GRH actuellement au Sénégal sont : l'absence d'une culture d'entreprise, problèmes de communication, difficultés économiques et absence d'une politique globale de GRH (Tidjani, 2000). En effet ces problèmes ne sont pas ceux qui préoccupent la GRH des pays industrialisés où par exemple la question de l'impact de la culture d'entreprise sur la performance de l'entreprise a été fortement analysée dans les années 1980 (Kotter et Heskett, 1992). L'aspect genre reste un facteur transversal touchant toute la société tant dans l'éducation, dans la santé, dans la famille que dans le travail et constitue l'actualité managériale et un des aspects du renouvellement de la GRH des pays industrialisés. D'où l'intérêt de sa mise en place dans la gestion au Sénégal. Cet aspect constitue aussi la préoccupation des pays développés. Selon le Forum économique mondial (2005) aucun pays n'est encore parvenu à supprimer le fossé entre les sexes. Dans les pays où une égalité des sexes de bases a été atteinte le combat concerne la discrimination des femmes sur le lieu de travail (Forum pour le partenariat avec l'Afrique, 2007).

Les théories des sciences de gestion ont été produites massivement par des hommes chercheurs qui réalisaient des études sur des hommes-employés puisqu'ils étaient majoritaires dans les entreprises et dans les universités. Les théories sur les styles de management, des motivations, du leadership, des carrières etc. sont issues des expériences majoritairement masculines et occidentales. Même aujourd'hui le nombre de femmes aux postes à fortes responsabilités est inférieur à celui des hommes que ce soit dans les pays africains, européens ou américains. Bien sûr, il existe des entreprises qui poussent ou motivent les femmes à faire carrière, mais elles restent minoritaires. Dans ce contexte notre démarche est fondamentale – nous voulons combler l'absence d'exemple féminin en sciences de gestion.

D'après Diop (1985), Diouf (1990) et Sow (1995), les études sur les sociétés sénégalaises en général décrivent la fonction et le rôle central que la femme avait en tant que mère et épouse. C'est la fonction de reproduction nécessaire du groupe qui serait le fondement de l'importance de cette dernière, mais en même temps de son infériorité sociale. Cependant, traditionnellement les femmes avaient dirigé les royaumes au Sénégal, c'est le cas du royaume de Waalo, mais avec l'arrivée de l'islam, système construit sur les ruines de la monarchie, défaite par la colonisation française, le pouvoir des femmes en tant que dirigeantes de royaume a été interdit, mais pire, l'Etat colonial et post colonial s'est servi des marabouts dans l'administration des populations et a réduit les prérogatives accordées à la femme sénégalaise dans la société traditionnelle. D'après Sarr (1999, p 52), l'idéologie coloniale a transporté avec elle une conception de l'invisibilité du travail des femmes et son appropriation par le mari.

Qu'en est-il aujourd'hui ? La Constitution du Sénégal reconnaît l'égalité entre les sexes : « Article 1 de la constitution : « La République du Sénégal est laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité de tous les citoyens, sans distinction d'origine, de race, de sexe, de religion. Elle respecte toutes les croyances. En cas de violation du principe constitutionnel d'égalité entre les deux sexes, il est procédé à l'annulation de tout acte qui en est la cause, qu'il soit législatif, réglementaire ou privé. » ou Article 7 : « Tous les êtres humains sont égaux devant la loi. Les

hommes et les femmes sont égaux en droit. Il n'y a pas au Sénégal de privilège de naissance, de personne ou de famille. »

L'étude de Sow (1999) portant sur une analyse comparative de la Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW, ratifiée sans réserve par l'Etat sénégalais en 1985) adoptée par l'ONU le 18 décembre 1979 et la législation sénégalaise présente des résultats intéressants. En ce qui concerne la vie socioculturelle la Convention reconnaît que la culture et la tradition sont très souvent de véritables freins à l'exercice, par les femmes, de leurs droits et « Au Sénégal, la coutume a joué un rôle capital en étant l'instrument sur lequel les pratiques religieuses se sont basées pour définir les rôles des hommes et des femmes (...). Les coutumes ont secrété des modèles de comportement qui mettaient la femme dans un état d'infériorité par rapport à l'homme. Elle devait être soumise à son mari et se cantonner à son rôle d'épouse et de mère; son éducation de base consiste à la préparer à ce rôle qui lui était dévolu par la coutume » (Sow, 1999, p.15). Le rôle des coutumes a été supprimé par l'avènement de la loi 72-61 du 12 juin 1972 (modifié en 1989) et dans le Code de famille, qui rentra en vigueur en 1973, seulement les coutumes relatives aux formalités de mariage et les statuts particuliers restent applicables au Sénégal.

L'accent est mis sur la responsabilisation de la femme en tant que « véritable agent de développement de son pays » (Sow, 1999). Cependant, à part de donner à la femme les droits égaux aux hommes dans la vie politique, la réalité fait qu'elle y est souvent absente ou presque. Cela est lié au fait que les femmes au Sénégal sont minoritaires dans le processus de scolarisation, souvent illettrées, ne connaissant pas leurs droits. A part le faible niveau de l'éducation, les aspects liés à leur santé et au droit de reproduction ne sont pas négligeables. En effet les mutilations sexuelles, les accouchements rapprochés, les mariages et grossesses précoces ne restent pas neutre sur la santé mentale et physique de la femme (Sow, 1999). Il serait intéressant de connaître le parcours de celles qui ont réussi à faire carrière et les obstacles socioculturels qu'elles ont du surmonter (religion, clanisme).

La CEDAW stipule dans son art. 11 que les femmes doivent avoir les droits égaux en matière : d'emploi, du libre choix de la profession et de l'emploi, à la stabilité de l'emploi, aux prestations, à la formation professionnelle et au recyclage ; de rémunération et de l'égalité de traitement pour un travail d'égale valeur, de prestations de sécurité sociale et de congés payés et les Etats ne doivent pas discriminer les femmes pour cause de grossesse, de congé de maternité ou de statut matrimonial (Sow, 1999). Le Sénégal a aussi ratifié les conventions N°100, 111 de l'OIT relatives à une rémunération égale pour un travail de valeur égale. Mais de nombreux changements restent à faire. Le Code du travail sénégalais interdit aux femmes de travailler la nuit et dans certains travaux. Même si, cela peut paraître une protection de la femme, en effet cela constitue un handicap. Chaque personne doit rester libre de choisir si dans son propre intérêt elle souhaite ou pas travailler la nuit ou dans certains travaux. En ce qui concerne la rémunération, le rapport de 2006 (red. Moccia, 2006) sur la situation des enfants et des femmes dans le monde souligne que les femmes travaillent plus et gagnent moins que les hommes. Au Sénégal en 1999 les salaires sont encore inférieurs de 30% en moyenne à ceux des hommes (Sow, 1999). L'auteur évoque plusieurs causes de cette situation :

- l'ignorance des femmes de leurs droits,
- le faible classement des femmes dans la convention interprofessionnelle,
- l'utilisation et le paiement des hommes à la journée et des femmes à la tâche.

La divergence entre loi coutumière et la législation nationale peuvent aussi poser problème en termes de carrière pour les femmes. En effet, selon la tradition la veuve doit rester environ 4 mois

après le décès de son mari, à la maison. Pendant ce temps le contrat de travail et la rémunération sont suspendus. Une telle obligation ne pèse pas sur les employés hommes.

Les travaux de Dial (2008) ont montré une évolution du travail féminin au Sénégal malgré les disparités qui subsistent au niveau de la formation, du niveau d'instruction, de la recherche d'emploi mais aussi au sein de l'entreprise elle-même. Les femmes qui travaillent dans les organisations sont confrontées à plusieurs situations que nous ne manquerons pas de souligner dans nos travaux. La réalité sénégalaise a produit quelques instances de supports techniques et financiers aux femmes dans leurs activités entrepreneuriales comme : Ministère de la Femme, de la Famille, du Développement social et de l'Entrepreneuriat Féminin ; Direction de l'Entrepreneuriat Féminin (DEF), Association des Femmes pour la Promotion de l'Entrepreneuriat au Sénégal (AFEPES), Fonds National pour la Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin (FNPEF), Femmes, Développement et Entreprises en Afrique (FDEA) ; Union des Femmes commerçantes de Dakar (UFCD) ; Réseau Africain de Soutien à l'Entrepreneuriat Féminin (RASEF) ; Collectif des Femmes commerçantes du Groupement Economique du Sénégal (COCOGES) ; Association des Femmes d'Affaires et Femmes Commerçantes (AFAC) ; Fédération des Associations Féminines du Sénégal (FAFS) ou Synergies Femmes. Leur présence est réconfortante mais leur champ d'action n'est pas la gestion en entreprise mais le développement de l'entrepreneuriat féminin généralement unipersonnel. L'analyse de deux documents principaux : SNEEG et Guide de la femme entrepreneure est présentée ci dessous.

Recherche empirique

Notre recherche empirique consiste à réaliser une analyse documentaire et des entretiens semi-directifs élaborés classiquement dans une approche de construction et de recherche-action. Dans un premier lieu, nous analysons la SNEEG (Stratégie Nationale d'Egalité et de l'Équité du Genre, 2008) et le Guide de la femme entrepreneur (2006) – deux documents incontournables dans la réalité sénégalaise, sous l'angle de la place de la GRH dans ces documents. La SNEEG a été lancé le 18 décembre 2008 par le Premier ministre Cheikh Hadjibou Soumaré en présence du ministre de la Famille, de l'Entrepreneuriat féminin et de la Micro finance Awa Ndiaye, de la représentante de la ministre malienne de la Promotion féminine, de certains membres du gouvernement ainsi que du représentant-résident régional du groupe de la Banque africaine de développement (Bad). Selon le gouvernement cette stratégie doit lui permettre d'avoir une claire vision par rapport à la question de la promotion de la femme, « mais également d'instrument pour assurer la visibilité des questions Genre dans la société ». La stratégie porte sur une durée de 2005 à 2015 avec un coût estimé à 30,466 milliards de francs CFA. Sa mise en oeuvre a été prévue dès le mois de janvier 2009.

La SNEEG découle de plusieurs politiques internationales et nationales qui privilégient comme idée phare la réduction de la pauvreté dans le cadre du développement durable. Effectivement la réduction de la pauvreté ne peut pas être réalisée sans l'intégration de l'approche genre. Celle-ci a été introduite d'une manière générale et officielle au niveau nationale par deux plans d'action en faveur de la promotion de la femme (PANAF), respectivement en 1982 et 1997. L'évaluation du deuxième plan d'action en 2003 a confirmé l'engagement des autorités dans la lutte d'amélioration des conditions de vie des femmes. En effet, la SNEEG a été formulée sur la base des conclusions de l'évaluation du deuxième PANAF, des orientations stratégiques du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté et des Objectifs du Millénaire pour le Développement (ONU). La SNEEG répond au double souci de disposer d'un cadre global de référence et d'un

instrument opérationnel qui permette de rendre visible les questions de genre et proposer des actions concrètes mener par des acteurs prédéfinis. Son budget s'élève à 30 millions de F CFA
Les quatre objectifs principaux de la SNEEG sont :

1. la valorisation de la position sociale de la femme et le renforcement de sa potentialité (17% du budget total),
2. la promotion économique des femmes en milieux rural et urbain (28% du budget total),
3. la promotion de l'exercice équitable des droits et devoirs des femmes et des hommes et le renforcement de l'accès et de la position des femmes au niveau des sphères de décision (15% du budget total),
4. l'amélioration de l'impact des interventions en faveur de l'égalité et de l'équité de genre (40% du budget total).

L'aspect entreprise n'est que timidement mentionné dans la SNEEG alors qu'une stratégie nationale devrait prendre en compte tous les leviers susceptibles d'impacter la pauvreté et la question du genre qui sont transversaux. En effet, nous lisons que les femmes sont sous-représentées dans le secteur privé à tous les niveaux à cause de leur statut et faible niveau de qualification et que la faible intervention du secteur privé dans la promotion du genre s'explique par l'approche genre qui peut être peu prise dans ses actions, l'absence d'un mécanisme de collaboration avec le MNG et la faible connaissance de l'approche genre et développement. En effet, l'intégration du genre dans la GRH dans le secteur privé serait nécessaire.

A part la participation du secteur privé dans les actions de santé ou d'éducation de base, qui ne nous concerne pas directement dans la problématique de GRH, la SNEEG souhaite surtout intégrer le secteur privé dans l'objectif 4 avec comme sous-objectif : assurer l'implication effective du privé dans la promotion du genre à tous les niveaux avec un budget de 400 millions FCFA pour une durée de 2006-2015. LA SNEEG propose d'atteindre ce sous-objectif en mettant en place des stratégies de sensibilisation du secteur privé sur l'approche genre et développement, de renforcement du partenariat avec le secteur privé pour la promotion du genre, de renforcement des capacités des partenaires du secteur privé en genre.

Cependant l'atteinte de ce sous-objectif ne peut se faire sans la contribution de la GRH et de son approche du genre. En effet, il ne s'agit pas seulement de donner un cadre de référence sur l'approche genre et développement mais d'instaurer des procédures et des pratiques qui privilégieraient l'approche genre dans le cadre de la gestion des ressources humaines (gestion des carrières des femmes, gestion de stress, conciliation vie privée-vie professionnelle). La SNEEG semble passer à côté de cette problématique typiquement GRH dans son contenu et c'est peut être la cause du désintéressement du secteur privé de la question du genre. Les entreprises privées ont besoins d'outils concrets pour la mise en place de l'approche genre dans leur gestion des ressources humaines et non seulement d'idées vagues sur le genre et développement. Parmi les acteurs présents dans la mise en place de la SNEEG nous ne retrouvons aucun gestionnaire universitaire ni aucune entreprise privée.

Le deuxième document analysé est le « Guide de la femme entrepreneure » du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Entreprenariat Féminin et de la Microfinance. Ce document de 86 pages a été édité en 2006 et son objectif principal est d'apporter une grande variété d'informations pratiques, tout en les ordonnant à l'aide d'un découpage progressif de l'itinéraire « Entreprendre » en onze étapes qui vont de l'idée de projet à sa mise en oeuvre effective. Le souhait de ses auteurs est la réelle prise en charge de la femme entrepreneure. Parmi les différentes approches du projet – financière, juridique et administrative, marketing, technique nous retrouvons un chapitre sur la question des ressources humaines. En effet, le guide souligne

l'importance du choix du personnel, de la définition des activités afin de déterminer le profil de chaque collaborateur en terme de :

- formation ou savoir,
- expérience ou savoir-faire,
- qualités personnelles ou savoir être,
- ainsi que du respect de la législation et du code du travail.

La GRH est beaucoup plus complexe et possède des outils pointus dont la mise en place permet d'assurer la pérennité et l'atteinte des objectifs en termes de performance (Peretti, 2001). En effet, la question des pratiques de GRH, de l'impact de la culture nationale et de la culture d'entreprise sur la performance de l'entreprise a été largement soutenue dans les recherches et fait partie des réalités des pays développés (Hofstede et Bollinger, 1987 ; Kotter et Heskett, 1992). En effet, si nous voulons parler du renouveau de la GRH au Sénégal ce n'est pas seulement l'intégration genre qui est nécessaire au sein de tous les secteurs mais aussi l'intégration des approches de la gestion des ressources humaines dans ces mêmes politiques et stratégies.

Les conclusions issues de l'analyse de ces deux documents sont renforcées par les résultats des premiers entretiens semi-directifs menés. Nous avons réalisé six entretiens avec différents acteurs qui portaient sur la prise en compte et l'intégration du volet Gestion des ressources humaines dans les différentes actions à mener. Les acteurs sollicités faisaient parties du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Entreprenariat Féminin et de la Microfinance, le Fond National de Promotion de l'Entreprenariat Féminin, de la Coopération technique belge et de l'Ambassade du Canada. A l'issue de ces entretiens nous constatons que ces acteurs sont à l'unanimité intéressés par :

- le concept de la gestion des ressources humaines,
- la prise en compte de la GRH dans leurs actions.

Ils encouragent la création d'une équipe de recherche oeuvrant sur le genre et gestion et souhaitent travailler avec cette équipe dans le but d'améliorer la condition et les connaissances sur les femmes dans le milieu professionnel.

Parallèlement aux changements dans l'administration publique qui édite la SNEEG nous avons mis en place de Laboratoire Genre et Gestion (L2G), rattaché à l'Ecole doctorale de la Faculté des Sciences Economique et de Gestion de l'Université Cheikh Anta Diop. Notre démarche s'inscrit dans le paradigme constructiviste et dans l'approche recherche-action. Dans ce cadre la réalité «est créée par le chercheur, à partir et d'après sa propre expérience, dans le contexte d'action qui est le sien. (...) Pour le constructiviste, tout objet de recherche est une construction instrumentale du chercheur, élaborée dans le cadre d'une dynamique intentionnelle et téléologique, et visant la réalisation d'un projet » (Allard-Poesi et Maréchal, 2003 p. 45). Conscients que notre communication sort du cadre traditionnel positiviste, nous souhaitons partager notre expérience de la construction de la réalité ce qui peut être aussi un point de renouveau pour la GRH. La mise en place de ce laboratoire constitue une première et un outil effectif du changement et du renouvellement de la GRH au Sénégal. Nos démarches réalisées auprès des différents acteurs changent la donne et la perception des anciens acteurs publics et de la société civile sur l'aspect GRH et l'approche Genre. De même que nous contribuons fortement aux changements des idées et des pratiques dans les esprits des étudiants aussi bien en Master recherche que Master professionnel. Nous espérons contribuer aux futures pratiques de GRH du secteur privé, en sensibilisant nos actuels étudiants aux aspects nouveaux de la GRH et en ce qui concerne le laboratoire – à l'approche genre.

Conclusion

L'approche genre est une donnée pertinente aussi bien pour les pays en développement que pour les pays développés. Le développement durable ne peut se faire sans la prise en compte des thèmes transversaux qu'est l'approche genre aussi bien par les pouvoirs publics, société civile que le secteur privé. Le chemin est encore long tant au niveau de la législation que des stratégies publiques. En effet, à travers l'analyse des deux documents (SNEEG et Guide de la femme entrepreneure) qui constituent les fondements de nos actions et leur légitimation nous soulignons que :

- la SNEEG souhaite mettre en place l'égalité et l'équité en genre dans tous les secteurs et regrette le désintéressement du secteur privé de l'aspect genre mais omet formellement la prise en compte de la Gestion des Ressources humaines. tant au niveau réflexion que mise en place.
- le Guide souhaite développer l'entrepreneuriat des femmes mais omet l'importance des ressources humaines et de leur gestion dans ce développement.

Nous avons vu à travers la revue de la littérature, ainsi que l'analyse documentaire ou les entretiens menés que la GRH ne fait pas partie des thèmes phares dans le développement du Sénégal et de l'entrepreneuriat féminin. Alors que notre intime conviction, et c'est pour cela que nous oeuvrons dans la GRH, est – que c'est un facteur incontournable de la réussite d'un projet de l'entreprise et du développement. Avec des aspects tels que la motivation, l'implication au travail, la satisfaction du travail, la gestion des compétences, la gestion des carrières, le leadership, la GRH est l'élément stratégique de chaque succès de l'entreprise public ou privé. Le développement des sciences telles que la psychologie du travail, l'anthropologie de l'entreprise ou la macroergonomie ne font que renforcer notre thèse. Notre conclusion générale porte sur la nécessité d'intégrer parallèlement l'approche genre et la GRH à deux niveaux – celui des pouvoirs publics et du secteur privé. L'intégration de la gestion des ressources humaines dans les politiques et plans d'action nationaux est un point nouveau non seulement pour le renouveau de la GRH mais pour son développement tout court.

En ce qui concerne le paradigme sollicité et l'approche utilisée ils peuvent aussi faire partie des points de renouveau de la GRH. Il nous semble important de souligner que dans le monde complexe tel que nous le vivons actuellement, réaliser des recherches empiriques typiquement universitaires ne suffit plus. A l'heure d'aujourd'hui, notre position sur le rôle du chercheur est ferme : il doit aussi permettre de par ses recherches et actions à améliorer la condition humaine, être « utile socialement ». Le chercheur ne peut plus se concentrer sur le simple apport théorique de sa recherche. L'épistémologie sollicitée est celle du paradigme de l'humanisme radical, fondé sur le principe de l'intersubjectivité de la réalité sociale et la possibilité de son changement (Burrell et Morgan, 1979). Cette approche ouvre de nouvelles perspectives pour la GRH.

Bibliographie

- Allard-Poesi, F., Maréchal, C. (2003). *Construction de l'objet de la recherche*, dans Méthodes de recherche en management, ed: R-A. Thiétart et coll, Dunod.
- Bender, A-F., Pigeyre, F. (2008). *Carrières des femmes entre opportunités, Genre et GRH de Collectif Vuibert, Annie Cornet, Jacqueline Laufer et Sophia Belghiti-Mahut, Vuibert.*
- Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*, Heinemann, Londres.
- Cadin, L., Guérin F., Pigeyre, F. (2004). *Gestion des ressources humaines*, Dunod.

- Dial, F.B. (2008). *Mariage et Divorce à Dakar, Itinéraires Féminins*, Paris, Karthala.
- Diop, A. (1985). *La famille wolof*, Paris, Karthala.
- Diouf, M. (1990). *Le Kayoor au XIX siècle: pouvoir ceddo et conquête coloniale*, Paris, Karthala.
- Fombonne, J. (1977). La montée de la fonction personnel. *Personnel*, mai, 47-55.
- Forum pour le Partenariat avec l'Afrique (2007). Egalité des sexes et émancipation économique en Afrique, 8 ème Réunion du Forum pour le Partenariat avec l'Afrique, 22-23 mai, Berlin, Allemagne.
- Hofstede, G., Bollinger, D. (1987). *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions D'Organisations.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, Oxford: The Free Press, New York.
- ONU, (2001); DPI/2190/B — avril 2001 ; <http://www.un.org/special-rep/ohrlls/ldc/list.htm> (consulté10/01/2009).
- Peretti, J-M. (2001). *Ressources humaines et gestion des personnes*, 3 ème édition, Vuibert.
- PNUD (2008). Human Development Report 2007/2008.
- PNUD (2005). Sénégal, Unité de politique et d'analyse stratégique.
- Sarr, F., (1998). *L'entrepreneuriat féminin au Sénégal. La transformation des rapports de pouvoirs*, L'Harmattan.
- Sow, D.,F. (1999). *Etude sur l'harmonisation de la législation nationale par rapport aux dispositions de la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des Femmes (CEDAW)* ; Unicef/Ministère de la Famille, de l'action sociale et de la solidarité nationale Sénégal.
- Tidjani, B. (2000). Le profil du responsable du personnel au Sénégal : le discours et la réalité. *Africa development*, XXV, 1 et 2.
- World Economic Forum (2007), The Global Gender Gap Report, WEF, Geneva, Switzerland
- Sources premières:
- SNEEG (2008) Stratégie Nationale d'Egalité et de l'Equité du Genre
- Guide de la femme entrepreneure (2006) ; Ministre des PME de l'Entrepreneuriat Féminin et de la MicroFinance – Direction de l'Entrepreneuriat Féminin, Dakar.

Le succès de la notion de capital humain en GRH : Analyse critique et mise en perspective pour l'audit social.

Alexandre GUILLARD

Directeur de Projets

CNP Assurances.

alexandreguillard@yahoo.co.uk

Josse ROUSSEL

Chercheur

European Business School, EBS Paris.

rousseau.josse@numericable.fr

Introduction

En dépit de ses limites tant sur le plan de l'analyse économique que dans son utilisation en sciences de gestion, le concept de capital humain est de plus en plus employé. Les recherches en ressources humaines y font explicitement référence et les praticiens l'évoquent fréquemment. On constate par exemple dans le secteur du consulting le développement important de practice consacré au « Human Capital ». Cela touche toutes les catégories de consultants : les cabinets spécialisés en ressources humaines (Hay, Hewitt, ...), les auditeurs (Deloitte, E&Y), les grands noms de la stratégie et du management (McKinsey, BCG), les spécialistes des systèmes d'information (IBM, ...). Certes, ce panorama englobe des situations différentes. Dans de nombreux cas, le terme de capital humain ne recouvre qu'une opération de marketing pour renommer des activités dédiées aux ressources humaines. Dans d'autres, il existe un véritable investissement et une armature conceptuelle à l'image par exemple du Human Capital Index du cabinet Watson Wyatt, voire des recherches académiques sur lesquelles s'appuient certains cabinets¹ ou encore des travaux menés à partir d'expérimentations concrètes (Chamak, Fromage, 2006).

La notion de capital humain apparaît ainsi convaincante. Il convient donc de s'interroger sur les raisons de son succès, alors que du fait de ses fondements fragiles (Poulain, 2001) elle se borne souvent à n'être qu'une simple métaphore (Autier, 2005). L'objet de cet article est de montrer que son évidence ne tient pas à la solidité du concept mais plutôt au discours à son sujet, désormais structuré comme une convention. Le concept de capital humain peut être ainsi réinterprété à la lumière de la théorie des conventions (Boltanski et Thévenot, 1991; Salais, 1989; Gomez, 1996). Nous montrons qu'il existe une convention de capital humain, convaincante et largement partagée par les acteurs économiques, permettant de répondre à l'incertitude quant à la hiérarchie des salaires.

1. Le capital humain comme convention

Dans cette partie, nous mettons en évidence la dimension conventionnelle de la notion de capital humain après avoir présenté l'approche économiste orthodoxe de ce concept.

1.1 Le capital humain : rappel des bases de l'approche économique

Le concept de capital humain a été façonné par les travaux d'économistes fondateurs comme Schultz (1961) et Becker (1975). Le point de départ de ces recherches consistait à s'interroger sur le rendement d'un investissement en éducation pour un individu donné. Afin d'évaluer le retour sur investissement de l'éducation, les économistes ont tenté de cerner le coût afférent à

¹ Voir par exemple, au sein de PWC, le Saratoga Institute animé par Fitz-Enz (2000).

l'investissement en formation. Par simplicité, on peut définir le capital humain de la manière suivante :

En premier lieu, le capital humain est fondé sur la santé et la qualité de l'alimentation des individus. Des individus en mauvaise santé et mal nourris vont en effet dégrader leur capital humain. Cet aspect est fréquemment négligé, dans la mesure où, au sein des économies avancées, il ne constitue pas un élément discriminant entre les individus.

Le capital humain d'un individu se définit donc surtout par les connaissances et compétences que ce dernier maîtrise. Ces connaissances et compétences se sont accumulées tout au long de la scolarité, au cours des diverses formations suivies et à l'occasion des expériences vécues (Fuente et Ciccone, 2002). On peut en distinguer trois composantes essentielles (Fuente et Ciccone, 2002) : les compétences générales (alphabétisation, calcul de base, capacités d'apprentissage), les compétences spécifiques liées aux technologies ou aux processus de production (programmation informatique, entretien et réparation des pièces mécaniques) et les compétences techniques et scientifiques (maîtrise de masses organisées de connaissances et de techniques analytiques spécifiques).

Au sein de l'entreprise, le capital humain tisse des liens féconds avec tant le capital organisationnel (compétences collectives, routines organisationnelles, culture d'entreprise) que le capital relationnel (capital confiance auprès des clients, fournisseurs et investisseurs) (Burlaud, 2000). Cette représentation est d'ailleurs proche de celle proposée par Edvinson et Malone (1997) articulant les notions de capital structurel, de capital clients et de capital humain.

Ainsi, le concept de capital humain tel qu'il est utilisé en économie repose sur l'hypothèse selon laquelle les différences de salaires entre salariés correspondent à des différences de productivités. Ces dernières résultent de différences en capital humain accumulé par les salariés par le biais d'investissement en capital humain. Ainsi, le capital humain est considéré comme un facteur de production qui permet de rendre compte de la productivité des salariés et en conséquence d'évaluer le niveau de rémunération correspondant (Poulain, 2001).

Dès lors, la causalité suivante peut être mise en évidence : l'investissement en éducation, en augmentant le stock de capital humain d'un individu, élève sa productivité et par conséquent le niveau de ses salaires. La causalité investissement en capital humain \Rightarrow hausse de la productivité \Rightarrow hausse des salaires repose fondamentalement sur le postulat néoclassique selon lequel les individus sont rémunérés à leur productivité marginale. En d'autres termes, la solidité de cette causalité repose sur un marché du travail concurrentiel dénué d'imperfections. On mesure la fragilité du raisonnement néoclassique en termes de capital humain au vu des nombreuses « imperfections » du marché du travail dues aux raisons suivantes :

- Le marché du travail est très réglementé notamment au niveau des salaires (droit du travail, conventions collectives), mais pas exclusivement ;
- Les coûts de transaction sont élevés, les processus de recrutement et de recherche sont coûteux pour l'employeur et le demandeur d'emploi ;
- De nombreuses asymétries d'information persistent notamment sur les prix (salaires) pertinents ;
- Le capital humain n'est pas une marchandise de type commodité : il est constitué d'une somme de connaissances et de compétences qui sont souvent difficiles à évaluer.

En conséquence, étant donné les imperfections du marché du travail, il apparaît clairement que l'hypothèse selon laquelle les salariés sont rémunérés selon leur productivité marginale est difficilement soutenable. Par quel mécanisme l'échelle des rémunérations est-elle produite ? Nous montrons que c'est par le biais d'une convention de capital humain. En

permettant d'évaluer la compétence des personnes (Favarque, 2004) dans le but de fonder la hiérarchisation des salaires (Poulain, 2001), celle-ci facilite ainsi le fonctionnement du marché du travail. Auparavant, nous décryptons la notion essentielle de convention.

1.2 La notion de convention

Les conventions — coutumes, habitudes, règles, usages, etc. — permettent aux individus d'agir de manière rationnelle en leur donnant des repères sans lesquels, en situation d'incertitude radicale, l'action rationnelle serait impossible.

Puisque les conventions sont issues de l'interaction humaine, elles nous proposent une vision d'autrui différente de celle postulée par l'analyse économique. En effet, dans la représentation de l'agir humain relevant de l'analyse économique, autrui est davantage perçu comme rival, compte tenu de la concurrence qui existe pour exploiter et s'approprier les ressources rares. Autrui est également une contrainte, puisqu'il constitue un obstacle à la réalisation de certaines intentions. Toutefois, même si la représentation de l'action rationnelle issue de l'analyse économique identifie le plus souvent autrui à un concurrent, dans cet univers privé de conventions, la coopération est possible. En effet, pour les utilitaristes, celle-ci est une modalité particulière de la concurrence. C'est la recherche de la satisfaction individuelle maximale qui, dans certaines conditions, amène les agents à coopérer. Dans la théorie néoclassique de la firme, la relation d'emploi illustre la possibilité de coopération entre employeurs et employés.

En revanche, la prise en compte des conventions dans un univers caractérisé par l'incertitude radicale donne une représentation très différente de l'altérité. L'autre est d'abord un indicateur de conduite normative, une aide à la prise de décision plutôt qu'un concurrent². Quelle est donc la substance d'une convention ?

Une convention est un ensemble de critères, implicites ou explicites, sur lesquels un agent se fonde avant d'agir. En conséquence, l'individu n'est pas un être isolé. On ne peut l'envisager sans tenir compte du critère selon lequel il prend une décision. Il est ainsi associé à la convention qui lui sert de cadre de référence.

La convention joue un rôle particulier dans l'interaction sociale dans la mesure où elle permet aux individus de prendre des décisions rationnelles alors qu'elle est elle-même le résultat de l'interaction sociale. Cependant, pourquoi un agent valide-t-il ou pas la convention ? Parce qu'elle est convaincante. Une convention existe si elle convainc, c'est-à-dire si elle est acceptée par les individus qui la valident. Elle n'est pas prescrite et imposée par une autorité institutionnelle, détentrice d'un pouvoir de coercition (Gomez, 1996) ; elle s'impose parce qu'elle donne le sentiment qu'elle est normale et évidente, c'est-à-dire acceptée par autrui. Certes l'autorité institutionnelle peut confirmer la convention et contribuer à informer les individus sur son existence. Mais elle ne *crée* pas la convention. La manière dont une convention se révèle convaincante peut parfois s'assimiler à une anticipation autoréalisatrice. À un moment donné, chaque agent dans une population donnée, ou tout au moins une grande partie de la population, considère que la convention est normale et imagine que les autres agents la considèrent également comme normale. Ce faisant, la convention devient encore plus convaincante, évidente, et elle renforce son rôle de repère sociale.

1.3 Le sens de la convention

Les conventions sont de véritables référents informationnels pour les agents économiques. En d'autres termes, elles constituent de véritables stocks d'informations à leur disposition qui

2. Bien sûr, la prise en compte des conventions n'exclut pas le fait que l'autre est parfois un concurrent. Cependant, la concurrence ne constitue pas le mode d'interaction primordial.

leur évitent d'avoir à les traiter, manipuler et interpréter. Ainsi, les conventions permettent aux agents d'économiser de l'information. Grâce à elles, l'univers social est moins ambigu. La convention donne du sens dans la mesure où elle contribue à normer l'univers social. En effet, grâce à elle, les agents admettent des limites à leurs comportements. Autrement dit, le sens de la convention définit ce qui est compatible avec la convention et ce qui ne l'est pas. Ainsi, le comportement de l'agent se définit en référence à la convention. S'il la valide, il rationalisera ses actes par rapport à elle. Dans le cas contraire, il rationalisera ses actes par rapport à sa négation — une anticonvention³ — ou par rapport à une convention alternative. De manière plus précise, le sens de la convention peut être décomposé en trois éléments fondamentaux (Boltanski et Thévenot, 1991) : un référent normatif (c'est-à-dire un principe supérieur), une distinction et une sanction. C'est à partir de ces trois éléments fondamentaux que les individus vont être en mesure de normer l'univers social qui les entoure et ainsi de rationaliser leurs actes.

- Le référent normatif

Le référent normatif désigne le critère essentiel selon lequel l'agent se reconnaît à l'intérieur ou en dehors de la convention. Autrement dit, le référent normatif identifie la valeur ou l'ensemble des valeurs qui constituent la convention. L'agent est ainsi en mesure de se justifier, c'est-à-dire de se positionner par rapport à cette valeur. Par exemple, si le référent normatif de la convention A est la loyauté, l'individu peut justifier ses actes en fonction de cette valeur — loyauté — ou en opposition à elle. La valeur en question contribue ainsi à normer le réel, c'est-à-dire à poser une norme, un repère par rapport auquel il va pouvoir justifier et rationaliser ses actes. Cependant, la convention ne se limite pas au simple référent normatif, elle offre également aux agents une information sur leurs positions relatives au sein d'un univers social donné. En d'autres termes, elle différencie les acteurs et définit une distinction sociale entre eux.

- La distinction

En effet la convention crée également une distinction parmi ceux qui la valident, c'est-à-dire entre ceux qui rationalisent leurs actions en fonction d'elle. Outre sa principale caractéristique qui est de normer l'univers social, la convention est également en mesure de normer les positions relatives et comportements relatifs des individus qui la valident. Ainsi, en informant sur le rôle des différentes catégories d'agents qui l'ont adoptée, la convention opère une distinction entre eux, elle renseigne sur leur hiérarchie, sur leur position sociale, leur comportement normal, etc. La distinction permet de normer les relations interindividuelles en définissant le rôle de chacun.

La distinction opérée par la position sociale remplit une fonction essentielle en termes d'information en permettant d'économiser de l'information sur le comportement d'autrui. L'indication de la position sociale de chacun renseigne sur son comportement normal, c'est-à-dire conforme à la convention. La distinction contribue ainsi à limiter l'information que chaque agent doit traiter afin de prendre une décision.

- La sanction

La convention se caractérise également par un système de sanction. Il convient toutefois de préciser ce que recouvre cette notion. De même que l'existence de la convention repose sur sa validation par les agents, et non sur la volonté d'une autorité supérieure de l'imposer, la sanction est un dispositif qui précise les contours de la convention et non une punition

3. C'est ainsi qu'il est possible d'analyser le comportement de conformisme et d'anticonformisme. L'anticonformiste qui ne valide pas la convention A énonçant de se conformer à certaines règles se comporte en référence à la convention A puisque son comportement est un conformisme au regard de l'*anticonvention* A.

autoritaire. La sanction définit, d'une part, les conditions dans lesquelles l'agent se maintient dans la convention — sanction positive ; d'autre part, les conditions d'exclusion de la convention — sanction négative.

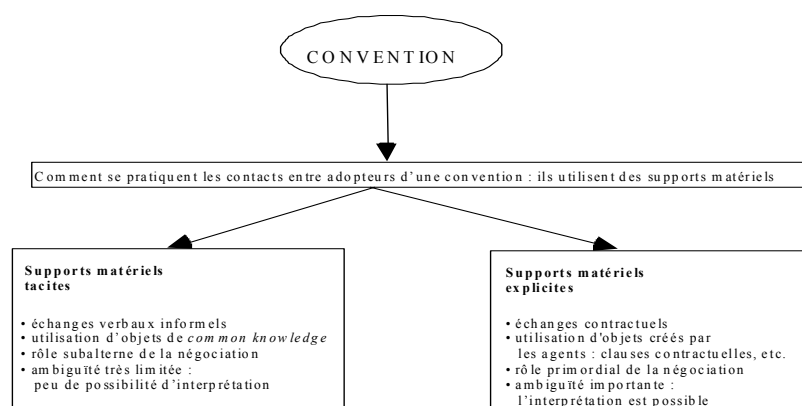
1.4. La convention comme dispositif concret

Nous avons montré avec Boltanski et Thévenot (1991) que l'énoncé de la convention se déclinait selon trois dimensions essentielles : un référent normatif, une distinction et une sanction. Cependant, il convient de s'interroger sur la manière dont est véhiculé le sens de la convention. En d'autres termes, il s'agit d'identifier les procédés concrets qui véhiculent le sens de la convention aux agents, c'est-à-dire ceux qui permettent à la convention de se réaliser comme un processus de transfert d'information.

Parmi tous ces procédés concrets, le contrat est bien évidemment primordial, même s'il n'est pas l'unique procédé concret support de la convention. Cependant, il faut bien prendre conscience que le contrat, en se référant à une ou à des conventions, est ainsi contingent à la notion de convention. Les modalités d'un contrat font référence à des normes, à des usages, c'est-à-dire à des conventions. Ainsi, les notions de justice, de bon usage, de réciprocité, de ponctualité — délais de livraison par exemple — sont établies en référence à des conventions. Le contrat, en tant que modalité d'interaction, dépend de l'environnement conventionnel, mais il constitue également une modalité concrète, un dispositif matériel de la convention. En d'autres termes, le contrat est à la fois contingent aux conventions et vecteur de conventions (Gomez, 1996). Cependant, le contrat et la négociation qui y est afférente ne sont qu'une des modalités d'interaction à la disposition des agents. D'autres existent qui diffèrent du contrat dans la mesure où elles n'en ont pas le caractère explicite. Ce sont des modalités d'interaction tacites. Leur point commun avec la modalité de coordination contractuelle est qu'elles s'appuient également sur une ou un ensemble de conventions. Comme le contrat, les autres modes d'interaction sont à la fois contingents aux conventions et vecteurs de convention en permettant à la convention de se réaliser comme processus de transfert d'information, c'est-à-dire comme vecteur de sens. En revanche, le rôle de la négociation n'est pas comparable à celui qu'elle joue dans le mode d'interaction basé sur le contrat. Par exemple, certaines conventions de comportement — la conduite à droite — permettent aux agents de coordonner leurs actions sans recourir à une négociation préalable. Dans ce cas précis, le support matériel de la convention se réduit à une signalisation — panneaux de signalisation routière — qui est validée par autrui. En d'autres termes, le support matériel de cette convention est totalement décentralisé et prégnant dans l'environnement social. La convention est ainsi *common knowledge*, car les objets matériels qui la véhiculent sont également *common knowledge*.

Le tableau ci-dessous nous donne une représentation synthétique des deux types majeurs de support matériel d'une convention.

Figure 2 : Une modélisation de l'action



On remarque que les supports matériels tacites ne laissent pas ou peu de place à l'interprétation, puisqu'ils ne sont pas ambigus. C'est la raison pour laquelle la négociation y tient une part peu importante. En revanche, les supports matériels explicites, étant donné leur plus grande ambiguïté, laissent une place plus importante à la négociation.

1.5. Relation d'emploi et incertitude de la valeur du « capital humain »

La relation d'emploi est singulière en ce sens que le salarié ne vend pas ses compétences à l'employeur mais les met à sa disposition, et ce, au moyen d'un contrat incomplet. L'incomplétude contractuelle s'explique par l'incertitude qui entache la relation d'emploi : les compétences d'un individu sont difficiles à évaluer, notamment en phase de recrutement, et de plus, évolutives. L'employé peut tergiverser sur son implication dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, étant donné les incertitudes sur l'évolution de ses rémunérations ; l'effort produit, c'est-à-dire la compétence réellement fournie à l'entreprise, est donc incertain. En retour, l'employeur s'interroge sur la pertinence des rémunérations versées puisqu'il lui est très difficile d'apprécier l'implication du collaborateur et d'évaluer ses compétences.

Les théoriciens des conventions apportent une solution radicale au problème posé par l'incertitude relative à la relation d'emploi. Pour Salais (1989), l'incertitude remet en question la capacité du marché à gérer cette relation. Il y a certes un marché du travail, mais ce dernier fonctionne grâce à un ensemble de conventions qui vont palier l'incertitude afférente à la relation mettant en rapport salariés et employeurs. Des conventions de production et de chômage (Salais, 1989) sont identifiées pour résoudre l'incertitude relative à l'implication et à la rétribution. Ces conventions, pour jouer leur rôle et résoudre le problème posé par l'incertitude, sont adoptées par les parties prenantes à la relation d'emploi, à savoir les employés et les employeurs. Ainsi, chaque partie prenante agit selon les conventions de production et de chômage, ce qui leur permet de « rationaliser » leur comportement (Gomez, 1996). En effet, les individus vont pouvoir justifier leurs actions en s'appuyant sur les conventions.

La relation d'emploi est également sous-tendue par une convention de capital humain dont l'objet est de « rationaliser » l'échelle des rémunérations.

1.6. La convention de capital humain

La convention de capital humain sert à normer l'univers social afférent à la relation d'emploi. Cette convention fournit au marché du travail des règles qui lui permettent de fonctionner. Le marché du travail est en effet caractérisé par une incertitude radicale quant à la valorisation des compétences d'un individu donné, celles-ci étant très difficilement observables. L'incertitude porte également sur l'évolution de ses compétences dans l'entreprise et sur leur correspondance ou non aux besoins de celle-ci. Par conséquent, l'incertitude relative à la valorisation des compétences se traduit par une incertitude quant à la hiérarchie des salaires. Les agents économiques, employeurs et salariés, sans repère pour négocier le niveau des rémunérations, sont ainsi confrontés à un problème « d'indécidabilité ».

La convention de capital humain permet de résoudre le problème que pose cette incertitude. Elle fournit en effet aux agents économiques les repères sans lesquels la prise de décision serait impossible. La convention de capital humain est ainsi une convention d'évaluation de la compétence des personnes (Favarque, 2004) dont l'objet est de fonder la hiérarchisation des salaires (Poulain, 2001).

Rappelons que la convention se caractérise par un référent normatif, une distinction et une sanction (Boltanski et Thévenot, 1991). Dans le cas de la convention de capital humain, le référent normatif repose sur deux éléments : un système de diplomation (système de production des titres et des diplômes) et l'expérience professionnelle. Ces deux éléments sont

reconnus par les parties prenantes sur le marché du travail, salariés et employeurs, qui agissent en fonction d'eux.

La distinction est constituée par l'échelle des diplômes et des formations et la valorisation différenciée des expériences professionnelles. Pour le cas français, l'échelle des diplômes et des formations est très fortement structurée autour du clivage grandes écoles / universités. Les grilles de rémunération adoptées par les entreprises tiennent compte de cette échelle.

La valorisation différenciée des expériences professionnelles nous permet de comprendre la dynamique du capital humain sur moyenne période tant en terme d'appréciation que de dépréciation.

L'un des intérêts de l'utilisation du terme « capital » est précisément d'attirer notre attention sur la variabilité de sa valeur au cours du temps. En investissant dans la formation, il est possible d'augmenter le capital humain des collaborateurs. Dans ce cas, il y a une hausse de la valeur de ce capital. Néanmoins, le capital humain peut également se déprécier au cours du temps. Quels sont donc les facteurs de la dépréciation du capital humain ?

Pour répondre à cette question, nous pouvons nous appuyer sur les travaux de certains économistes qui ont exploré cette thématique (Hollenbeck, 1990). La perte d'emploi, lorsqu'elle se traduit par une période d'inactivité importante, est un des facteurs clé de la dépréciation du capital humain. Ainsi Hollenbeck (1990) montre que les salariés qui retrouvent un emploi après une période de chômage perçoivent une rémunération inférieure à celle obtenue avant la perte d'emploi. La décote est d'autant plus importante que la période d'inactivité est longue et le niveau de formation faible. Cependant, si l'on admet que le marché du travail fonctionne en situation d'incertitude radicale, cette baisse de rémunération liée à l'inactivité repose sur une convention de dépréciation du capital humain. Cette convention permet de donner un cadre de référence, des points de repère, pour appréhender l'impact d'une période d'inactivité en termes de capital humain. Ainsi, le fait de considérer qu'une absence d'emploi de plus de deux ans conduit à une quasi inemployabilité de l'individu, c'est-à-dire à un capital humain presque nul, repose sur une convention. Les DRH, en adhérant à cette convention, la rendent évidente et auto réalisatrice puisque les individus se retrouvant en dehors de l'emploi sur une période très longue ne seront plus recrutés ce qui renforce la croyance, à la base de la convention de dépréciation du capital humain, selon laquelle ces personnes ne sont plus employables (capital humain tendant vers zéro).

La sanction de la convention de capital humain est structurée autour du contrat de travail, qui constitue « l'épreuve modèle de cette convention », et du marché du travail. Ainsi, une formation prestigieuse sera sanctionnée de manière positive sur le marché du travail par l'obtention d'un contrat de travail stable doté d'une rémunération élevée. Le marché du travail joue un rôle essentiel dans la mesure où il permet aux échanges relatifs à la relation d'emploi de se concrétiser. C'est sur ce marché que les individus et les entreprises rencontrent le succès ou l'échec.

Comme toute convention, la convention de capital humain repose également sur des procédés concrets qui véhiculent le sens de la convention aux agents, et lui permettent de se réaliser comme un processus de transfert d'information.

Le principal procédé concret est le contrat de travail. Remarquons que ce dernier fait référence à un certain nombre de notions empruntés à d'autres conventions comme le bon usage, la réciprocité, la ponctualité. En tant que convention d'évaluation des compétences et des rémunérations, la convention de capital humain est très structurante pour définir les seuils de rémunération qui vont faire l'objet de négociations.

Comme nous l'avons vu précédemment, le contrat est une pièce maîtresse de la convention. Dans le cas de la convention de capital humain, c'est le contrat, de travail qui constitue une modalité d'interaction concrète, un dispositif matériel de la convention. En d'autres termes, le contrat de travail est à la fois contingent aux conventions et vecteur de conventions.

2. Bonnes raisons et convention de capital humain

Nous avons montré la pertinence de l'approche conventionnelle de la notion de capital humain. Nous souhaitons désormais mettre en lumière les bases sur lesquelles reposent les croyances des individus qui fondent la convention de capital humain. En effet, comme l'a montré R. Boudon, les croyances des individus, qu'elles soient positives ou normatives, reposent sur des bonnes raisons (Boudon, 1995) qui les rendent cohérentes avec le réel.

Pour ce faire, nous allons utiliser une typologie des raisons développée par le philosophe Gibbard (1990). Cette typologie nous permettra d'esquisser une représentation des croyances et des raisons qui fondent la convention de capital humain.

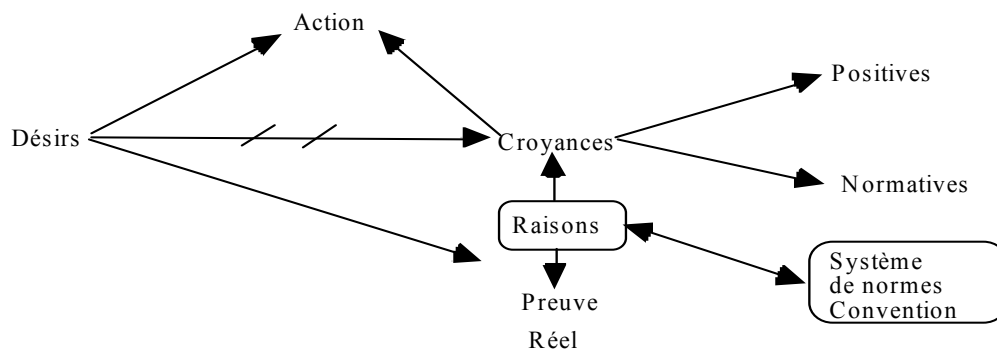
2.1. Action, raison et convention

Le contexte social peut être modélisé⁴ par la convention, c'est-à-dire par un système de normes. Or, le système de normes est bien évidemment relié au système de raisons sur lequel l'agent s'appuie pour fonder ses croyances positives et normatives. Un système de normes a évidemment des conséquences pour l'action étant donné les liens qui associent le système de normes aux raisons qui fondent les croyances et donc l'action des individus. En effet, un système de normes a pour propriété d'assigner un poids relatif aux différentes raisons. Comme l'indique Gibbard (1990, p. 211) :

« Quand une personne appelle une chose — R — une raison pour faire X, elle exprime son acceptation de normes qui disent de traiter R comme pesant en faveur de X. »

Ainsi, le système de normes — convention — qui modélise le contexte social est-il en relation avec le processus cognitif universel qui représente les relations entre, d'une part, les raisons que l'agent se donne pour justifier ses croyances et ses actes, et d'autre part, le réel.

Figure 3 : Une modélisation de l'action



Le système de normes — convention — a un impact sur les croyances de l'agent dans la mesure où il pondère les raisons sur lesquelles s'appuie ce dernier pour fonder ses croyances. Nous avons placé sur le schéma une double flèche entre les raisons et le système de normes. En effet, il convient de se détacher d'une représentation du système de normes — convention — selon laquelle cette dernière *détermine* le comportement de l'agent en déterminant ses croyances. Le système de normes, la convention, sont des réalités sociales qui ne peuvent être

4. La modélisation du contexte social par une ou un ensemble de conventions nous semble satisfaisante. En effet, les conventions, en tant que systèmes de normes, définissent ce qui est optionnel, exigé ou interdit, c'est-à-dire le contexte social au sein duquel les agents évoluent.

dissociées de l'action des agents qui contribuent à les créer, les altérer, voire les faire disparaître. Ainsi, les agents sont-ils à l'origine des systèmes de normes qui vont pondérer les raisons à partir desquelles ils fondent leurs croyances.

En ce sens, nous rejoignons l'approche de la théorie des conventions. En revanche, nous présentons ici une avancée significative par rapport à cette théorie, en ce que nous élaborons un modèle de l'action rationnelle mettant en évidence le processus cognitif par lequel les agents sont convaincus de leurs croyances.

2.2. Une typologie des raisons

L'apport essentiel du modèle de l'agir rationnel développé dans cette partie repose sur la prise en compte des raisons sur lesquelles les agents s'appuient afin de fonder leurs croyances positives et normatives. Il nous semble pertinent d'approfondir le concept des raisons – essentiel au mécanisme de l'agir humain développé ici – en nous inspirant de la typologie proposée par Gibbard. Il est ainsi possible de distinguer trois types fondamentaux de raisons : les raisons indépendantes des préférences, les raisons correspondant à un engagement existentiel et les raisons correspondant à des normes d'ordre supérieur.

2.2.1 Les raisons indépendantes des préférences

Ces raisons ne peuvent être réduites à de simples préférences ; elles ne relèvent donc pas d'une simple affaire de goût. En effet, les raisons sont articulées par une structure qui leur confère une valeur⁵, à savoir le système de normes — convention. Or, cette structure dépasse la simple subjectivité du goût et des préférences. Le système de normes schématise le contexte social dans lequel l'agent se trouve plongé. Il est pertinent pour une collectivité d'individus, indépendamment de leurs préférences respectives. Ainsi, un agent peut juger qu'une raison est valable pour entreprendre une action, même si ses préférences lui indiqueraient d'en entreprendre une autre. Il perçoit la raison comme légitime même s'il ne la partage pas. La légitimité de la raison est ainsi évaluée à l'aune du système de normes, indépendamment des préférences.

Par exemple, lorsqu'un agent motive son action en référence au *devoir*, il exprime le fait qu'il agit que cela lui plaise ou non. Le devoir qui motive son action est indépendant de ses préférences. Il peut même être en contradiction avec elles. Simplement, les raisons qui motivent l'action ne sont pas du ressort des préférences.

2.2.2 Les raisons correspondant à un engagement existentiel

Les raisons que les agents adoptent et sur lesquelles ils fondent leurs croyances et sélectionnent leurs actions correspondent à un idéal de vie, à un choix de vie. C'est en ce sens que nous qualifions ces raisons avec Gibbard d'engagement existentiel. L'engagement existentiel correspond au choix du type de personne qu'un individu désire être. En ce sens, l'engagement existentiel n'est pas du domaine de la simple préférence. En effet, les idéaux sont bien différents des goûts. Un individu peut poursuivre un idéal même si les conséquences que cet idéal entraîne ne correspondent ni à ses préférences ni à ses goûts. L'engagement existentiel ne relève pas non plus du calcul — rationalité instrumentale.

L'engagement existentiel peut prendre différentes formes, se matérialiser par des choix de vies divers. Par exemple, consacrer sa vie à la réussite professionnelle ou améliorer le sort d'autrui en servant dans les organisations humanitaires et caritatives relève de l'engagement existentiel. Les actions motivées par ce type de raisons permettent à ceux qui les entreprennent de donner du sens à leur existence plutôt que d'assouvir une satisfaction immédiate.

5. Le système de normes opère une pondération entre les différentes raisons. Si nous considérons les raisons comme moteurs de l'action, au travers des croyances notamment, cela signifie que toutes les raisons n'ont pas la même valeur à cet égard.

2.2.3 Les raisons relevant de normes d'ordre supérieur

Certaines normes, dites d'ordre supérieur, ont pour caractéristique d'en faire accepter d'autres. Ainsi, un système de normes d'ordre supérieur permet d'accepter tout système de normes d'ordre inférieur qui lui est compatible.

Rappelons qu'un système de normes permet de catégoriser les actions selon qu'elles sont optionnelles, exigées ou interdites. La relation qui associe un système de normes d'ordre supérieur avec un ou plusieurs systèmes de normes d'ordre inférieur est identique. Un système de normes supérieur peut ainsi autoriser, requérir ou interdire un ou plusieurs systèmes de normes d'ordre inférieur.

Il arrive que le système de normes d'ordre supérieur soit compatible avec plusieurs systèmes de normes d'ordre inférieur mutuellement incompatibles. Dans ce cas, des croyances et des actes motivés par des raisons se référant à un système de normes supérieur peuvent être incohérents.

La politesse peut être considérée comme une norme d'ordre supérieur compatible avec différents systèmes de normes qui représentent des manières concrètes de codifier la politesse. Bien entendu, ces différentes codifications de la politesse sont susceptibles d'être contradictoires, alors qu'elles sont toutes compatibles avec un système de normes d'ordre supérieur qui indique le respect de la politesse.

2.3. Croyances, raisons et convention de capital humain

En nous inspirant de l'approche de Boltanski et Thévenot (1987, 1991), nous avons brossé une représentation de la convention de capital humain. Rappelons que celle-ci est une convention d'évaluation de la compétence des personnes (Favarque, 2004) dont l'objet est de fonder la hiérarchisation des salaires (Poulain, 2001). Cette convention repose d'une part sur un référent normatif (système de production des diplômes et expérience professionnelle), d'autre part, une distinction fondée sur l'échelle des diplômes et des formations ainsi que la valorisation différenciée des expériences professionnelles, et enfin sur une sanction structurée autour du contrat de travail. La convention de capital humain structure les croyances relatives au fonctionnement du marché du travail au travers de *raisons* qu'il nous faut dès lors identifier.

Sur quelles *raisons* la convention de capital humain repose-t-elle ? En nous appuyant sur la typologie offerte par Gibbard (1990), nous formulons l'hypothèse selon laquelle les *raisons* fondant la convention de capital humain relèvent des raisons indépendantes des préférences par opposition aux autres types de raisons.

H1 : Les raisons sur lesquelles repose la convention de capital humain relèvent des raisons indépendantes des préférences.

Les raisons à la base de la convention de capital humain justifient des croyances normatives et positives structurantes pour le bon fonctionnement du marché du travail. A ce titre nous formulons deux autres hypothèses.

H2 : les croyances positives justifiant la convention de capital humain énoncent que a) le montant des salaires est déterminé par le marché du travail, b) le système de formation est un élément clé de la hiérarchie des salaires, c) l'expérience professionnelle est un déterminant essentiel de la hiérarchie des salaires.

H3 : les croyances normatives justifient la convention de capital humain en tant que a') la hiérarchie des salaires est légitime, b') le marché du travail est le mieux à même de fixer les salaires.

Les trois hypothèses que nous avons formulées illustrent ce que d'aucuns analysent comme la progression de la notion de « marchandisation » des rapports salariaux. A une vision fondée sur les rapports de force et le conflit social est en train de se substituer une représentation des relations sociales fondées sur la logique marchande. Le marché du travail remplace ainsi progressivement le conflit social comme institution de régulation des relations entre employeurs et employés. Les *raisons* normatives et positives, socles de la convention de capital humain, mettent en évidence la dimension cognitive des processus sociaux à l'œuvre sur le marché du travail. Les marchés, et en particulier le marché du travail, fonctionnent parce que les agents agissent en fonction de *raisons* qui non seulement donnent du sens à leurs actes, mais les justifient. Nous nous inscrivons ainsi dans le tournant cognitif en économie (Orléan, 2002) qui plaide pour l'ouverture de la théorie économique aux croyances et représentations tant individuelles que collectives. La convention de capital humain, étant donné les croyances qui la sous-tendent, joue un rôle cognitif essentiel : en réduisant l'incertitude elle favorise la coordination entre les agents permettant ainsi au marché du travail de fonctionner.

Conclusion : Convention de capital humain, un nouveau rôle pour l'audit social

Nous avons montré que la convention de capital humain, fondée sur des raisons indépendantes des préférences, contribue à structurer la relation d'emploi et, par voie de conséquence, les politiques RH notamment en matière de recrutement et de gestion des carrières. L'audit social pourrait ainsi avoir pour objectif de dévoiler les argumentaires, raisons et justifications utilisés par les DRH pour légitimer les politiques salariales et plus généralement les politiques RH. Ce faisant, l'audit social, en révélant les ressorts cognitifs des politiques RH, donne aux DRH des outils pour mener à bien des réformes ambitieuses. Cette approche s'inscrit en complément de la démarche traditionnelle de l'audit des ressources humaines (Igalens, 2000).

C'est ainsi que l'on peut interpréter les politiques visant à promouvoir la diversité et la parité au sein de l'entreprise. Celles-ci nécessitent en effet une modification des regards et la mise en lumière des préjugés sources d'inégalités. Dans une perspective internationale, l'audit social permet ainsi de comparer les conventions de capital humain qui prévalent dans les pays émergents, notamment dans les pays du Maghreb, avec celles ayant cours dans certains pays avancés. Dès lors, l'audit social, par un audit avancé des raisons sous-jacentes aux conventions de capital humain, c'est-à-dire des logiques de justification de management des ressources humaines, facilitera la mise en place de politiques RH communes ce qui revêt une importance cruciale pour des groupes implantés dans des espaces culturels différents.

Bibliographie

- Autier F., (2005). Human Capital. Beyond the fad, what the analogy really tells, communication AGRH, 15-16 septembre 2005, Paris.
- Becker, G. (1975). *Human Capital*, National Bureau of Economic Research.
- Boltanski, L. et Thévenot, M. (1987). Les économies de la grandeur. *Cahiers du centre d'études pour l'emploi*, PUF.
- Boltanski, L. et Thévenot, M. (1991). *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boudon, R. (1995). *Le juste et le vrai*, Paris, Fayard
- Bounfour, A. (1998). *Le management des ressources immatérielles : maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*, Dunod.
- Burlaud, A. (2000). A la recherche d'un système de mesure des performances : application aux réseaux, in Fabbe-Costes N. Colin J. et Paché G. (eds), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?* Vuibert-Fnege.

- Chamak, A., Fromage, C. (2006), *Le capital humain*, Paris, Editions Liaisons.
- Favarque, N. (2004). Conventions et institutions d'évaluation dans l'approche par les capacités de Sen : des repères pour l'action publique ? . *Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie*. Documents de travail. N°04-05.
- De la Fuente, A. et Ciccone, A. (2002). *Le capital humain dans une économie mondiale sur la connaissance*. Rapport pour la Commission Européenne.
- Fitz-Enz, J. (2000). *The Roi of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, N.Y.
- Gibbard, A. (1990). *Sagesse des choix, justesse des sentiments, une théorie du jugement normatif*, Paris, PUF.
- Gomez, P.Y. (1996). *Le gouvernement d'entreprise*, InterEditions.
- Hollenbeck, K. (1990). Dislocated worker human capital depreciation and recovery, *Upjohn Institute Staff Working paper*, n° 90-04.
- Igalens, J. (2000). *Audit des ressources humaines*, Liaisons 3e éd.
- Orléan, A. (2002). Le tournant cognitif en économie. *Revue d'économie politique*, vol.112, n°5 : 717-738.
- Poulain, E. (2001). Le capital humain, d'une conception substantielle à un modèle représentationnel. *Revue économique*. Vol.52. n°1/91-116.
- Salais, R. (1989). L'analyse économique des conventions du travail. *Revue économique*, 3, mai.
- Schultz, T.W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, n°51, pp.1-17.

Auditer la fonction ressources humaines dans un environnement spécifique : le cas des entreprises algériennes

Sana GUERFEL-HENDA,

Enseignant-Chercheur

Responsable Pôle Leadership et Ressources Humaines

Laboratoire ECCHAT / ESC-Amiens

sana.henda@supco-amiens.fr, sana.henda@gmail.com

Christine NASCHBERGER

Enseignant-chercheur

Audencia, Nantes

cnaschberger@audencia.com

Hadj NEKKA

Enseignant-chercheur

IUT-GRANEM (Université d'Angers)

hadj@hotmail.com

Introduction

Dans ce travail, nous considérons que la gestion des ressources humaines (GRH) est ainsi une activité qui existe au moins dans toutes les grandes entreprises algériennes même si son contenu est parfois limité aux actes administratifs strictement nécessaires aux obligations contractuelles et réglementaires induits par la mise au travail des salariés. Bien que cette fonction de gestion soit incontournable, elle n'est pas toujours reconnue comme étant une fonction qui apporte de la valeur à l'entreprise quand elle n'est pas considérée comme uniquement un poste de charges obligatoires. Les professionnels ressources humaines (RH) algériens connaîtront le même sort que leur homologues Européens. Ils auront souvent un discours de type incantatoire lorsqu'il s'agit de montrer l'apport des pratiques de GRH à la performance de l'entreprise¹. De ce fait, ils seront toujours, aux yeux d'une grande majorité des managers opérationnels, perçus comme ayant perdu de vue une de leur mission essentielle, celle de les assister dans le management des RH mises à leur disposition pour atteindre les objectifs opérationnels de plus en plus exigeants qui leur sont assignés. Nous postulons dans ce travail que l'audit social serait une grande opportunité pour réhabiliter la fonction RH dans les entreprises algériennes. Grâce à ce processus, les professionnels RH algériens pourront rejoindre un mouvement déjà bien entamé : les gestionnaires des RH ont entrepris, depuis une vingtaine d'années, un travail de «réhabilitation» de la fonction GRH aux yeux de ses partenaires internes en s'appuyant sur les exigences de management qu'imposent d'une part les évolutions technologiques, économiques et sociétales et d'autre part, les attentes des managers opérationnels et des directions générales vis-à-vis de la fonction GRH. C'est dans cet esprit que s'inscrivent tous les travaux en GRH sur la création de la valeur par les RH, le partage de la fonction RH, l'intégration de la démarche qualité dans les processus RH, la gestion des compétences, l'audit social, l'impact des TIC, etc. Au-delà de l'amélioration de l'image de la GRH dans son environnement organisationnel, ces travaux ont contribué à accroître l'efficacité de cette fonction, à transformer son rôle et son statut dans l'entreprise. Bien que ces avancées soient réelles, elles demeurent insuffisantes et largement perfectibles. Ainsi, la contribution de la GRH à la création de valeur dans l'entreprise et un sujet toujours présent dans la littérature spécialisée. À travers ce thème, c'est l'apport de la GRH à l'entreprise qui est soulevé. Dans ce qui suit, nous développerons un certains nombres

¹ La performance est souvent exprimée par des indicateurs économiques et financiers (valeur ajoutée, chiffre d'affaires, bénéfices, productivité, etc.)

d'idées montrant comment l'audit social pourrait contribuer à créer les conditions favorables permettant à l'entreprise algérienne et notamment à sa fonction RH et ses représentants d'apporter leur contribution à ce processus de réhabilitation.

1. Le contexte comme niveau de réflexion pertinent pour l'auditeur social

1.1. Contingence et institutionnalisme comme grilles de lecture

Notre volonté d'étudier un terrain «spécifique» à la fois par son histoire et par l'ambiguïté de ses logiques structurantes, constitue une opportunité pour le chercheur sur la thématique de l'audit social, mais aussi une difficulté. En effet, il faut une très grande rigueur qui ne peut être respectée que si le chercheur prend le temps de préciser les présupposés de sa réflexion. Il s'agit plutôt d'un comportement classique de la part d'un chercheur mais qui prend ici, à notre sens, une importance capitale. Dans un premier temps, la rigueur nécessaire peut très bien s'accommoder avec une attitude basée sur le postulat de contingence. Il n'est pas handicapant de considérer qu'il faut être plus soucieux de comprendre le contexte des organisations auxquelles on s'intéresse plutôt que de juger leurs pratiques de GRH au regard d'une orthodoxie de la bonne GRH. L'attitude du chercheur est celle de suspendre tout jugement *a priori* sur la valeur d'une GRH en se fixant comme seul objectif la compréhension de sa logique, de sa pertinence et de ses effets. Comme, il ne s'agit pas de s'incliner devant une réussite économique qui peut être précaire pour avaliser n'importe quelle pratique de GRH, on doit également admettre que les pratiques de GRH les plus informelles, voire inédites, méritent d'être analysés et évalués *a posteriori* et non pas *a priori*. En effet, la contingence est une remise en cause du «one best way». S'il peut y avoir plusieurs bonnes solutions ou que la pertinence de telle ou telle solution puisse varier selon les situations, cela n'exclut pas la norme (tel facteur de contingence peut rendre une solution mieux adaptée qu'une autre).

Cette rigueur doit également nous conduire à apprendre à compter avec le cadre institutionnel. Le cadre national doit être questionné car il reste fortement structurant des politiques et des pratiques RH. Dans ce sens, si nous observons qu'il y a des différences non négligeables entre les manuels de GRH nord américains et européens, il est surprenant de ne constater aucune distinction entre les manuels notamment français et maghrébins. On peut même supposer que des différences auront du mal à émerger même si nous focalisons notre attention sur la densité du droit du travail de ces pays. Nous sommes dans des contextes où l'environnement juridique pèse fortement sur les pratiques de GRH. Tout de même, des différences peuvent être recherchées car la loi est une manière de produire des règles, mais elle n'est pas la seule. Si en France, on en peut minimiser le poids des relations professionnelles développant d'autres sources de normes (accord collectif de branche ou d'entreprise), dans les pays du Maghreb, il faut compter avec la tradition et la religion. L'environnement institutionnel de l'organisation c'est aussi le système éducatif, il est le fournisseur des entreprises avec plus ou moins de succès des compétences dont elles ont besoin. Une lecture institutionnaliste prend toute sa dimension pour le chercheur auditeur et offre une belle opportunité de compréhension des entreprises algériennes où la plus grosse partie rapports sociaux est déterminée par l'environnement extérieur à la fois à travers ses avantages et ses inconvénients structurants. L'environnement institutionnel permet de comprendre et de mettre en perspective les politiques RH. En revanche, cette piste n'est pas sans difficulté pour les chercheurs et plusieurs questions se posent. La pertinence du cadrage national comme niveau d'analyse est questionnée. On se demande si l'environnement qui influence le plus les stratégies et les politiques RH des firmes est-il l'environnement national ou transnational? Certains chercheurs vont même se demander si les entreprises d'un même secteur n'ont pas de proximité entre elles, quelle que soit la nationalité, qu'elles n'en ont vis-à-vis des entreprises de leur espace national. On va même plus loin en considérant que la compétition internationale peut déstructurer les environnements nationaux pour conduire à une

convergence au-delà des trajectoires nationales. A partir des limites et des perspectives ouvertes par l'approche institutionnaliste, la dimension historique nous semble de loin la plus pertinente. En effet, on ne peut pas agir ou intervenir efficacement sur les structures organisationnelles si on ne prend pas en compte leur histoire.

1.2. Les entreprises dans le contexte algérien : méfions-nous du réductionnisme historique

En matière d'intervention sur les réalités organisationnelles et surtout dans des contextes qui ont été soit disant fortement façonnées par une économie planifiée, il faut considérer la dimension historique selon une double échelle. Une échelle nationale et une échelle organisationnelle.

1.2.1. L'échelle nationale

Après son indépendance et le développement du modèle socialiste pendant trois décennies (années 60/80), l'Algérie connaît depuis les années 90 un processus graduel de transition : d'une économie planifiée et dirigée par l'État à une économie centrée sur l'initiative privée, la libéralisation du marché et l'incitation à la concurrence avec la régulation du rapport offre/demande. Dans cette perspective, une série de réformes «structurantes» ont été mises en œuvre concernant le système monétaire et bancaire, les investissements, le commerce, les relations de travail (avec abrogation de la GSE & SGT et le développement des Conventions Collectives), la mise en place d'un marché des capitaux et d'une Bourse de Valeurs Mobilières. L'offre de privatisation des 1 300 entreprises publiques, parmi lesquelles 500 ont déjà été privatisées de 2001 à 2007, est venue parachever cet édifice puisque depuis l'ordonnance de 2001 toutes ces entreprises sont éligibles à la privatisation. Ce contexte historique est souvent considéré comme conduisant systématiquement aux difficultés largement citées des entreprises algériennes mais également à des propositions en termes d'amélioration trop générales. On énumère ainsi de nombreux déficits et dysfonctionnements auxquels on associe des remèdes sans discernement. Par exemple, on évoque le déficit en ressources humaines, comme contrainte structurelle de l'économie algérienne -la nécessité d'une refonte du système de développement des R.H. de l'industrie nationale – rende le rôle du capital humain, comme socle du renouveau industriel. Il est rappelé que l'industrie algérienne souffre de «déficits en matière d'encadrement industriel tant au niveau du management que de la maîtrise des technologies» en référence à l'échec du système de formation, tant dans ses segments formation professionnelle et universitaire qu'éducatif. Les correctifs à apporter pour résoudre ces déficits, selon les concepteurs de cette nouvelle stratégie, passent nécessairement une nouvelle fois, par une action planificatrice à l'application largement décentralisée. Dans ce contexte, l'implication des fédérations professionnelles ainsi que celle des entreprises ou des institutions spécialisées en développement des ressources humaines, des aides gouvernementales ciblées, demeurent indispensables. La prise de conscience de la place nécessaire de la GRH et de son intégration par des méthodes et outils appropriés dans l'entreprise traditionnelle est nécessaire à la survie et au développement de celle-ci. Mais attention, la conduite du redressement des entreprises est loin de correspondre à recettes bien établies. Il est largement connu que certaines actions stratégiques de l'entreprise peuvent être sources de tensions chez les salariés et les entreprises n'ont pas forcément une maîtrise de leur destinée. La grande majorité des entreprises sont à la fois à la recherche de stabilité, par la mise en place de routines, la recherche de prévision, de cohésion, et au même moment elles ont besoin de s'adapter aux changements de leur environnement (Morill, 1992 ; Pondy, 1967).

1.2.2. L'échelle organisationnelle

Cette dimension nous semble capitale pour une démarche d'audit qui se veut réellement opérationnelle. L'auditeur constituera l'histoire organisationnelle non pas en devenant historien mais en étudiant de façon très attentive les outils, les techniques, les démarches mis

en œuvre par les politiques de GRH qu'elles soient délibérément conçues ou imposées par une instance externe. Cela lui permettra de dépasser les attentes des concepteurs des instruments en observant la manière dont les acteurs concernés s'en saisissent, les détournent ou les vident de leur contenu. Il peut adopter un postulat de rationalité de l'acteur, autrement dit, l'acteur a ses raisons de se comporter comme il le fait. Ainsi, il y aura naissance d'une occasion pour élucider les risques, les enjeux, les opportunités qui permettent de rendre compte de son comportement. Cette posture nous paraît intéressante pour mieux comprendre les entreprises algériennes qui ont développé ou qui sont sur la voie de développement de leur propre fonctionnement. Avec une telle démarche, on peut identifier des modifications de règles du jeu qui seront susceptibles de faire évoluer les comportements. En outre, une telle conduite nous paraît bien appropriée à notre contexte car elle n'est pas forcément incompatible avec la prise en compte des limites de la rationalité absolue². Il faut interroger les apports des autres disciplines pour élucider les problèmes récurrents de GRH et les évolutions de l'environnement des organisations.

Il est également possible que certaines organisations ont pu d'une façon ou d'une autre nourrir des démarches plus ou moins autonomes. Dans ce cas, Il est nécessaire de ne pas faire l'impasse sur les politiques de GRH. Nous devons prendre en compte les intentions de l'organisation, les choix qu'elle proclame et les procédures qu'elle préconise. Mais il ne faut pas en rester là, il est important en général mais surtout dans des contextes particuliers d'aller plus loin en regardant de plus près comment les décisions ont été prises, quelles sont les influences qui ont été dominantes, sur quelle base, etc. il ne faut pas prendre pour acquis que les décisions prises correspondent à la politique de l'organisation et les choix effectués sont en parfaite conformité avec la procédure officielle. Les décisions de GRH sont considérées comme les résultantes de processus c'est-à-dire d'enchaînements d'opérations, d'interactions, d'influences et de négociations plus ou moins explicites. Ces processus font intervenir des acteurs, qu'il convient d'identifier et dont on cherche à appréhender les logiques, autrement dit la manière dont ils se représentent leurs intérêts. Les décisions de GRH sont les produits des négociations entre ces acteurs, acteurs détenteurs de ressources de pouvoir plus ou moins importantes. Aborder la GRH en termes de pratiques, c'est donc chercher à interpréter les comportements des acteurs qui interviennent dans les processus formels et informels qui façonnent les décisions de GRH. Nous reconnaissons néanmoins, que nos collègues algériens intervenants sur des terrains concrets ne sont pas aidés par un enseignement et l'existence de manuels de GRH largement dominés par la logique de l'exemplarité, c'est-à-dire par une tentative de repérage, de codification, puis de généralisation, des pratiques repérées comme «exemplaires», autrement dit particulièrement performantes. Cette logique bien présente dans les pays anglo-saxons, suppose donc le repérage des best practices, effectué grâce à un *benchmarking* plus ou moins intensif³. En effet, il serait dommageable de se priver de l'expérience des autres, mais toute la difficulté réside dans la mise en évidence des conditions de validité de la bonne pratique. Si une idée peut être bonne, rien ne vaut l'épreuve des faits. Il est inévitable de ne pas prendre en compte les contextes. Plusieurs chercheurs ont pu constater que les best practices émanaient le plus souvent de très grandes entreprises, à fort contenu technologique, et nord-américaines. Ces facteurs de contingence ont été rarement mis en avant alors qu'on peut penser qu'ils ne sont pas neutres. C'est intéressant de dresser une toile de fond et présenter des cadres plus globaux qui vont influencer les différents actes de GRH.

² Il faut respecter pour cela les conditions suivantes : fournir plusieurs grilles d'interprétation des comportements, élucider les difficultés rencontrées par les activités de GRH. Ce qui permet d'adopter des représentations plus complexes de l'acteur que celle de l'acteur rationnel.

³ D'ailleurs le *benchmarking* ne contribue pas à modérer la tentation permanente de la GRH pour les *best practices*.

2. Le contexte interpelle l'audit social dans son protocole

2.1. Un contexte offrant une distinction sensée entre diagnostic et audit social

Le diagnostic Ressources Humaines en tant que préalable à l'audit peut, à travers le rapport produit, offrir des informations utiles donnant la possibilité à mieux connaître l'organisation. Cette phase prend tout son sens dans le cas de l'entreprise algérienne qui a besoin d'être mieux cernée, au-delà des idées reçues. Sur la base des diagnostics réalisés au cas par cas, on peut s'acheminer progressivement vers une maîtrise des problèmes tout en laissant de côté les problèmes habituellement perçus comme tel, d'autant plus que les situations ont évolué sans permettre pour autant aux schémas cognitifs des acteurs d'évoluer à leur tour. Ce travail effectué avec rigueur peut sans doute conduire à la création d'une dynamique de progrès en favorisant la prise de conscience des audités de certaines faiblesses voire certaines forces bien associées à leur contexte professionnel, ces derniers profitant de la présence des auditeurs sauront mieux contribuer au processus de l'audit. Autrement dit, ils pourront chercher et proposer des améliorations (Combemale et Igalens, 2005, p. 33). Dans ce contexte, nous pouvons soutenir l'idée selon laquelle *«l'audit social [doit] poursuivre les deux objectifs de contrôle et de pilotage de la fonction sociale de l'entreprise, au service de la direction du personnel et de la direction générale»* (Peretti et Vachette, 1985, p. 22) mais aussi au service des salariés qui ont besoin de transparence et de compréhension des règles et procédures régissant leur gestion. Le diagnostic reste malgré tout subjectif et nous avons tout à gagner en confrontant à d'autres élaborés dans des contextes et des situations un peu près comparables. L'audit social prendra le relais en se voulant objectif par une démarche rigoureuse et valide en s'appuyant sur mélange de méthodes et de savoirs-faires pratiques. Ainsi le diagnostic apparaît comme un outil approprié pour cerner les politiques et les pratiques de GRH. Il s'agit d'expliquer les choix plus ou moins implicites des politiques et des pratiques RH pour ensuite situer cette politique ou cette pratique par rapport un éventail de cas de figure. Une telle démarche est un préalable à l'audit social et à la formulation de propositions.

2.2. Le recours aux typologies

La caractérisation de la politique RH suppose une collecte minimale d'information auprès de l'organisation concernée et elle a surtout besoin d'idéaux-types ou de cas de figure contrastés (cadin et al. 2007). Autrement dit, nous avons besoin de typologies qui ont été élaborées dans d'autres contextes et selon une histoire ayant caractérisé les entreprises appartenant à ces contextes. Malgré ces réserves, le recours à des typologies reste souhaitable à condition de les concevoir comme des outils de compréhension du «réel». Recourir à des typologies revient tout simplement à expliciter les choix dont procède une gestion des RH et suppose d'avoir une idée de l'éventail des possibles. Cet éventail est très ouvert *a priori* car toute organisation est singulière et l'intérêt des idéaux-types consiste à ramener une variété considérable à quelques cas de figure. C'est une réduction de la diversité et sans doute un appauvrissement de la réalité, mais en contre partie un gain en intelligibilité. L'intérêt d'une typologie consiste à mettre en relation un maximum de variables de façon à faire apparaître des cohérences d'ensemble. Chaque cas concret peut être rapproché de ces figures archétypales et se prêter à une caractérisation en termes de similarité ou différence par rapport à la modélisation de référence (cadin et al. 2007). L'intérêt de la caractérisation à l'aide d'idéaux-types est de permettre de poser les bonnes questions, si tel cas concret se rapproche de tel idéaltype, il y a de fortes chances qu'il en partage avantages comme inconvénients. Dans cette perspective, les idéaux-types sont des modélisations de la réalité et un véritable support très stimulant pour raisonner.

2.3. Devons-nous enrichir le recours aux typologies ?

Les recours aux idéaux-types ne doit pas conduire à oublier les pratiques de segmentation en vigueur dans les organisations. Les idéaux-types opèrent une réduction de la variété, ils ramènent une infinie diversité à quelques cas de figure contrastés. Ces cas stylisés aident à

penser, mais ils simplifient aussi l'hétérogénéité ou le caractère hybride des organisations réelles. Les typologies présentent des cas contrastés qui aident à analyser des réalités plus mélangées, elles fournissent des simplifications qui servent à rendre compte de situations compliquées. Notre cerveau a besoin d'opérations intellectuelles permettant de simplifier pour ensuite complexifier. Nos expressions ou formulations relatives aux RH et à sa gestion sont aussi souvent abusivement réductrices. En évoquant les pratiques de GRH, on tend implicitement à penser le personnel comme un groupe homogène alors que les entreprises élaborent des catégories de salariés (segmentation de leurs effectifs)⁴, dont les modes de gestion sont différenciés sur la base de critères plus ou moins objectivés (Dietrich et Pigeyre, 2005). Il y a lieu de restituer ces différenciations même si elles ont été minimisées en première analyse. Les segmentations utilisées par les organisations sont de différents types. Elles peuvent être d'origine légale ou conventionnelle (ETAM, cadres, etc.). L'environnement de l'organisation fournit aussi des catégorisations mobilisées dans la communication (âge, diplôme, etc.). L'organisation, à travers ses classifications d'emploi, ses politiques des rémunérations et ses pratiques de gestion des carrières, construit des segmentations qui lui sont propres. Ces différenciations sont délibérées, il existe des segmentations induites ou implicites (le cas des salaires des femmes par rapport à celui des hommes). La segmentation est nécessaire car une organisation ne peut, ni gérer chaque individu de manière spécifique, ni traiter tout son personnel sans faire la moindre différenciation. Il y a une demande sociale, les gens sont attachés à une différenciation sociale (Savidan, 2006). Il y a aussi un besoin pratique, de même que l'analyste a recours à des idéaux-types pour caractériser une organisation singulière, le gestionnaire de RH a besoin de positionner un cas particulier par rapport à une catégorie d'appartenance ou à une communauté de situations. Il est toujours exposé au risque qu'un *alter ego* revendique au nom de l'équité l'extension de mesures particulières appliquées à un individu. La catégorisation permet donc d'appliquer une routine de traitement et facilite la gestion. La segmentation n'est pas neutre, elle a des effets sur les comportements et sur les représentations, elle crée de l'identité professionnelle et favorise une conscience collective de la part de ceux qu'elle constitue en groupe social. Elle fédère ceux qui partagent une situation et une appartenance communes. Ils peuvent se transformer en groupe de pression ou en acteur collectif. La segmentation expose aussi au risque de la discrimination et on peut s'interroger sur les effets d'éviction qu'elle engendre. La segmentation étant inévitable, comment en faire un levier qui génère plus d'effet positifs que d'effet négatifs. Il faut une clarté des principes et des règles de la segmentation.

2.4. Le diagnostic encore une fois comme facilitateur de l'audit

Précisons tout d'abord qu'il ne s'agit pas de la facilité qu'aura l'auditeur pour conduire son protocole d'audit. En revanche, il s'agit de faciliter l'efficacité de l'audit en aidant l'audité de se retrouver dans une situation d'action qui serait plus efficace. Dans ce sens, nous admettons que la pratique de l'audit social repose sur la qualité de l'appropriation des recommandations de l'auditeur de manière à ce que les pratiques de GRH développées puissent évoluer. Ainsi, avec cette approche, on s'aperçoit que dans un contexte spécifique, on pourrait s'éloigner un peu de l'idée traditionnellement admise. Selon cette idée « *la qualité du travail effectué par l'auditeur ne débouche sur une pleine réussite de la mission que lorsque la direction générale apporte son appui et qu'un suivi des actions entreprises dans le prolongement du rapport est organisé* » (Peretti et Vachette, 1985, p. 229), mais contrairement à des contextes plus structurés le respect de cette idée traditionnelle ne suffit plus. Par conséquent un rapport d'audit social a un caractère constructif s'il débouche sur des recommandations et met l'accent sur les diverses améliorations préconisées, tout en étant « *actuel, directement en prise sur la réalité, à même de faire l'objet d'une application immédiate* » (Combemale et Igalens, 2005, p. 35). Avec de telles perspectives, la question de l'appropriation des instruments de

⁴ La segmentation est la division de la population de l'entreprise en catégories homogènes.

gestion nous interpelle donc sur ce que deviennent ces éléments conçus par des experts d'une communauté. L'audit doit être l'occasion d'un dialogue entre les acteurs internes qui a pour objectif de confronter les regards des différents acteurs de l'entreprise. Une construction participative permettant d'anticiper les réactions et les défauts de pertinence est facilitée, il est vrai, par les petits effectifs de ces structures. Il s'agit donc bien d'un acte social et même d'un processus collectif s'inscrivant dans la durée. Nous retrouvons donc l'esprit de la régulation autonome décrite par Reynaud (1997). L'intervention doit en effet selon nous garantir une prise en compte suffisante du contexte interne. L'instrumentation, la dimension rationnelle, ne doit pas évacuer les interactions entre les acteurs (Cazes-Milano et Mazars-Chapelon, 2000) ; le besoin d'échange nous paraît en effet fondamental. Nous là une conception de l'audit qui est totalement en concordance avec la conception que nous faisons des RH. Dans le contexte de cet article l'audit social est un instrument d'évaluation de la compétitivité des RH, acteurs des performances de l'entreprise et les véritables créateurs de valeurs. Cet outil stratégique participe d'une part, à l'amélioration des décisions stratégiques et opérationnelles ; et d'autre part, à la conciliation de l'économique, du social et de l'humain (Peretti, 1998). En d'autres termes, l'audit social peut permettre aux entreprises maghrébines de continuer à façonner des stratégies RH cohérentes, c'est-à-dire capables d'utiliser et de développer le potentiel humain afin d'être plus performantes. Cette spécificité n'a pas d'intérêt en tant que telle, mais son importance réside dans sa contribution à favoriser l'émergence d'un système de pilotage social au sens de Citeaux (1997)⁵.

3. Faisons parler le contexte algérien à travers deux études de cas

Le laboratoire ENS-RGRH⁶ a réalisé une base de données sur la fonction Ressources humaines en Algérie. Cette base de données est constituée par une dizaine de cas réalisés par des doctorants sous la direction de chercheurs confirmés. Cette base de données est la propriété intellectuelle de tous les membres du laboratoire et chaque membre pourra s'en saisir pour développer ou illustrer ces thématiques de recherche.

3.1. Quelle approche de GRH pour nos deux entreprises algériennes ?

Pour les besoins de cet article, il nous a paru pertinent de regarder la fonction RH en Algérie avec une grille de lecture composée de deux approches. La première considère qu'on a affaire à un individu conditionnable par des incitations habilement conçues. Dans ce cas, la GRH est une affaire de technique, voire de spécialiste. Il s'agit de savoir ce qu'on veut obtenir (politique), de mobiliser le ou les outils et démarches appropriés, et l'intendance suivra. Si la mise en œuvre est correcte, les résultats seront au rendez-vous, c'est-à-dire conformes aux intentions. Cette vision ne laisse entrevoir aucun obstacle. La deuxième approche quant à elle considère l'individu comme un acteur doué d'une volonté propre, d'une capacité de jugement et d'action. La GRH devient ici une affaire beaucoup plus négociée. Elle devient alors l'organisation de processus de décision faisant intervenir des acteurs dotés de logiques propres et de pouvoirs variables, mais jamais complètement négligeables. La conformité des résultats aux intentions de la politique est loin d'être garantie et la GRH pratiquée peut être sensiblement différente de celle qui est proclamée. Il s'agit d'une perspective politique où la GRH met en enjeu des acteurs stratégiques, porteurs d'une logique propre. Dans cette perspective, il faut s'intéresser aux pratiques (décisions concrètes) et non pas seulement aux intentions affichées. Il s'agit là d'une perspective politique au sens où les acteurs négocient leur coopération.

⁵ C'est-à-dire la conception, l'alimentation et le maintien d'un système d'information permettant le suivi de l'activité et de la performance des ressources humaines, ainsi que l'information des partenaires sociaux et économiques de l'entreprise. Mais aussi, l'analyse des facteurs qui peuvent affecter la mobilisation des ressources humaines sur une période donnée afin de prévoir des mesures correctrices à court et moyen terme.

⁶ Le laboratoire ENS-RGRH a mené ses activités entre mai 2005 et juin 2008 sous la direction de Hadj Nekka.

Nous avons également jugé utile de mobiliser différents modèles théoriques de GRH, ils constitueront pour nous des référentiels pertinents pour faire une lecture efficace de la situation algérienne sans pour autant la dénaturer. Ainsi, les informations collectées dans les deux entreprises algériennes ont été analysés entre autre à partir des travaux de Brabet (1993). Cette dernière distingue trois modèles de GRH que nous pouvons résumer comme suit :

- **Le modèle instrumental** : considère que les individus sont susceptibles d'être orientée dans leurs comportements par les dispositions de la GRH. Le DRH est un acteur clé dans ce modèle, c'est un expert détenteur des techniques et instrumentations censées assurer la mise en œuvre des changements souhaités. Ce modèle semble être dominant dans les ouvrages analysés par Brabet (1993).
- **Le modèle de l'arbitrage managérial** : met en scène des acteurs stratégiques. Ces acteurs évaluent les risques et opportunités que représentent les politiques de GRH ou les changements envisagés. Ils négocient en permanence de façon explicite ou plus sournoise leur coopération. Le DRH est un acteur parmi d'autres. Comme les autres managers, il évalue les rapports de force, les conjonctures, les alliés et opposants potentiels pour promouvoir les intérêts dont il se sent porteur. Cette perspective s'inscrit dans une convergence potentielle des logiques économiques et des logiques sociales, mais celle-ci n'est pas garantie et ne saurait se postuler a priori. Les professionnels RH sont avant tout des négociateurs, dont le talent consiste à identifier la logique des autres acteurs et à tenter de les convaincre que les dispositifs qu'il leur propose peuvent présenter un intérêt pour eux et rencontrer au moins partiellement leur logique propre.
- **Le modèle de gestion des contradictions** : se retrouve dans les ouvrages à perspective critique et dont l'ambition est davantage explicative que normative. Ce modèle s'adosse aux connaissances élaborées dans d'autres disciplines pour rendre compte des contradictions qui parcourent les organisations. Il complexifie le sujet de ressource humaine en ne le limitant pas à un calculateur rationnel et habilement négociateur comme c'est le cas dans le modèle de l'arbitrage managérial. Il prend éventuellement en compte des dimensions inconscientes. Il s'efforce de replacer ce qui se joue au niveau d'une organisation dans une perspective historique ou sociétale plus large.

3.2. Présentation des deux études de cas

Nous allons nous efforcé ici à traiter l'information relative au deux cas selon les préalables théoriques et épistémologiques que nous avons indiqués précédemment. Les tableaux 1 et 2 sont les résultats de cette démarche.

<i>Tableau 1 : première étude de cas</i>
<p>L'entreprise étudiée a comme activité principale la fabrication du verre. L'effectif global de l'entreprise ALVER en 2006, s'élève à 519 dont 130 cadres (78 CDI et 04 CDD) ; 112 personnel de maîtrise (dont 74 CDI et 10CDD) et 277 personnel d'exécution (dont 346 CDI et 07 CDD).</p> <p>Les activités et organisation du département des ressources humaines</p> <p>1. <u>Assure des activités classiques parfois en collaboration</u> Le département des ressources humaines, traite les salaires et assure la rémunération du personnel avec la coordination du département finance et comptabilité. Il gère les contrats de travail, les départs et les arrivées des employés et établit les plans de recrutement et de formation (identifie les besoins du personnel selon les postes vacants).</p> <p>2. <u>Processus de prise de décision très centralisé</u> Le service personnel est géré par une seule personne sans formation spécialisée dans le domaine. Son rôle est de veiller à l'application des directives et au respect de la réglementation. Il ne participe pas au processus décisionnel (malgré le fait qu'il assiste au conseil de direction de l'entreprise) ; il n'est pas informé des objectifs globaux. Les décisions stratégiques sont prises par le directeur général et les partenaires sociaux. Les décisions stratégiques de recrutement sont centralisées et prises par le</p>

président directeur général. Cette décision est souvent subjective, et répond souvent à des besoins conjecturels, non prévus tels que le départ d'un employé.

3. Comportements adoptés face à la centralisation des décisions

La structure organisationnelle centralisée et la culture de méfiance qui y règne réconfortent ce genre de pratique. Selon le responsable du personnel, la prise de décision constitue une grande responsabilité qu'il n'est pas prêt à assumer. Pour être couvert, il préfère éviter de prendre des décisions.

4. Dimensions institutionnelles

4.1. L'importance de la famille

Les relations familiales se présentent comme une composante qui a beaucoup d'influence sur la fonction du personnel.

4.2. Contexte excluant la rationalité

Une difficulté principale est la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs permettant la définition des besoins actuels et futurs de chaque poste et la fixation d'objectifs clairs en matière de recrutement, de formation, de rémunération, de promotion, etc.

5. Difficulté de positionnement théorique

5.1. Le modèle instrumental : La formation est considérée comme un moyen pour combler le déficit entre les capacités du travailleur et les exigences de son poste.

5.2. Le modèle de l'arbitrage managérial : L'appréciation des directeurs de production, commercial, maintenance, qualité et les chefs de départements RH, et d'hygiène et sécurité s'effectue par le directeur général. Ce dernier tient compte des objectifs prescrits et souhaite préserver la relation de pouvoir et de contrôle direct sur son personnel. En ce qui concerne le personnel d'exécution et les agents de maîtrise, ils sont évalués par leurs responsables hiérarchiques.

Même si l'objectif est de déterminer le montant des primes de rendement, éléments essentiels du salaire fourni aux employés, l'appréciation se base sur des critères subjectifs et flous.

Le salaire reste déterminé en faisant référence aux textes législatifs et aux conventions collectives en vigueur.

5.3. Le modèle de gestion des contradictions nous semble absent : Le département RH se trouve dans un état démissionnaire et faisant même parfois un travail qui ne sert à rien comme c'est le cas pour les plans de recrutement.

En terme de diagnostic, on serait tenté de dire que la fonction RH ici semble être une fonction de soutien administratif et largement accablée par la pesanteur de la structure organisationnelle hiérarchisée, basée sur les liens de subordination et freinant l'initiative individuelle ou encore le département RH n'est rien d'autre qu'une structure du personnel qui s'occupe de la gestion courante des dossiers, joue un rôle de transmission de l'information et veille à l'application de la réglementation en vigueur. Ainsi, dans cette configuration on peut se trouver sans espoir de le voir occuper une place active dans le fonctionnement de l'organisation. Bien entendu, si l'entreprise n'envisage pas la transformation de sa structure organisationnelle pour assurer l'interaction de la stratégie de l'entreprise avec celle du service RH. L'analyse présentée dans le tableau (1) semble considérée qu'une telle approche est excessive en montrant que des leviers d'action demeurent non seulement possibles mais réels. En revanche, l'analyse pointe bien la nécessité de faire évoluer les comportements et l'évitement de vouloir inscrire à tout prix les pratiques RH dans un modèle instrumental. En outre, si le modèle de gestion des contradictions semble avoir une existence, il présente tout de même une particularité : le cas fait ressortir davantage le comportement stratégique des dirigeants et non pas des salariés. On se retrouve ainsi dans une situation d'étouffement des comportements de certains acteurs pour lesquels la GRH doit être destinée. On pourrait se demander si la situation de confusion caractérisant généralement ce type d'environnement n'est pas finalement voulue voire activement recherchée. Autrement dit, le contexte excluant toute rationalité est dénoncé lorsqu'il est attribué à l'environnement externe alors qu'on même temps il est délibérément nourrit et entretenu au sein de l'environnement interne.

Tableau 2 : deuxième étude de cas

1. Présentation de l'activité de l'entreprise

Il s'agit d'une entreprise qui vit actuellement une importante réorientation stratégique au terme de laquelle elle se désengagera de ce qui fut pourtant son métier de base (réalisation des bâtiments). Elle a choisi de se consacrer à la promotion immobilière et la maîtrise d'ouvrages déléguées. L'efficacité dans la réalisation exige, une grande flexibilité de la main d'œuvre, de la mobilité, de la réactivité et des qualifications importantes.

2. Spécificités contextuelles

2.1. Choix stratégiques assez particuliers

Cette réorientation est le résultat paradoxal de l'échec des nombreuses tentatives de GEOPROM pour sauver et rentabiliser l'activité réalisation, alors même que la conjoncture actuelle semble favorable au développement de cette activité. Le défaut de compétitivité de GEOPROM dans la réalisation a une quadruple origine (L'obsolescence des équipements, difficultés de trésorerie, sous-qualification du personnel et difficultés à maîtriser la masse salariale).

2.2. Un changement stratégique sous l'impulsion d'un nouveau dirigeant

Le changement de direction en 2000, a eu des répercussions importantes sur l'entreprise. Le nouveau PDG engage de nouveaux collaborateurs, sollicite l'aide d'un certain nombre de consultants et met rapidement en place une structure chargée de la promotion immobilière. GEOPROM s'engage de la sorte, dans un nouveau domaine d'activité stratégique. Cela lui permet de devenir aussi initiatrice de projets au lieu de rester simplement preneuse des projets proposés.

2.3. Environnement national désavantageux

Les compétences dans les métiers du bâtiment font largement défaut en Algérie. La main-d'œuvre de chantier est généralement analphabète, n'a pas suivi une formation spécialisée. L'essentiel des travailleurs des chantiers ont appris leur métier sur le tas. Conséquences de cela, importantes difficultés dans le recrutement, des malfaçons importantes, une productivité médiocre et des délais de livraison mal maîtrisés.

Le contexte algérien, ou aucune offre sérieuse de formation dans les métiers du bâtiment n'est disponible, apparaît comme pénalisant pour la compétitivité des entreprises qui utilisent une main-d'œuvre algérienne. Cette carence est la cause du recours de plusieurs entreprises privées à une main-d'œuvre étrangères (chinoise, marocaine ou turc) plus onéreuse mais largement plus performante.

2.4. Impuissance d'une GRH faite selon le modèle instrumentale

En ce qui concerne les chefs de chantiers, les mesures d'incitation de GEOPROM n'ont pas connues une plus grande réussite. L'élaboration de contrats de performance avec des objectifs à atteindre spécifiés, s'est soldée par un échec. Les chefs de chantiers ne pouvaient être complètement jugés sur des résultats largement grevés par l'obsolescence des équipements et les ruptures de stocks de matières premières.

Une autre tentative de responsabiliser les chefs de projets par rapport à leur consommation de ressources et leur utilisation des équipements fut de mettre en œuvre un système de facturation interne des ressources et des équipements. La mobilisation d'un équipement, dans un projet durant une période donnée, était comptabilisée avec un coût de location journalier. Cela devait aider à agir sur les logiques de captation des équipements dans les chantiers. Malheureusement, les résistances et les conflits ont eu raison de cette initiative.

2.5. La fonction RH est en voie de disparition

Ce deuxième cas semble reconforter le diagnostic précédent en indiquant d'une certaine façon les initiatives en termes d'action dès que l'entreprise s'installe dans une économie de marché. Il rejoint également les conclusions précédentes en montrant l'impuissance du modèle instrumental de GRH. Il nous amène également à constater les risques qui pèsent sur l'avenir de la fonction RH en Algérie dans la mesure où son existence ne se justifie qu'à travers le modèle instrumental. En revanche, il traduit une situation qui nous paraît rassurante dans le sens où il est désormais possible de mobiliser de véritables expertises dans les domaines de la stratégie et de GRH. Il illustre l'existence de dirigeants qui s'engagent activement dans la pérennisation de leur entreprise. La détermination en termes d'action mérite d'être précisée :

comme les nombreux efforts déployés pour sauver l'activité réalisation avaient de fortes chances d'échouer compte tenu l'état de la concurrence, le dirigeant a fait le choix d'un recentrage sur une nouvelle activité la promotion immobilière. Ce choix stratégique est l'aboutissement d'un processus de six années ou petit à petit s'est imposée la certitude de l'impossibilité de garder l'activité de réalisation⁷. Ces éléments nous permettent de constater une situation curieuse où malgré son importance la fonction RH est sur le point de disparition parce qu'elle n'a su jouer un rôle important pour contribuer à l'efficacité du fonctionnement.

Voici les dysfonctionnements sur lesquels elle n'a pas su agir ou elle n'a pas apporté sa contribution :

- Manque de définition des responsabilités
- Descriptions de postes inexistantes ou inadaptées
- Objectifs mal exprimés
- Inadéquation hommes/postes
- Difficulté à réguler le travail de groupe et les réunions de travail (ordre du jour, planification, compte rendu...)
- Les formations (générales ou spécifiques) font rarement l'objet d'un plan
- Incompétence en management par projet
- Dysfonctionnements RH repérés mais non traités (turn-over au niveau des compétences pointues très élevé, systèmes de rémunérations peu efficaces, personnel occasionnel non géré, manque de suivi de la logique client/fournisseur internes, etc.)

Globalement ces observations rejoignent d'une certaine façon les travaux existants et confirment le fait que la GRH demeure encore dénuée de pouvoir décisionnel au sein des entreprises du Maghreb, mais les deux cas étudiés contribuent néanmoins à préciser les contours d'une gestion «floue» évoquée par Ezzerelli (1995). Si les dirigeants sont conscients des bouleversements de l'environnement (Zghal, 2000, 2003a), ils ont une responsabilité pour aider leur fonction RH de sortir d'une image archaïque et inadaptée aux exigences de la compétitivité. Cette responsabilité est d'autant plus grande si l'on admet que la GRH a été instrumentalisée et confisquée par le pouvoir politique qui dicte la stratégie d'administration des individus considérés comme de simples «objets». En fait, cet esprit d'exploitation assimile le capital humain à un instrument et ne le considère pas comme une ressource à développer (Scouarnec, Yanat, 2002).

Conclusion

Ce travail indique la nécessité d'un positionnement théorique large pour pouvoir étudier des environnements spécifiques sans les dénaturer. Nous avons emprunté des voies d'analyse classiques. Comme pour les structures organisationnelles (Lawrence et Lorsh, 1967), les systèmes de GRH doivent être adaptés à leur environnement. Dans cette perspective, la GRH reste une «création sous contraintes» (Louart, 1990): ils sont à adapter, à réinventer en fonction des données technico-économiques et sociopolitiques des contextes internes et externes. Suivant ce principe, on peut tenir compte du secteur d'activité (Jackson et Schuler, 1995 ; Barette et Carrière, 2003) ou de la culture environnante (Louart, 1993; Valéau et Dave, 2000). Finalement, comme le souligne Le Louarn et Wils (2001), le lien entre pratiques RH et performances dépend pour partie des spécificités de chaque organisation. L'étude de contexte spécifique invite à des efforts bénéfiques pour le praticien expert ou l'intervenant chercheur. Certaines évidences prendront tout le sens et seront prioritaires notamment au démarrage de la réflexion. Nous avons illustré cette idée en admettant implicitement que le champ de l'audit

⁷ Il existe un cadre juridique contraignant auquel ne se soumettent pas entièrement les concurrents privés, ainsi, malgré ses nombreux handicaps, l'entreprise était confrontée à une concurrence déloyale.

social est un sous champ de la GRH. Mais il s'agit d'un sous champ d'une importance considérable dans la mesure où il pourrait venir au secours de la fonction RH dans son ensemble. Si les pratiques RH souffrent de légitimité et de crédibilité, l'audit social pourrait être le sauveur. Nos deux études de cas ont montré à quel point le modèle instrumental était dominant même si nous avons considéré cette domination comme regrettable. L'audit social peut jouer ce rôle car il a pour but de vérifier la conformité des pratiques de GRH aux politiques et règles en vigueur et d'apprécier la cohérence et l'efficacité des procédures mises en place ainsi que le fonctionnement des hommes au travail. Il assurera davantage ce rôle si on le considère comme un instrument stratégique permettant la diffusion de la RSE (Benraiss et al., 2007). Le recours à l'audit social peut participer à la diffusion des bonnes pratiques de GRH et de responsabilité sociale vers les entreprises au Maghreb car chaque élément constaté prend toute sa valeur lorsqu'il peut être comparé avec un référentiel. Le poids des normes, l'uniformisation de l'offre et les choix délibérés des entreprises se conjuguent pour que l'instrumentation, entraîne une convergence des politiques et pratiques mettant fin aux frontières et aux spécificités nationales. L'instrumentation ne se révèle réellement productive que si un important effort de communication, de formation et d'adaptation au contexte est réalisé tout en admettant que les entreprises n'adoptent pas nécessairement les pratiques de GRH les plus appropriées aux exigences économiques, mais plutôt celles qui semblent les mieux acceptées socialement. En effet, si l'internationalisation des entreprises, le développement des technologies de l'information et la mobilité internationale des cadres favorisent la convergence des pratiques RH, le rapprochement sera limité par des facteurs de contingence. D'autant plus que ce rapprochement ne sera pas pour demain car le management de la plupart des entreprises au Maghreb peut être 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. L'optimisme est souvent accompagné d'une forme de fatalisme attentiste. Si ces idées nous ont permis de pointer l'importance de la responsabilité des dirigeants dans l'évolution de fonction RH, le rôle des professionnels RH demeure centrale. Le caractère central de leur rôle devient particulièrement visible lors de la transformation de la fonction RH d'une gestion administrative vers une gestion stratégique (Beer, 1997), mais aussi par notre constat de la menace de la disparition de la fonction RH suite aux comportements des professionnels RH qui perdent toute influence dans un rôle opérationnel d'exécution parfois désespéré des politiques mises en place.

Bibliographie

- Beer M. (1997), The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role, *Human Resource Management*, 36: 1, 49-56.
- Benraiss L., Nekka H. et Peretti J-M. (2007), La RSE : quel bilan conceptuel et quelles perspectives opérationnelles ?, 9^{ème} Université de Printemps, IAS, Moscou.
- Bournois F. et Poirson P., (1989), Gérer et dynamiser ses collaborateurs, Eyrolles, Paris.
- Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F. (2007), Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, Dunod.
- Candau, P. (1985), Audit social, Paris, Vuibert.
- Caze-Milano P. et Mazars-Chapelon A. (2000), Techniques et outils de gestion : Un même concept ?, *Cahier de recherche du DMSP*, n°281, Mars.
- Combemale M. et Igalens J. (2005), *L'audit social*, Que sais-je ?, PUF.
- Dali A. (2004), La gestion des ressources humaines en Algérie, in *Penser la GRH au Maghreb*, Vuibert, Paris.
- Dietrich A. et Pigeyre F., La gestion des ressources humaines, La Découverte, Paris.
- Ezzerelli F. (1995), La gestion des outils GRH : transfert, adaptation, utilisation et conception, *Actes du colloque maghrébin de ressource humaine*, ARFORGHE, Tunisie.

- Frimousse S. et Peretti J. M., (2005), Apprentissage stratégique des pratiques de GRH et internationalisation des firmes vers les pays du Maghreb, *Revue management et Avenir*, n° 5.
- Le Louarn J.-Y. et Wils T. (2001), *L'évaluation de la Gestion des Ressources Humaines*, Liaisons, Paris.
- Louart P. (1990), La gestion des hommes: une création sous contraintes, Cahier de Recherche, IAE Lille, Juin.
- Morill C. (1992), The private ordering of professional relation. In Kolb M. D., Bartunek M. J. *Hidden Conflict in Organisation : Uncovering Behind-the-scenes Disputes*, Sage Publications, London, p.88-120.
- Peretti J.M. (1998), Audit Social et performance globale, *Personnel*, n°390.
- Peretti J.M. (1999), Performance et globalisation, *Personnel*, n°397.
- Peretti J.-M. et Vachette, J.-L. (1984), *Audit social*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Pichault F. et Nizet J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines : Approches contingente et politique*, Le Seuil, Paris.
- Pondy L. R. (1967), Organizational Conflict : Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12, p. 296-320.
- Reynaud B. (1997), L'indétermination de la règle et la coordination in *Les limites de la rationalité*, La Découverte, Paris.
- Scouarnec, A. et Yanat, Z. (2002), Réflexion sur le devenir du DRH dans un contexte maghrébin, 2^{ième} *Université de printemps de l'IAS*, Marrakech, mai.
- Zghal R. (2004), La question des ressources humaines en Tunisie », in *Penser la GRH au Maghreb*, Vuibert, Paris.
- Zghal, R. (2000), *Gestion des Ressources Humaines : les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique*, Centre de Publication Universitaire, Tunis.
- Zghal, R. (2003a), La gestion des ressources humaines en Tunisie: un processus évolutif sous l'impulsion de l'Etat », *Congrès AGRH*, Grenoble.
- Zghal, R. (2003b), Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ? *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, volume 28 n°2, HEC-Montréal.

Mettre en place un système d'appréciation formalisé du personnel : quels enjeux pour quels risques ?

Lecture comparée en France et au Sénégal -

Jocelyne IENTILE-YALENIOS

Doctorante en gestion des ressources humaines

Centre de recherche Magellan - IAE de Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3

Laboratoire de recherche Wesford - Lyon

Jocelyne.yalenios@neuf.fr

Introduction

Les systèmes d'appréciation formalisée du personnel sont présentés depuis plus de 50 ans comme un des basiques d'une gestion des ressources humaines performante. Les auteurs distinguent généralement deux types d'appréciation, d'une part, « l'appréciation-contrôle centrée sur la performance et les résultats », d'autre part, « l'appréciation-développement centrée sur la compréhension et l'orientation des salariés » (Igalens, Roger, 2007, p. 140). Pourtant, un nombre important d'enquêtes tant françaises que nord-américaines font état d'un scepticisme tenace quant aux bienfaits annoncés de l'appréciation formalisée qui sont, en effet, loin d'être démontrés (Schraeder et al, 2007). Les raisons évoquées sont multiples. Une première difficulté concerne les aspects socio-institutionnels du fonctionnement d'une entreprise qui peuvent freiner l'intégration d'une démarche d'appréciation : « vouloir appliquer un système trop éloigné des normes ou de la culture de l'organisation risque de conduire à l'échec : le système sera rejeté, ignoré ou détourné de ses buts » (Roger, 2002, p. 187). Pourtant, le mouvement de généralisation et d'implantation de système d'appréciation se poursuit, en France sous l'influence d'évolutions réglementaires récentes¹, mais également dans d'autres pays soumis à l'internationalisation des pratiques ressources humaines qualifiées de « best practices » et de l'instrumentation qui leur sont associée.

1. Problématique et objectif de l'article

Le manque d'adaptation des systèmes d'appréciation formalisée du personnel aux contextes locaux et organisationnels est considéré comme un facteur d'échec. En France, la relation d'emploi est caractérisée par la « logique de l'honneur » (D'Iribarne, 1989) établit une distance entre les niveaux hiérarchiques, laquelle maintient des mécanismes de régulation intra-groupes et des « privilèges coutumiers » (D'Iribarne, 2003, p. 325). Cette caractérisation des relations d'emploi a été présentée comme peu compatible avec le modèle prévalent aux Etats-Unis du contrat, fruit d'une « négociation entre partenaires égaux » (Eymard-Duvernay, 2004, p. 101). En Afrique, la mise en place de modèles importés s'est souvent soldée par des échecs, en particulier parce que cette implantation s'est faite comme si l'Afrique « était une table rase » (Mutabazi, p. 189). Mutabazi (idem, p. 190) évoque le « modèle circulaire de management en Afrique 2 » pour désigner le « paradigme organisateur » dont la finalité est la cohésion sociale vue dans son ensemble (et qui amène de fait à relativiser les enjeux exclusivement reliés aux aspects professionnels). Selon nous, ces analyses se rejoignent dans la mesure où elles décrivent la prégnance de règles collectives, spécifiques de chaque groupe ou communauté, sur le comportement individuel. Cela nous paraît constituer un point critique dans la mise en place d'entretiens individuels qui sont associés à une gestion individualisée

¹ Les accords interprofessionnels du 5 décembre 2003 et du 13 octobre 2005 prévoient explicitement des « entretiens professionnels » essentiellement orientés sur l'évaluation professionnelle et la formation

² L'auteur s'appuie sur des observations menées dans des entreprises situées sur l'ensemble du continent africain dont le Sénégal.

des ressources humaines (système de rémunération individualisé, gestion des carrières et de la formation...) et dont la représentation porte en elle-même une forme de contradiction avec des règles de fonctionnement collectivement partagées.

Face au mouvement de généralisation des « best practices » à l'échelle internationale, nous souhaiterions analyser la manière dont des responsables ressources humaines se saisissent de ces questions à l'heure où ils envisagent de mettre en place des entretiens individuels dans leurs organisations respectives. L'objectif de cette communication est de proposer une lecture comparée, à partir de l'étude de deux entreprises situées dans des contextes nationaux différents (France et Sénégal), des attentes et des enjeux des responsables ressources humaines dans la mise en place d'entretiens individuels auprès de leurs salariés, de la manière dont ils perçoivent les contextes organisationnels dans lesquels ils œuvrent.

2. Méthode

L'étude présentée s'est appuyée sur une approche qualitative à visée exploratoire. Nous avons rencontré deux directeurs des ressources humaines (DRH) de deux entreprises privées de production (mais d'activité différente), l'une située en France et que nous appellerons NILGRAN, la seconde au Sénégal et que nous nommerons GARNOVE³. Les entretiens ont eu lieu durant l'année 2008 et ont duré en moyenne 1h30 chacun. Ces deux DRH avaient en commun le projet de mettre en place des entretiens individuels dans leurs entreprises, entretiens destinés à leur personnel de production et menés par le responsable hiérarchique. Lors de ces entretiens semi-directifs, nous avons posé les questions suivantes : Pourquoi ces entretiens ? Quelle est l'origine de ce projet ? Quelle en est la finalité pour quels objectifs ? Quels sont les moyens associés ? Quelle analyse font-ils de leur contexte organisationnel ?... Dans la partie suivante, nous présentons les résultats issus de l'analyse de ces entretiens.

3. Résultats

3.1. Présentation des contextes

Les entreprises NILGRAN et GARNOVE sont des sites de production traditionnellement implantés dans leur bassin d'emploi actuel.

NILGRAN, à la suite de graves difficultés ayant conduit à des licenciements, a été rachetée en 2000 par un groupe italien, positionné dans le haut de gamme. Le site compte aujourd'hui 145 personnes. Le service du personnel a été créé en 2001 avec, à la tête, une DRH. Issue de l'entreprise, elle faisait partie d'un service associé à la production et proposition lui a été faite d'occuper la fonction. Elle a appris son métier « sur le tas » et suivi quelques « formations basiques » à propos de la gestion du personnel. Dans l'entreprise NILGRAN, la mise en place des entretiens correspond à une préoccupation de la DRH de faire évoluer les salariés, de développer leurs compétences. Cela correspond également à des convictions personnelles qui sont le fruit d'une histoire des relations de proximité qu'elle entretient avec l'ensemble du personnel. Elle évoque le rôle « d'assistante sociale » ou de « bureau des pleurs ». Le service est le lieu « maternant et protecteur » par rapport à la production, monde essentiellement masculin où la communication interpersonnelle reste centrée sur la « production ».

L'entreprise GARNOVE qui emploie plus de 300 personnes a connu des difficultés sérieuses à la suite de contraintes étatiques portant sur les prix de vente. A la suite d'une réorganisation de l'équipe dirigeante, la fonction de DRH a été créée en 2008. Le DRH a une formation initiale dans le domaine de la gestion des ressources humaines, formation suivie en France, pays d'origine des dirigeants. Le service RH est en cours de constitution différenciant l'administration du personnel (paie...), le service social (prêt à l'habitat...) et la gestion des ressources humaines (mise en place d'une GPEC, entretiens individuels d'évaluation, formation, recrutement...). L'entreprise est décrite comme protectrice vis-à-vis de ses salariés avec un certain nombre d'aides et de soutiens notamment financiers.

³ Les noms ont été modifiés afin de protéger l'anonymat des entreprises étudiées.

3.2. Origine du projet de mise en place des entretiens individuels

La DRH de NILGRAN souhaite aujourd'hui mettre en place un système formalisé d'entretiens professionnels. La DRH justifie en particulier son action auprès des dirigeants du groupe par l'évolution réglementaire⁴ qui rend obligatoire les entretiens professionnels. Le groupe dont le siège social est en Italie est décrit comme plutôt « frileux » et ces « innovations » sont regardées plutôt avec défiance, la DRH recevant comme consigne la discrétion dans l'implantation des entretiens.

Dans l'entreprise GARNOVE, la volonté émane plus directement de la direction de l'entreprise. Le DRH est mandaté par la direction pour mener ce travail. Cela correspond davantage à une volonté d'adopter des pratiques reconnues comme des standards en matière de ressources humaines dans le pays d'origine et de référence des dirigeants à savoir la France.

3.3. Finalités et objectifs des entretiens

La DRH de NILGRAN a une vision de l'appréciation focalisée sur le développement des compétences. Elle souhaite notamment utiliser les entretiens pour stimuler les demandes en formation : « Je n'ai aucune demande de formation, je fais pourtant de la pub ! Les gens n'ont pas envie, par exemple, même pour le DIF⁵, je n'ai aucune demande ».

Dans l'entreprise GARNOVE, l'objectif est davantage une individualisation dans la gestion ayant pour conséquence l'individualisation de la rémunération en lien avec les résultats et l'atteinte des objectifs.

Les deux responsables RH se rejoignent dans la description de leur contexte organisationnel et des « populations locales » dont il s'agit de contrer les réflexes et les habitudes. Les comportements des salariés sont considérés comme un frein à leur propre développement et/ou à celui de l'entreprise (méfiance dans les relations avec le responsable hiérarchique qui donne lieu à des échanges « pas francs », absence d'initiative et de volonté d'évolution professionnelle...).

Les aspects de formalisation ne sont pas arrêtés. Dans l'entreprise NILGRAN, la responsable RH fait partie d'un réseau local de responsables RH avec des personnes référentes, repérées comme plus expérimentées dans la gestion des ressources humaines. Ce lieu favorise la communication et l'échange d'un certain nombre d'informations. Pour structurer et formaliser le dispositif des entretiens, la DRH compte s'appuyer sur une formation « à l'entretien professionnel », d'une durée prévue de 2 jours. Cette formation est mise en place dans le cadre du réseau local qui comprend des entreprises de taille similaire avec pour objectif la mutualisation des moyens (location de salle, négociation des tarifs avec le prestataire) et l'adaptation aux contraintes locales. Les sites sont en effet localisés dans des zones plutôt rurales, rejoindre « la ville » est présentée comme une contrainte forte et un frein à l'acceptation des formations. Du côté de l'entreprise GARNOVE, les aspects formels de mise en œuvre n'ont pas été abordés.

4. Analyse des situations

Dans cette partie, nous présentons en premier lieu notre analyse des motifs des DRH rencontrés suivie de l'analyse de quelques points saillants et critiques que nous avons relevés dans la description de ce projet de mise en place d'entretiens individuels. Nous concluons par quelques recommandations.

⁴ Cf. note n°3.

⁵ Le DIF ou Droit Individuel à la Formation a été créé par la loi sur la formation professionnelle continue de mai 2004. Ce droit s'exerce pour partie en dehors du temps de travail et donne lieu à une allocation de formation égale à 50% du salaire du salarié.

4.1. Un moteur : la recherche de légitimité

La mise en place d'entretiens individuels formalisés, pilier d'une gestion intégrée des ressources humaines fait partie des standards organisationnels. Les apports de la théorie institutionnelle et en particulier des travaux de W. Powell et P. DiMaggio (1991) éclairent utilement les mécanismes de diffusion des pratiques de gestion. Ils décrivent trois types de pression exercées sur l'organisation : les pressions coercitives (lois et règlements), les pressions normatives (pressions culturelles), les pressions mimétiques (la tendance d'une organisation à faire comme les autres). Livian (2008) note que la soumission à ces pressions répond souvent à une préoccupation de légitimation sociale d'une entreprise. Il ajoute que ces pressions sont particulièrement fortes dans des organisations réglementées.

Il nous semble que nous avons, dans les deux cas d'entreprise présentés, un processus de légitimation sociale. La différence porte de notre point de vue sur l'objet. Dans l'entreprise NILGRAN, le processus de légitimation est mené et attaché à une personne à savoir la DRH avec un enjeu de légitimité auprès des pairs (groupe de référence RH) et des salariés (légitimité intra organisationnelle). C'est la professionnalisation de la fonction RH et la participation de la DRH à des cercles de responsables Rh et/ou formation qui sont l'origine de ce projet d'implantation. Dans l'entreprise GARNOVE, le processus s'applique pour l'organisation dans son ensemble bien que nous considérons que la fonction RH en retire quelques bénéfices de valorisation personnelle. Toutefois, nous pensons que l'enjeu premier est de nature politique et vise à assurer la légitimité de l'entreprise auprès de groupes externes (parties prenantes) et auprès d'entreprises comparables.

La recherche de légitimité sociale conduit à l'adoption de pratiques considérées comme bonnes par le milieu de référence (constitué des pairs et des différentes parties prenantes d'une organisation). Ces pratiques peuvent presque être considérées comme des normes puisque leur présentation offre des garanties de conformité aux standards établis en matière de gestion des ressources humaines. Les normes sont véhiculées et entretenues par le groupe de référence (à savoir le « cercle » de responsables ressources humaines pour l'entreprise NILGRAN tandis qu'il sera plutôt constitué pour GARNOVE d'autres entreprises) et par la formation professionnelle. Les contenus de formation « catalogue » peuvent avoir tendance à énoncer des principes généraux. Par ailleurs, le cadre « inter6 » de ces formations impose un message à la fois uniforme et suffisamment général pour convenir à un public provenant d'horizons différents. Ce format semble peu compatible pour favoriser une réflexion sur les aménagements qui devraient nécessairement avoir lieu pour qu'une pratique « prenne ». Le risque est d'aboutir à la mise en œuvre d'une instrumentation formalisée de façade, qui ne servirait qu'à justifier de la « normalisation » des pratiques RH et de la légitimité de cette entreprise. Il s'agit également de réfléchir aux différents objectifs de l'entretien et au rôle des responsables hiérarchiques mobilisés.

4.2. Les objectifs de l'entretien et le rôle délicat des responsables hiérarchiques

L'entreprise NILGRAN déclare des objectifs centrés sur le développement des compétences des collaborateurs avec la volonté de développer des actions de formation. C'est ce que certains auteurs (Igalens, Roger, 2007) nomment « l'appréciation-développement » dans laquelle l'appréciateur doit se prononcer sur des compétences, un potentiel et déterminer quelles actions (de formation en particulier) pourraient convenir. L'entreprise GARNOVE pense plutôt développer une « appréciation-contrôle » à partir d'une mesure de l'atteinte des objectifs fixés et de la performance afin de déterminer les éléments de rémunération variable. Certains auteurs voient dans le rôle assigné aux responsables hiérarchiques dans la conduite

⁶ Opposées aux formations intra réalisées généralement à la demande d'une seule organisation et se déroulant dans ses locaux, les formations inter ont plutôt lieu dans des locaux neutres et réunissent autour d'un même objectif pédagogique des stagiaires de milieux organisationnels variés.

de l'entretien, une difficulté de mise en œuvre liée à une apparente contradiction. La coexistence des fonctions de « juge » et de conseiller (ou « coach »), rend la tâche du manager encore plus difficile car les objectifs de contrôle et de développement sont souvent considérés comme incompatibles (Maier, 1958). Dans un système « d'appréciation-contrôle », cette participation apparaît extrêmement contrainte dans la mesure où les personnes auront tendance à masquer les difficultés rencontrées. On ne peut alors guère s'étonner des réactions de défiance et d'un manque de sincérité dans les échanges. Certains auteurs suggèrent alors de « découpler » la partie strictement « contrôle » de la partie « développement » dans l'appréciation (Beer, 1981). Fletcher (1973), en s'appuyant sur les propositions de Maier, montre, au contraire, la possible conciliation de ces différents objectifs qui permettent d'une part au collaborateur de savoir « où il en est » et d'autre part de s'impliquer dans la recherche de solutions et de voies d'amélioration. Fletcher précise toutefois que cet exercice requiert des capacités chez celui qui mène l'entretien, acquises selon lui avec l'expérience.

En effet, la mise en place d'entretiens individuels ouvre d'une certaine manière à une modification des relations hiérarchiques traditionnelles (Trépo, Estellat, Oiry, 2002). Lors d'une observation menée lors d'une formation à l'entretien individuel, nous avons pu remarquer que certains managers se sentaient visiblement à l'aise dans la démarche, prêts à assumer une relation permettant une réelle participation du collaborateur tandis que d'autres paraissaient plutôt se retrancher dans des « attitudes défensives ». Nous émettons l'hypothèse que ces différences peuvent s'expliquer par l'idée d'une tension de rôle⁷ du manager (exemple du manager « autodidacte » surtout reconnu pour ses qualités d'expertise technique⁸ et auquel on demande de faire preuve de « leadership ») (Ientile-Yalenios, 2009). De fait, ces managers peuvent être amenés à peser ce qu'ils gagnent à s'engager de façon active dans la mise en œuvre d'un management participatif dans des configurations où la démarche d'appréciation est impulsée par la direction des ressources humaines sans concertation, ni appui des directions opérationnelles. Le point suivant nous permettra d'aborder les voies possibles pour appréhender ces difficultés.

4.2. Tenter un processus d'hybridation

Dans les contextes présentés, la recherche de légitimité se construit en rejetant le fonctionnement actuel des collectifs. Les deux exemples illustrent assez bien l'évolution de la fonction RH telle qu'elle a été décrite par Réale et Dufour (2006). Les auteurs décrivent un modèle d'évolution vers une DRH stratégique (Niveau 4) en quatre étapes. Les deux exemples présentés offrent une similitude dans la mesure où les entreprises sont passées du Niveau 1 où « seules y sont assurées les obligations administratives : tenue du fichier, paie, déclaration légales. » (p. 115) au niveau 2 qualifié de « DRH mécanique ». A ce stade, le DRH « a pour mission de créer les systèmes RH valables pour tous dans l'entreprise » (p. 116) dont le processus d'évaluation des performances, entretiens annuels... Les responsables RH sont ici présentés comme centrés sur les processus qu'ils imposent aux managers de proximité. Les auteurs notent alors que le management rencontre souvent à ce stade des difficultés d'appropriation des pratiques et outils associés. Dans leur modèle dynamique, les auteurs présentent ensuite le niveau 3, la « DRH organique » laquelle se propose davantage en soutien des managers opérationnels et des collaborateurs, alors « véritables acteurs du management des ressources humaines » (p. 117). La situation actuelle que nous décrivons nous semble assez bien résumée par la description de la DRH mécanique. Le risque est alors grand de voir se mettre en place un dispositif « usine à gaz » qui sera perçu comme trop bureaucratique et trop contraignant pour les responsables hiérarchiques qui auront à le mettre

⁷ « Les conflits de rôle peuvent se définir comme une perception négative d'une inadéquation entre l'individu et son rôle, et traduisent un inconfort psychologique qui résulte de cette inadéquation perçue », (Perrot, 2005, p. 9).

⁸ Nous reconnaissons toutefois que l'expertise est un point d'appui et de crédibilité important dans l'appréciation.

en place et à le justifier auprès de leurs collaborateurs. Il y a alors de fortes chances pour que le système soit rejeté. Peretti et Frimousse notent que « L'instrumentation ne se révèle pas réellement productive que si un important effort de communication, de formation et d'adaptation au contexte est réalisé. » (2006, p. 151). Pour qualifier cette adaptation, nous retenons la notion d'hybridation définie par Boyer (1998) comme « un processus à travers lequel des innovations venues d'un autre espace économique et social sont adaptées et transformées en fonction du contexte local⁹ ». Il nous semble que cette définition peut s'appliquer dans les deux contextes décrits. En effet, la mise en place d'entretiens formalisés réunissant le responsable hiérarchique est une pratique importée des Etats-Unis¹⁰ dont on décrit l'aspect contractuel de la relation d'emploi. Or, nous pensons que si l'approche par la différence de culture nationale propose des voies d'explication, elle maintient une maille trop large pour aborder la question de l'implantation et des modalités d'appropriation d'une pratique RH¹¹. D'Iribarne note à ce propos l'émergence de travaux ayant pour ambition de dépasser une approche culturelle stéréotypée de conduites, attitudes et valeurs pour s'attacher à « mettre en évidence les ressources sur lesquelles peut s'appuyer dans chaque contexte une entreprise » pour « déterminer quelles procédures il convient qu'elle mette en place et ce qu'elle doit éviter » (2006, p. 328). Il nous semble en particulier judicieux de considérer l'importance d'une phase compréhensive assez proche d'un diagnostic permettant d'appréhender le mode de fonctionnement d'une organisation, de comprendre sa logique interne et singulière afin de faciliter l'appropriation des changements proposés.

Proposer une évolution de la relation d'emploi fondée sur une analyse partagée du travail
Les situations présentées dans notre étude nous amènent à considérer deux points de vigilance dans la mise en place d'un système d'appréciation formalisée et individualisée. D'une part, les fonctionnements des contextes organisationnels décrits comportent des aspects dont on pressent qu'il faudrait les maintenir dans l'intérêt de l'entreprise et des personnes (règles du métier, savoir faire, forme de solidarité, pression et régulation inter pairs...) et d'autres qui semblent en effet nuire à la performance collective (tendance à masquer les erreurs pour préserver les intérêts du collectif, dilution de l'initiative individuelle). D'autre part, la mise en place d'entretien appelle à une participation dont l'expression peut dérouter le manager (cf. paragraphe précédent) mais également les collaborateurs, lesquels seront sollicités pour émettre des suggestions, faire preuve d'initiatives, être capable d'autonomie dans le contrôle de leur propre travail. Ces conséquences, parfois implicites, conduisent à une évolution de la relation de subsidiarité établie entre le responsable hiérarchique et le collaborateur et donc à une modification voire un déplacement des zones d'attribution et de responsabilité : quelles vont être les nouvelles compétences attendues pour chacun ? Sur quels contenus s'appliqueront les règles de « non-ingérence » (autrement appelées, règles de suppléance) et les règles du « recours »¹² ?

Répondre à ces questions constitue un préalable pour permettre un ajustement adapté et suffisamment serein des relations intra-organisationnelles. L'introduction des entretiens comme nouvel instrument de gestion des ressources humaines suppose une analyse préalable du travail. Elle permet de clarifier les objectifs et les responsabilités du poste ou de la fonction

⁹ Cité par Frimousse et Peretti (2006, p. 150)

¹⁰ L'introduction du système d'appréciation date en France des années 1970. Ce mouvement correspond à l'extension de la Direction par Objectifs développée aux Etats-Unis par Peter Drucker dans les années 1950.

¹¹ Les enquêtes nord-américaines comme françaises font part d'une même insatisfaction concernant les systèmes d'appréciation.

¹² Bracquemond et De Person (2007, p. 31) décrivent 3 règles du principe de subsidiarité appliqué à l'entreprise :

« - La règle de la compétence, qui implique que le collaborateur fasse tout ce qu'il sait et peut faire ;
- la règle de non-ingérence, qui interdit au manager de faire ce que son collaborateur peut faire [ce dernier s'interdisant donc de se décharger des tâches qui lui reviennent] ;
- la règle du recours, qui donne au manager l'obligation d'intervenir là où le collaborateur n'a pas les moyens de réussir seul. »

et offre une visibilité sur les conditions de rémunération et d'évolution de carrières. Elle sert de fondement à la définition de critères d'appréciation appropriés à l'évaluation des personnes et à la construction d'un plan de développement des compétences (Levy-Leboyer, 2007, p. 22). La qualité des critères d'appréciation est un point crucial dans l'appréciation individuelle, déterminante dans la perception de fiabilité des décisions prises et de crédibilité de l'appréciateur¹³. L'appréciation-développement contient également une phase d'évaluation puisqu'il s'agit de faire le point sur le profil présenté par l'individu pour bâtir un plan de développement de ses compétences adapté. Levy-Leboyer (2007, p. 128) observe le rôle « primordial » de soutien du responsable hiérarchique vis-à-vis de ses collaborateurs dans la mise en œuvre d'un plan de développement, en particulier lorsque ceux-ci ont une estime de soi plutôt faible. Toutefois, cela ne nous paraît possible qu'à condition que les managers se sentent à l'aise dans ce qui leur est demandé et sans doute qu'une aide leur soit apportée.

Conclusion

Dans cet article, nous avons formulé une proposition d'analyse des motifs de mise en place d'une pratique RH dans des contextes différenciés, suivie de quelques points focaux et critiques à savoir la nécessité de réfléchir à l'adaptation locale, d'accompagner les managers dans une évolution de leur rôle qui peut s'avérer périlleuse. Une phase de confrontation entre les propositions de la DRH et les opérationnels aura vraisemblablement lieu dans les deux entreprises présentées. Elle devrait amener, si des enjeux suffisamment forts sont associés à la réussite de ce dispositif RH, à des évolutions de posture de la DRH vers davantage de proximité vis à vis des opérationnels qu'ils soient en position hiérarchique ou non, afin de les associer dans des évolutions qu'ils devront s'approprier pour les rendre constructives.

D'autres aspects auraient pu être abordés comme l'importance de l'intégration d'un système d'appréciation avec l'ensemble des processus RH ; de même, la question de la formalisation qui peut être là aussi considérée comme trop bureaucratique ou au contraire facilitant l'entretien. Si une trame permet de structurer un échange, elle peut a contrario être considérée comme réductrice si elle est trop rigide.

Nous avons proposé un certain nombre d'interprétations sur les intentions et les problématiques singulières de chaque situation. Nous avons notamment suggéré que la mise en place de cette instrumentation répondait à des enjeux de légitimité intra et inter organisationnel. Ces enjeux touchent à la fois une fonction dans l'entreprise (la fonction RH) et le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble. Une recherche ultérieure devrait être menée pour analyser comment cette implantation s'est finalement passée, ce qu'en pensent les acteurs internes que sont les salariés, leur manager et également les responsables ressources humaines. L'analyse des cas présentés est bien entendu limitée par la méthode qui s'appuie sur des positions auto déclarées. Nous avons toutefois constaté la faible prise en compte des recherches menées depuis de nombreuses années, sur la mise en œuvre de pratiques RH innovantes par rapport à un contexte organisationnel donné. Cette étude a également permis de rappeler l'importance des référentiels de poste ou de fonction dans un projet d'implantation d'un système d'appréciation du personnel afin de clarifier les attributions de chacun et de favoriser les échanges sur des bases connues et partagées.

Ces constats rappellent également la nécessité de tisser des liens entre les milieux de la recherche appliquée en gestion et les entreprises de taille moyenne et de créer les conditions d'un dialogue continu. Il semble en effet nécessaire d'être présent dans ces phases de mutation organisationnelle, en particulier dans ces organisations qui connaissent des

¹³ Greenberg (1986) s'est intéressé aux déterminants de la perception d'équité des systèmes d'évaluations de la performance et a mis en évidence 5 critères de justice procédurale appliqués à l'évaluation de la performance : 1)le recueil d'informations utiles en amont de l'évaluation et son utilisation, 2)le dialogue lors de l'entretien, 3)la possibilité de corriger l'évaluation, 4)la connaissance par l'évaluateur du travail de l'évalué, 5)l'utilisation de référentiels et d'indicateurs cohérents et pertinents.

croissances parfois rapides qui les conduisent à vouloir structurer et formaliser, parfois un peu trop, et parfois un peu trop rapidement.

Bibliographie

- Beer, M., (1981). Performance appraisal : dilemmas and possibilities. *Organizational Dynamics*, 24-36
- Bracquemond, I., De Person, J., ((2007). Appliquer le principe de subsidiarité pour construire l'audit social dans une dynamique de changement. 25ème Université d'été de l'Audit Social, IAS, Paris, Septembre.
- D'Iribarne, P., (1993, 1989). *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Editions du Seuil.
- D'Iribarne, P., (2003). *Management et cultures*, Dans l'Encyclopédie des ressources humaines sous la coordination de Allouche J., Paris : Editions Vuibert.
- Drucker P.F., (1954). *The practice of management*, New York, Harper.
- Eymard-Duvernay, F., (2004). *Economie politique de l'entreprise*, Paris : Editions La Découverte, Collection Repères.
- Fletcher, C. A. (1973). Interview style and the effectiveness of appraisal, *Occupational Psychology*, Vol 47, p. 225-230.
- Frimousse, S., Peretti, J-M., (2006), L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb, *Revue française de gestion – N° 166/2006*
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 340-342.
- Ientile-Yalenios, J., (2009). Les intentions managériales à l'œuvre dans l'appréciation du personnel, actes du colloque international « L'imagination au service de la gestion : à la recherche de l'intention », Brest, janvier.
- Igalens, J., Roger, A., (2007), *Master Ressources Humaines*, Editions Eska.
- Levy-Leboyer, C. (2007). *Evaluation du personnel. Quels Objectifs ? Quelles méthodes ?* Paris : Editions d'Organisation.
- Livian, Y.-F., (2008). *Organisation. Théories et pratiques*, 4ème édition, Paris, Editions Dunod
- Maier, N. R. F. (1958). Three types of appraisal interview. *Personnel*, March-April, 27-40
- Mutababazi, E., (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulaire de management en Afrique, *Revue Management et Avenir*, n°10, 179-197
- Perrot, S., (2005). Nature et conséquences des conflits de rôles, Actes de la journée de recherche Stress, Burnout et conflits de rôle, CEROG / AGRH - IAE Aix en Provence, France, 6-17.
- Powell W.W., DiMaggio P.J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press.
- Réale, Y., Dufour, B., (2006). *Le DRH stratège*, Paris : Editions d'Organisation.
- Roger, A. (2002). Suivre les carrières de ses collaborateurs. Dans *Tous DRH*, sous la direction de Peretti, J-M., (pp. 183-193). Paris : Editions d'Organisation.
- Schraeder, M., Becton, J. B., Portis, R., (2007). A critical examination of performance appraisals. An organization's friend or foe ? *The journal for quality and participation*, Spring 2007, 20-25.
- Trépo, G., Estellat, N., Oiry, E. (2002). *L'appréciation du personnel : mirage ou oasis*, Paris : Editions d'Organisation.

Renouvellement de la GRH par la prise en compte du secteur féminin dakarois

Ndèye Mariama ANGELE KANDE

*L2G – Laboratoire Genre et Gestion, Faculté de Sciences économiques et Gestion,
Université Cheikh Anta Diop de Dakar/ Ecole Supérieur Polytechnique de Dakar*
yamakande@yahoo.fr

Fatoumata Diouf GUEYE

*L2G – Laboratoire Genre et Gestion, Faculté de Sciences économiques et Gestion,
Université Cheikh Anta Diop de Dakar/ Ecole Supérieur Polytechnique de Dakar*

Marta WILGOSZ

*L2G – Laboratoire Genre et Gestion, Faculté de Sciences économiques et Gestion,
Université Cheikh Anta Diop de Dakar/ Ecole Supérieur Polytechnique de Dakar*
marta.wilgosz@iae-aix.com

Introduction

Au Sénégal, les recherches consacrées à la gestion des ressources humaines sont peu nombreuses ou presque inexistantes, surtout dans le domaine du secteur informel. Cependant même si ce secteur peut ne pas présenter de solutions nouvelles dans les pratiques GRH il constitue en lui-même un champ de recherche nouveau et porteur. La prise en compte de l'approche genre dans ce secteur ne fait que renforcer la curiosité dégagée par ce milieu nouveau et méconnu.

Avec les travaux du Bureau International du Travail (BIT) ou de Global Labour Institute nous ne pouvons nier l'importance du secteur informel. En effet, ce secteur au niveau de l'échelle mondiale englobe des millions de travailleurs et ne cesse de croître (Gallin, 1999). Le terme de « secteur informel » apparaît pour la première fois dans les études du BIT de 1971 sur le Ghana et le Kenya. Dans les rapports économiques et sociaux récents le secteur informel est défini comme l'ensemble des unités de production informelle (UPI) dépourvues d'un numéro d'enregistrement administratif et/ou de comptabilité écrite formelle (UEMOA, 2004), et selon Pénouim et Lachaud (1985), « les activités informelles regroupent un ensemble d'activités de production, de services et de commerce réalisé à petite échelle avec un salariat limité et un capital faible ». Dans cette étude, on assimile la notion d'UPI à la notion de TPE.

Selon la Confédération Mondiale du Travail (1999) les femmes entreraient dans ce secteur pour trois raisons. Premièrement elles rencontrent plus de difficultés pour accéder à un emploi « formel » à cause d'un manque de formation, de leur maternité et du manque de services sociaux supplémentaires qui pourraient améliorer leur productivité. Deuxièmement est soulignée la logique du secteur informel qui privilégie la « survie » qui « convient » mieux aux femmes par rapport à la logique « d'accumulation ». Enfin on souligne la féminisation de la pauvreté puisqu'on remarque que dès le début des années 80, les conditions de vie et de travail de beaucoup de femmes se sont détériorées dans le monde entier et elles sont majoritaires au sein de catégories les plus pauvres.

L'objectif du présent papier est de rechercher les pratiques GRH que l'on trouve dans les structures informelles féminines et de décrire leurs caractéristiques. L'intégration de l'approche genre ainsi que le domaine de recherche qu'est le secteur informel constitue un nouveau champ de travail pour la GRH. La recherche scientifique en science de gestion présente dans sa grande majorité des pratiques en gestion masculines, car issues de la réalité où les femmes n'occupaient pas beaucoup de postes décisionnels et supérieurs (ORSE, 2004). L'approche genre a été introduite en référentiel analytique, conceptuel et parfois pragmatique

afin d'améliorer la compréhension des rapports sociaux dans l'organisation (Calas et Smircich, 1992). Pour une meilleure compréhension, nous passerons par une description du secteur informel dakarois avant de donner certaines spécificités relatives aux femmes en rapport avec les pratiques de GRH. Enfin nous entrerons dans le fond de notre problème dont la question centrale est libellée comme suit : quelles sont les activités des femmes en matière de gestion des ressources humaines et leurs spécificités?

Problématique de recherche

Le terme de « secteur informel » apparaît pour la première fois dans les études du BIT de 1971 sur le Ghana et le Kenya. Dans les rapports économiques et sociaux récents le secteur informel est défini comme l'ensemble des unités de production informelle (UPI) dépourvues d'un numéro d'enregistrement administratif et/ou de comptabilité écrite formelle (UEMOA, 2002). Dans Dakar le nombre d'UPI est quasiment égal au nombre de ménages. Ce chiffre s'élève à 281 600 UPI pour l'année 2005 (SRSDD, 2005,132) et il présente une valeur ajoutée de 380, 9 milliards de FCFA ce qui donne plus de 11% du PIB officiel. Par contre selon les informations non officielles le poids du secteur informel dans le PIB pour tout le Sénégal s'élèverait à 60% (Bangré, 2003). Plus de 42,4% des emplois du secteur informel dakarois sont occupés par des femmes. Le secteur informel dakarois est constitué de micro-unités dont la taille moyenne est de 1,5 emplois par unité et où l'auto emploi est la règle dans plus de deux tiers des établissements. Le contrat de travail est signé avec moins d'une personne sur cinq (contre seulement 5% des employés du secteur informel bénéficiant d'un contrat signé pour l'ensemble, à part la Guinée-Bissau, des Etats membre de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) ce qui discrimine le secteur informel du formel où la norme salariale est la règle. Le secteur informel se caractérise aussi par un faible fiscalisation (pour la région de Dakar ce taux est de 2%). Les statistiques plus récentes ne sont pas disponibles, mais le nombre d'UPI augmente chaque année.

Ce secteur présente plusieurs caractéristiques. Akani (1996), sur l'exemple des artisans du secteur de confection, met en évidence les caractéristiques suivantes de ce genre de structures:

- organisation tacite du travail,
- groupe homogène d'employé,
- artisan-proprétaire, chef incontestable considéré comme le chef de la famille,
- rapports humains très courtois mais basés sur la hiérarchie fondée sur la durée dans le métier
- le travail comme nécessité, un acte permettant de disposer de moyens de vivre.

L'aspect des pratiques de GRH n'a pas été soulevé dans cette recherche.

Nous concluons que le poids du secteur informel dakarois reste important aussi bien à cause de son importance économique que de son impact social. Du point de vue de l'audit social il serait pertinent de décrire les pratiques GRH mises en place en passant par les pratiques caractérisant les petites structures.

GRH et petites structures

Rester compétitive, répondre aux exigences des clients, faire évoluer la structure, mobiliser les ressources adaptées en conséquence sont autant de problématiques qui caractérisent la vie de tous les jours non seulement des grandes structures, mais aussi des PME et TPE. Même si d'un point de vue juridique, il y a une distinction entre les PME et les TPE, la différenciation, en pratique, reste floue. La littérature reste discrète sur les TPE. Le terrain analysé dans la partie empirique présente les caractéristiques des PME retrouvées dans la littérature et par la suite nous jugeons plus judicieux de nous concentrer sur l'environnement et les caractéristiques de la PME. La PME est confrontée à deux pressions externe et interne. Sur le plan interne, selon Julien (2000), la PME centralisée autour de l'entrepreneur éprouve des

difficultés à réagir dans un environnement de plus en plus complexe, toutefois même si cet entrepreneur s'appuie un peu plus sur son organisation pour partager certaines tâches, est souvent dépassé par un environnement qui évolue trop vite.

Sur le plan externe, il est évident que la PME doit faire face à des seuils de croissance. Ainsi la PME se positionne dans le cadre du cycle de vie de l'entreprise. Selon la théorie très influente de Churchill et Lewis (1983), la croissance fait partie de l'évolution naturelle d'une entreprise. Et selon Bayad et Gallais (2006), les auteurs divisent la croissance en cinq stades : existence, survie, réussite, envol et maturité des ressources. A chaque stade correspond un ensemble distinct de facteurs essentiels à la survie et à la réussite de l'entreprise. Les seuils de croissance peuvent correspondre aux obstacles rencontrés au cours du passage d'une étape à l'autre. Selon ces chercheurs (Bayad, Gallais, 2006), la confrontation à ces deux pressions et la motivation de compétitivité voire de survie, justifient ainsi l'intégration d'outils de gestion formalisés au sein de la PME. Ces outils de gestion sont destinés à améliorer l'organisation et sa gestion, mais aussi le développement des entreprises et à en faciliter la transformation. Ils peuvent aussi concerner l'un ou l'ensemble des domaines de gestion de la structure (commercial, production, ressources humaines, organisation, qualité, finance, exportation...) et sont intégrés à la stratégie de l'organisation, dans le but de compétitivité et de pérennité.

Dans la littérature, il a été montré que les pratiques de GRH posent beaucoup de problèmes aux très petites entreprises quant à leur mise en œuvre. En effet, les dirigeants des TPE rencontrent des difficultés dans la pratique de la GRH qui souvent est peu formalisée et se limite à l'administration du personnel (Julien et Marchesnay, 1988 ; Mahé de Boislandelle, 1988, Bernon et al, 2006). La faible formalisation qui caractérise les petites unités de production en matière de GRH pourrait nous laisser croire que cette fonction n'est pas stratégique. Bayad et al (1995) soutiennent qu'avec l'absence d'une direction de ressources humaines, c'est le propriétaire de l'entreprise ou son adjoint immédiat qui prend en charge cette fonction.

On retient des études de Huselid, Jackson et Schuler (1997) que dans les petites ou moyennes entreprises la fonction RH n'est pas très développée et si les pratiques sont améliorées cela peut conférer des avantages concurrentiels pour celles-ci. En d'autres termes, des pratiques de recrutement ou de rémunération bien adéquates dans ces petites entreprises pourraient contribuer à la création de valeurs et restent un avantage durable car ni imitable, ni reproductible par la concurrence (Reed et DeFilippi, 1990). En outre, Bayad et Paradas (1998) montrent à travers l'exemple du recrutement, que la GRH est souvent informelle et déclinée dans l'urgence. Ceci peut être associé à leur faible taille et au manque de moyens notamment dont elles font l'objet.

De nombreuses études ont montré que les TPE ont des caractéristiques qui font qu'elles ne peuvent pas mettre en place les mêmes pratiques que celles des moyennes et grandes entreprises. Elles doivent adapter leur GRH à leur taille.

Des études de Fabi et al. (1994), les pratiques de GRH les plus courantes et classées par ordre d'importance souhaitée par les responsables sont :

- Analyse de poste
- Recrutement /sélection
- rémunération
- Accueil
- Evaluation du rendement
- Formation et développement
- Gestion des carrières

A la suite des Américains, les Européens mettent en évidence l'existence des pratiques de GRH en ce qui concerne la délégation du pouvoir dans les PME (Fabi et Garand 1992 ; Julien 1994 ; Bayad et al. 1995 ; Mahe de Boislandelle 1988).

Selon une étude menée en 2000 sur les entreprises sénégalaises inscrites dans le répertoire des entreprises de la Chambre de Commerce sénégalaise (Tidjani, 2000) les activités les plus usuelles de GRH sont principalement liées : à l'administration du personnel, aux contacts avec le personnel, à la gestion des rémunérations et à la coordination. Ces activités qui relèvent du quotidien priment sur du long terme avec un souhait de la part des dirigeants de se concentrer d'avantage sur : l'élaboration des politiques sociales, de formation et de gestion prévisionnelle du personnel (Tidjani, 2000, 204).

Dans le contexte africain le recrutement par exemple est fondé sur la logique communautaire (Hernandez 1997, Kamdem 1993). Selon Fall et Mboup (1995), les pratiques de médiation en matière de recrutement dans le secteur informel sont très fréquentes, et montrent comment l'informel se met au service du formel. En ce qui concerne le recrutement au Sénégal selon Dia, Gaye et Tidjani (1995), il se fait sur la base des recommandations et d'une solidarité familiale surtout dans le secteur privé. Cette appartenance familiale à la PME fait ressortir un niveau d'engagement très élevé de la part de l'apprenti contrairement à celui qui est recruté par recommandation ou simplement par hasard. Ainsi, l'apprentissage a une double fonction sociale, d'une part de faire connaître le métier, et d'autre part de former le caractère de l'apprenti.

GRH et Genre

En matière de gestion des ressources humaines il y'a des pratiques qui sont récurrentes et les mêmes outils sont utilisés, aussi bien pour les entreprises dont la gestion est masculine que celles où elle est féminine, pour mettre en œuvre ces pratiques. Néanmoins des différences peuvent être relevées. Les femmes sont plus dans le relationnel ; ces caractéristiques peuvent s'expliquer par leur présence au niveau de la sphère familiale et diffèrent selon les cultures et les sociétés (Halpern, 2006)¹. Le document de Landrieux-Kartochian (2004) portant sur une revue de la littérature met en évidence des qualités féminines dans le management telles que la coopération, la communication, un management moins hiérarchique, plus participatif, intelligence collective, plus de travail en équipe, plus de maîtrise de la complexité. Selon Thomas et Ely (1996), cette conception s'inscrit dans le paradigme de valorisation des différences. La diversité est alors vue comme un moyen de toucher une clientèle aussi diversifiée, et à faire reconnaître sa PME comme légitime.

La population féminine sénégalaise est plus importante soit 52% des 9,8 millions (DPS, 2002) et les femmes sont les plus touchées par la pauvreté, elles ont un niveau de scolarisation très faible (selon le rapport de l'ESAM 0,2% des femmes accèdent à l'enseignement supérieur). Ce qui fait qu'elles sont moins présentes dans les entreprises formalisées qui requièrent un certain niveau de diplômes. Elles évoluent souvent dans le domaine de la confection, de la coiffure, de la restauration ou s'occupent tout simplement de leur petit commerce. Elles créent de petites entités et fonctionnent dans la plupart des cas avec au minimum deux employés et mettent en œuvre des pratiques GRH récurrentes, parfois sans le savoir. En effet, sans pour autant avoir obtenu une formation en gestion, les femmes mettent en œuvre des pratiques, qu'on retrouve dans la littérature sur la GRH. Même s'il existe une précarité des emplois, même si les unités de productions sont très microscopiques vu les moyens de production, la taille de ces entreprises et le nombre de personnes qu'elles englobent en leur sein, il n'en demeure pas moins qu'on puisse y retrouver des pratiques de GRH bien adaptées à ce

¹ Compte rendu de la conférence du colloque femme et entrepreneuriat tenu à Advancia 2006 : Machisme ou féminisme, quel est le pire ennemi de la femme entrepreneur ?

contexte et qui incorporent des particularités très intéressantes. En effet, ces pratiques contribuent à maintenir ces structures en vie.

Notre travail est concentré autour de la question suivante : quelles sont les pratiques GRH mises en œuvre par les femmes dirigeantes de petites structures du secteur informel. Alors que ce travail est majoritairement descriptif il contribuera prochainement à une analyse comparative entre les pratiques GRH des secteurs informels masculin et féminin.

1. Méthodologie de recherche

Notre objectif général est d'analyser les différentes pratiques de GRH présentes dans le secteur informel dakarais, dans les entreprises dirigées par des femmes. Nous avons réalisé une étude qualitative. En effet, cette démarche est la mieux adaptée à notre situation de recherche dont le champ d'investigation est nouveau pour les gestionnaires. Nous avons recueilli les données par des entretiens semi-directifs (avec l'élaboration d'un guide d'entretien) avec une démarche méthodologique classique.

Nous avons réalisé 20 entretiens jusqu'à atteindre le seuil de saturation des informations. Les entretiens ont été menés de février 2008 à mars 2008 et ont été réalisés dans trois secteurs différents à savoir : le secteur de la couture, le secteur de la coiffure, et le secteur de la restauration. La répartition s'est faite comme suit :

- 5 salons de coiffure,
- 9 salons de couture,
- 6 restaurants.

Dans la répartition nous avons privilégié les UPI de grande taille qui offraient des opportunités intéressantes pour notre recherche.

Le guide d'entretien a été composé de deux parties :

- la première concerne le profil de la gérante (âge, situations familiale, formation) et le nombre d'employés.
- la deuxième concerne les pratiques GRH.

D'après l'analyse de la littérature et après un premier feed back de terrain nous avons choisi de poser les questions sur les pratiques suivantes :

- Recrutement
- Rémunération
- Délégation de pouvoir
- Motivation

A partir de la liste des pratiques, en sachant que la notion de pratique n'est pas utilisée dans la majorité des entretiens qui sont menés en wolof, nous avons transformé les pratiques directement en questions. Dans certains cas il nous a fallu décomposer la question en plusieurs sous questions et donner des exemples. Nous rejetons l'inférence de nos exemples sur les réponses obtenues, car généralement nos exemples donnés n'étaient pas reconduits dans les réponses ou étaient d'avantage développés ce qui nous assurait de sa véritable mise en œuvre par les interviewées.

Après avoir réalisé deux premiers entretiens nous nous sommes rendu compte que la gestion des relations sociales, particulièrement la gestion de la communication interne et la gestion des conflits sont des éléments importants qui font partie du quotidien des pratiques GRH dans les PME. Nous avons décidé de compléter nos questions par celles portant sur la communication et la gestion des conflits.

La recherche étant exploratoire nous avons opté pour le choix d'accessibilité des UPI contre un échantillonnage classique. Surtout que dans le cas du secteur informel, il n'existe pas de répertoire des entreprises ou d'autres listes que nous pourrions utiliser pour effectuer un

échantillonnage aléatoire ou de stratification. Un échantillonnage géographique reste relativement lourd à mettre en œuvre.

2. Présentation et discussion des résultats

La majorité des répondantes est mariée et mère de famille. Cependant comme le démontrent les statistiques officielles la majorité est sans formation préalable au secteur dans lequel elles exercent. En effet, ou bien elles ont acquis leur savoir faire dans des ateliers similaires, familiaux, ou elles étaient proches du secteur ou elles parlent de prédisposition naturelle. Deux d'entre elles n'ont pas été du tout scolarisées. Aujourd'hui elles emploient entre trois (3) et vingt et un (21) employés en partie provenant de leur famille : neveu ou nièce, filles ou fils, frère, sœurs, cousines.

En ce qui concerne la rémunération l'aspect caractéristique c'est qu'elles payent le salaire qui reste relativement bien structuré et régulier. Dans la littérature nous pouvons relever plusieurs éléments constituant la rémunération, comme par exemple la classification de Roussel (1996) de 7 catégories réparties entre la rémunération directe et les avantages divers : dans le premier groupe nous retrouvons la rémunération fixe et variable, le revenu différé, par contre dans les avantages divers se regroupent les indemnités-remboursement-primes-participations pour frais divers, les avantages en nature, les dépenses sociales et loisirs ainsi que les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance ; dans les entretiens analysés la rémunération porte que sur les salaires, salaires hebdomadaire à la fin de chaque week-end, mensuels en fonction de nombre d'habits cousus, mensuels ou argent de poche pour les sœurs de deux des gérantes. On aurait pu s'attendre à une rémunération plus en nature mais cela n'a pas été du tout mentionné. Ceci peut nous amener à l'hypothèse que les UPI analysés ne présentent pas de problème de liquidité mentionné souvent comme problème majeur des UPI (DPS, 2003).

Le processus de recrutement dans les UPI étudiées est varié. Nous retrouvons des recrutements à partir des tests (dans l'ensemble des salons de coiffure, dans deux salons de couture et dans un restaurant), de la mise en situation (réalisation d'une coupe, mesure, finitions, tresses, coiffure, préparation d'un plat spécial), période d'essai d'une semaine, sur la base de niveau de diplôme, des recommandations, des intermédiations, des qualités humaines et des compétences que la gérante teste pendant une semaine, d'un réseau de personnes déjà formées, qui sont passées chez des tailleurs réputés ou provenant de maison à grande notoriété (salon de haute couture) ou des anciens apprentis qui deviennent employés. Alors que nous retrouvons la médiation soulignée par Fall et Mboup (1995) comme technique de recrutement, la règle du lien parental n'est pas toujours respectée. En effet une gérante d'un restaurant et deux gérantes de salon de couture n'embauchent selon elles jamais, ceux qui viennent chez elles ou des personnes issues de la famille, car selon elle « en business il n'y a pas de parents ni d'amis ». Alors que le lien parental est souligné comme technique de recrutement caractéristiques au Sénégal dans le secteur privé selon Dia, Gaye et Tidjani (1995) ou dans le secteur informel dakarois masculin selon une étude récente de Diouf, Kane, Bodj et Sarr (2008).

Le débauchage est répandu comme technique de recrutement (cinq gérantes ont mentionné cette forme). Mais nous retrouvons aussi dans les réponses des interviewés le recrutement de bouche à oreille ou sur le marché des bonnes. En effet il existe des endroits dans les différents quartiers de Dakar où se regroupent les bonnes, cuisinières, lingères qui cherchent du travail. Elles attendent assises sur le trottoir que quelqu'un les embauche à l'heure, à la journée, à la semaine ou plus.

De nombreuses recherches ont démontré le lien entre la rémunération et la motivation au travail (Roussel, 1996). Dans nos résultats, lors de la question portant sur la pratique de motivation, les réponses données concernent aussi : le réconfort des employés, le fait de donner des conseils, de traiter les employés comme les membres de la famille en leur offrant

le repas à midi ou offrant trois repas par jour, faisant régner la confiance dans le sens de ne pas abuser des employés, d'être tolérant, de garantir une expérience professionnelle, le fait « de se rabaisser jusqu'à la hauteur des employés - respect mutuel », le fait de donner des petits cadeaux ou encore assurer le transport pour les employés qui habitent loin, le fait d'assurer de bonnes conditions de travail : outils et matériaux de bonne qualité et disponibles à temps, mise en place de télévision et de radio, offrant deux jours de repos dans la semaine en dehors des fêtes, le fait de loger des employés étrangers, tenir compte de leur avis, le fait de fermer les yeux sur leurs petites manœuvres ou de tolérer leurs bavures. Nombreuses gérantes mentionnent comme sources de motivation le salaire : « un bon salaire », « un salaire doublé par rapport aux concurrents », « un salaire à temps », « des primes de rendements, des « extras » en dehors du salaire, des promotions ou des augmentations de salaires pour les personnes qui sont dynamiques, assidus, ponctuels et effectuant un travail de qualité. Les salaires sont officiels et leur distribution est source de comparaison. Mais ce qui est le plus étonnant c'est une toute autre forme de motivation que nous avons découverte : « pour motiver mes employés je les insulte, je leur rappelle leur origine et les parents qui ont foi et confiance en eux et qui ne compte que sur eux pour subsister ».

Ces résultats montrent que même si certaines études parlent de la troisième phase du développement de la GRH au Sénégal (Tidjani, 2000), les pratiques de motivations issues des entretiens présentent un mélange de différentes théories portant sur la motivation et ses déterminants que nous pouvons retrouver dans l'ouvrage de Roussel (1996) consacré à la rémunération, satisfaction et motivation au travail. Un aspect prononcé par une partie de gérantes et qui porte sur le fait de mentionner le salaire et les conseils en tant qu'éléments de motivation est l'expérience propre des gérantes et leurs besoins de l'époque où elles-mêmes étaient employées. En effet une confrontation des éléments de motivation selon les gérantes et les employés serait pertinente puisque les théories sur les besoins ont évolué elles- aussi, et les besoins restent individualisés. Par exemple dans la situation de travail nous pouvons retrouver trois catégories de besoins : les besoins d'existence; les besoins de rapports sociaux et les besoins de développement personnel (Adelfer, 1969 dans Roussel, 1996). Cependant le rôle principal de travailler dans une UPI reste toujours le salaire qui permet de vivre (Akani, 1996). Rappelons que les UPI sont une réponse alternative à la crise économique dans les ménages et à la nécessité pour les femmes de travailler. Nous pouvons aussi remarquer que ces résultats contredisent ceux du BIT où le secteur informel féminin est lié à la pauvreté et à la survie.

En ce qui concerne la délégation du pouvoir, dans les entretiens analysés, se fait sur la base de lien de parenté ; sur la base de la confiance et de l'ancienneté et de l'aptitude à tempérer et gérer les conflits ; de l'ancienneté et du talent ; de l'ancienneté et de la sympathie ; de la confiance et de la droiture – du sens de l'éthique ; de l'ancienneté, de la stabilité familiale et de la compréhension. L'ancienneté revient presque dans la majorité des entretiens comme déterminant de la délégation du pouvoir. L'étude réalisée plus de dix ans souligne l'ancienneté comme caractéristique principale des rapports sociaux dans l'entreprise d'après Akani (1996).

La confiance est aussi un aspect central dans les relations de travail pour plusieurs raisons à savoir : il n'existe pas de contrat de travail paraphé -ou du moins c'est un contrat tacite- l'engagement se fait sur la base de la confiance entre les deux partis ; la délégation du pouvoir montre l'importance de la confiance qui peut exister entre le dirigeant et son adjoint. Il devient le prolongement du propriétaire et d'après Couteret (1998), il est un élément clé de la PME, exerçant par délégation une partie des activités de directions, et participe activement à la bonne marche de la PME. Selon Fukuyama (1995), la confiance est susceptible de donner

une explication en termes de performance des entreprises familiales sur les autres types d'entreprise.

La communication et la gestion des conflits sont primordiales dans une dynamique sociale que ce soit dans l'entreprise ou dans la sphère familiale. Dans les entretiens réalisés nous pouvons retrouver des outils comme :

- réunions où « tout le monde dit ce qu'il a dans le cœur et on remet les pendules à l'heure »,
- permission de faire des réclamations et de dire ce qui ne plait pas aux employés,
- réprimandes et sanctions si les consignes ne sont pas respectées,
- prise en compte des avis des employés,
- convocations chaque mois pour discuter.

On remarque que dans les rares UPI où les gérantes jouissent d'un certain niveau d'instruction, il n'y a pas de négociation. Les employés n'ont pas d'alternative ; C'est soit se conformer aux exigences requises (bien faire son travail et respecter les normes strictes de fonctionnement), ou bien tout simplement être renvoyés.

Il est important de souligner ici que les gérantes n'ont pas été formées en sciences de gestion ou ressources humaines. Les termes tels que l'école de relations sociales, le management participatif ou l'école de Palo Alto leur sont totalement inconnus alors que dans la pratique elles utilisent les outils issus de ces approches. Aussi, toutes les gérantes managent leurs employés à l'image de leur foyer et les considèrent comme s'il s'agissait de leur progéniture. La relation dirigeante-employé est assimilable à une relation mère-enfant dans ce contexte.

Conclusion

L'étude présentée met en évidence les pratiques de GRH dans les entreprises de femmes évoluant du secteur informel. Même si ces pratiques ne sont pas innovantes le champ de recherche de ces pratiques est vierge. De même que l'apport du secteur informel dans la question de genre en sciences de gestion au Sénégal dans le cadre du renouvellement de la GRH est primordial puisque la grande majorité des responsables RH dans les entreprises privées sont des hommes (Tidjani, 2000). D'ailleurs la population masculine potentiellement active décroît (SRSDD, 2005, 43). Dès lors qu'il existe de nombreuses études économiques et sociologiques sur le secteur informel et les femmes au Sénégal, notre communication semble rejoindre les premiers papiers portants sur la problématique du genre en Afrique de l'Ouest en sciences de gestion. Notre contribution concerne tout particulièrement :

- l'enrichissement des recherches portant sur les pratiques GRH au sein des TPE et constitue un champ nouveau en ce qui concerne le secteur informel
- la mise en place de l'approche genre qui constitue un facteur transversal et de contingence dans le renouvellement de la GRH.

Bibliographie

- Akani, A. (1996). Règles managériales et croissance des entreprises. *Journées Scientifiques du CREA sur l'Economie sénégalaise* (1ère édition, en collaboration avec l'U.P.E) ; UCAD de Dakar, 12 - 13 janvier. - CREA – Presses.
- Bayad, M., Paradas, A.(1998). Les difficultés de recrutement : recherche sur les déterminants organisationnels. in TORRES O., *PME- de nouvelles approches*, Economica, 145-160.
- Bayad, M., Gallais M. (2006). Favoriser l'adoption des outils de gestion dans les PME : vers une représentation partagée du dirigeant et du prescripteur, en route vers Lisbonne. *2^{ème} Colloque luxembourgeois sur l'économie de la connaissance dans une perspective européenne*, Luxembourg, 9/10 novembre.
- Bayad, M., Mahé De Boislandelle, H., Nebenhaus, D., Sarnin, P. (1995). Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME. *Gestion 2000*, vol.11/1, 95-108.

- Bernon, J., Grillet, S., Quint, C. et Trouve, P. (2006). La mutualisation des ressources humaines pour des TPE localisées sur un territoire. *17ème Congrès de l'AGRH*, Reims.
- Calas, M., and Smircich, L. (1992). Using the "F" word: Feminist theories and the social consequences of organizational research. *Gendering organizational analysis*, A.J. Mills, and P. Tancred (eds.), p. 222-234, London: Sage.
- Churchill, N.C., Lewis, W.L. (1983). Les cinq stades de l'évolution d'une PME. *Harvard-l'expansion*, p. 51-63.
- CMT WCL, (1999), *Genre et secteur informel*, Bruxelles.
- Couteret, P. (1998). La place de la confiance dans la mobilisation des ressources humaines dans les petites entreprises : le cas de la relation dirigeant-adjoint, neumann.hec.ca/airepme/pdf/1998/Couteret.pdf
- Dia, A., Tidjani, B., Gaye, A. (1995). L'approche socioculturelle de l'entreprise sénégalaise. Série n°1, *Document de recherche du CREA*, n° 95/06/GE-1. - UCAD de Dakar: CREA - Presses, Juin. 28.
- Diouf, L., Kane, D., Mbodji, N., Sarr, M. (2008). Pratiques de GRH dans le secteur informel de Dakar : cas des menuisiers et des mécaniciens. *Congrès AGRH*, 2008, Dakar.
- DPS, (2002). *Statistiques sur la population sénégalaise*, Direction de la Prévision et de la Statistique. Dakar.
- DPS, (2003). Le secteur informel dans l'agglomération de Dakar: performances, insertion, perspectives, *Résultats de la phase 2 de l'enquête 1-2-3 de 2003*, Direction de la Prévision et de la Statistique, Dakar.
- Fabi, B., Garand, D. J. (1992). Les pratiques de GRH en PME. *Revue Organisation*, 2, 1.
- Fall, A.S., Mboup, A. (1995). Pratiques de la médiation dans le secteur informel à Dakar , *Le bulletin de l'APAD*, n° 9, article en ligne : apad.revues.org/document1491.html (du 17/03/2008).
- Fukuyama, F. (1995). Trust : the social virtues and the creation of prosperity", *Free Press, New York*.
- Halpern, C. (2006). Machisme ou féminisme, quel est le pire ennemi de la femme entrepreneur. *Compte rendu de la conférence du colloque femme et entrepreneuriat tenu à Advancia*.
- Hernandez, E.M. (1997). *Le management des entreprises africaines*, L'Harmattan. Editions de Boeck université, Bruxelles,
- Huselid, M.A., Jakson, S.E., Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, . 40, 1,171-188.
- Julien, P.A. (1994). *Les PME: Bilan et perspectives*. Economica, Paris.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise, principes d'économie et de gestio*. Vuibert Gestion.
- Landrieux-Kartochian, S. (2004). La contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature. DARES, *Ministère des Affaires sociales, du travail et de la solidarité*, Documents d'études, 83.
- Mahe de Boislandelle, H. (1988). *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*. Economica.
- ORSE, (2004). L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises : entre nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. *Etude ORSE*, 5, février, Paris.
- Pénouim, M., Lachaud, J.P, (1985). *Le développement spontané, les activités informelles en Afrique*. Pédone.
- Reed, R., De Filippi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, 15, 1, 88-102.

- Roussel, P. (1996). *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*. Economica, Paris.
- SRSDD, (2005). Situation économique et sociale de la région de Dakar. *Service Régional de la Statistique et de la Démographie de Dakar*, Dakar.
- Tidjani, B. (2000). Le profil du responsable du personnel au Sénégal : le discours et la réalité. *Africa development*, XXV, 1 et 2.
- UEMOA, (2004). *Le secteur informel dans les principales agglomérations des sept Etats membres de l'UMEOA : performances, insertion, perspectives*

Insertion des femmes dans les métiers dits masculins

Safiatou KEBE

*Etudiante en DEA de Gestion des Entreprises Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
Université Cheikh Anta Diop de Dakar*

Membre du laboratoire Marketing TCM-PME

Membre du laboratoire genre L2G

safiakebs@yahoo.fr

Demba KANE

*Doctorant à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Cheikh
Anta Diop de Dakar*

Membre du laboratoire de GRH à L'ESP

dembakane@yahoo.fr

Fatoumata Diouf GUEYE

*Responsable Ressources Humaines ; Faculté de Sciences économiques et Gestion,
Université Cheikh Anta Diop de Dakar,*

Membre du laboratoire de GRH à L'ESP

Membre du laboratoire genre L2G

fadiouf@ucad.sn /fatoumata.gueye@ucad.edu.sn

Introduction

Dans une société sénégalaise en pleine mutation sociale qui prône pour l'égalité des sexes, d'aucuns persistent à croire que la femme est dévolue à s'occuper intégralement du foyer. Cette conviction tenace, n'empêche pas cependant de faire carrière dans un travail hors du cadre familial et aussi d'occuper des postes de responsabilité dans leurs domaines de compétences. Fondamentalement, la précarité des revenus des ménages, inhérente aux situations de chômage, implique le plus souvent la mise en œuvre de stratégie de survie qui pousse également la femme à plonger le nez dans n'importe quel métier qu'il soit réservé ou pas aux hommes, bravant totalement la question relevant des stéréotypes.

La liberté de choix, la force des convictions aidant font que les femmes s'investissent dans des métiers stéréotypés jusque là masculins.

Notre principal objectif dans cette communication est d'examiner pourquoi et comment ces femmes parviennent à intégrer ces métiers et comment elles y évoluent en termes de management et de responsabilités sociales. Ainsi nous allons essayer dans un premier temps de faire une revue sur le rôle de la femme dans la société, dans un deuxième temps de voir l'insertion des femmes dans les corps de métier et de terminer dans un troisième temps avec la méthodologie de recherche.

1. Rôle des femmes dans la société sénégalaise

Il existe une démythification de certaines pratiques sociales comme les us et coutumes, voyant la femme comme le sexe faible. Les femmes ont souvent un sentiment d'injustice à l'égard des hommes. Elles sont souvent victimes de cette injustice en raison de leur morphologie et des réalités socioculturelles, économiques, politiques et religieuses qui constituent en quelque sorte des barrières pour leur épanouissement. Les femmes de par leur dynamisme ont toujours tenté de résister à ces considérations et pratiques. Cette résistance a aboutit aujourd'hui à une amélioration considérable du rôle de la femme dans la société.

En examinant l'histoire de la société sénégalaise, nous remarquons que la femme a toujours occupé une place importante. Ainsi une analyse de l'évolution de la femme dans le champ

politique, socioculturel économique et religieux nous permettra de voir plus clairement son rôle dans la société.

Sur le plan politique

Dans l'histoire politique sénégalaise ancienne, la contribution de la femme dans la scène politique a toujours été déterminante. Bien vrai qu'il soit difficile pour les femmes d'accéder aux instances décisionnelles, elles ont toujours leur mot à dire. Une place honorable est accordée aux femmes dans la gestion des affaires du royaume. « Elles étaient consultées sur toutes les décisions importantes concernant le pays »¹. En effet, l'implication profonde des femmes dans l'arène politique faisait qu'on leur attribuait des noms tels que « toroodo », « garmi », « guélewar », « linguère ». Elles avaient des statuts particuliers qui leur permettaient de jouir pleinement leur rôle. Des figures déterminantes dans l'histoire politique sénégalaise peuvent être citées notamment Aline Sitoe Diatta, Yacine Buubu, Njembeut Mbodj etc. Des liens de mariage étaient scellés entre les familles de royaume dans le but de créer des alliances entre eux. Ces femmes avaient en effet, un rang social très important.

Cette rigueur des femmes dans le champ politique continue de suivre son cours. En effet, les femmes aujourd'hui militent dans les partis politiques et mènent des combats qui leur permettent de réclamer leur droit. Ces femmes se font plus sentir dans leur base et exercent ainsi leur autorité. La présence effective des femmes dans ces partis leur permet d'accéder à des postes de responsabilité (ministres, députés, conseillers etc.). Cependant, malgré leur dévouement et leur capacité à transmettre le pouvoir, les femmes n'ont jamais accédé aux hautes fonctions politiques dévouées par les hommes (Fall, 1993)².

Sur le plan socioculturel

Dans les sociétés africaines et particulièrement au Sénégal, la femme est conservatrice des traditions. Elle est au cœur des pratiques sociales et doit avoir beaucoup de finesse. La culture sénégalaise veut qu'une femme soit soumise et toujours prête à se sacrifier pour le bien être de sa famille. Cette dernière est sacrée et constitue le fondement de la vie sociale. « La famille est l'espace de transfert de valeurs et de leur préservation, elle est aussi le lieu de préfiguration des projets de sociétés » Kébé (2008).

Le mariage est fondamental pour une bonne cohésion dans l'environnement social et chaque fille doit envisager de le faire tout en essayant de ne pas dépasser un certain âge. La société n'acceptait pas qu'une fille reste plus de 30 ans voir même 25 ans sans être mariée. Dans le mariage même si la femme subit des violences, elle considère que le fruit de son travail sera récolté par ses enfants.

La polygamie, un phénomène plutôt favorable à l'homme, est très pratiquée dans notre pays. En effet, certains considèrent qu'elle permet seulement à l'homme de satisfaire sa libido. L'homme polygame s'appuie sur la religion et les coutumes pour montrer qu'il a le droit d'avoir plusieurs femmes. Kalo Lobé (1972) voit au contraire que la polygamie dans la société traditionnelle avait d'autres causes que le désir avide de l'homme de jouissance du mâle. Elle permet un équilibre social et un maintien des cultures et mœurs. En effet, en milieu rural la polygamie a beaucoup d'avantages car elle permet aux femmes de se partager les tâches ménagères et de s'entre aider.

Une fois le mariage scellé, avoir un enfant devient fondamental pour le couple. Par malheur si la femme ne parvient pas à avoir un enfant, elle est vue autrement par son entourage même si par ailleurs la faute ne lui incombe pas. Par contre lorsqu'elle arrive à tomber enceinte le problème de sexe de l'enfant se pose. Dans notre société dès qu'on annonce à un père que son enfant qui

¹ « Femmes sénégalaises à l'horizon 2015 » Ministère de la Femme, de l'Enfant et de la Famille réalisée par l'ONG Population Council, Dakar juillet 1993

² République du Sénégal, Ministère de la Femme de l'Enfant et de la Famille : « *Femme sénégalaises à l'Horizon 2015* », Population Council, Dakar, juillet 1993

vient de naître est une fille, on constate une désolation sur son visage alors que le cas contraire suscite en lui un sentiment de fierté, de puissance et de beaucoup d'espoir. Ainsi dans la tradition sénégalaise particulièrement dans les villages, on valorise plus la naissance d'un garçon que celle d'une fille. Cette idéologie s'est développée du fait que le chef de famille a besoins de plus de « bras » (soutien familial) pour mener à bien ses activités agricoles.

Au Sénégal, on chante les louanges d'une mère à travers son degré de soumission à son mari, à sa belle famille, à son entourage en général. Le modèle conjugal socialement reconnu au Sénégal attend d'une femme qu'elle soit une épouse parfaite et une bonne mère. D'après Adjamagbo et al. (2006), ce modèle est renforcé par le discours normatif qui établit un lien étroit entre la droiture de son comportement d'épouse et le bonheur de sa progéniture.

Sur le plan économique

Le rôle de la femme sur le plan économique ne lui confère pas la place qui lui revient en tant que agent de développement Mbow, (1996,). Cette affirmation semble être juste si nous voyons que l'accès des femmes dans certaines professions est limitée.

Le Sénégal a connu des situations difficiles notamment avec l'ajustement structurel de 1980 et la dévaluation de la monnaie CFA en 1994. Ces crises économiques dans le pays ont rendu difficile le vécu quotidien des sénégalais et un véritable problème de l'emploi se pose. Cette situation favorise l'exode rural, les gens quittent les villages pour venir dans les villes trouver du travail. Le Sénégal est un pays sous développé avec une population de 11 568 000 habitants dont 4 590 989 de personnel actif en 2005³ et 26, 3% vivent en deçà du seuil de pauvreté. Le pouvoir d'achat des ménagères a diminué nettement ces dernières années.

Il devient alors nécessaire pour tout un chacun de participer à la vie économique du pays. Les crises économiques répétitives et le niveau de la pauvreté de la population ont fait que les femmes participent davantage à l'activité économique. En effet, elles évoluent dans le commerce intérieur et inonde de plus en plus les marchés extérieurs. L'entrée des femmes dans la vie active ne se justifie pas par son désir d'émancipation ou d'autonomie, mais par la nécessité de satisfaire les besoins primaires et offrir le minimum nécessaire à leur famille. Elles se regroupent dans des groupements de femmes et appliquent des systèmes de financement (tontine) qui leur permettent d'autofinancer leurs activités. Elles ont plus de volonté à participer au développement économique du pays.

Sur le plan religieux

Dans l'antiquité, la population masculine n'admettait pas la naissance de filles dans la société, ainsi elles étaient tuées dès l'instant qui suit leur naissance. Les femmes étaient prises comme un objet de plaisir, elles étaient humiliées et leur droit bafoué. L'analyse du rôle de la femme est fonction du contexte dans lequel elle évolue. Certains scrutent la religion comme un handicap pour l'évolution de la femme. En effet, après la deuxième guerre mondiale, des questions se sont soulevées sur la place des femmes qui étaient déjà nombreuses à travailler dans l'industrie ouvrière. En Europe des mouvements tels que la Confédération Française des travailleurs Chrétiens (CFTC), l'Union Féminine Civique et Sociale se sont créés pour inciter les femmes mariées à retourner dans les maisons en s'appuyant sur des discours des hautes autorités de l'Eglise⁴. Déjà en 1891 le Pape Léon XIII précise que « par sa nature, la femme est destinée aux ouvrages domestiques et cette affirmation est reprise en 1931 par Pie XI Battagliola (2000). Ainsi, les agissements de ces mouvements remettent en cause la place de la femme dans la société.

La religion est un élément de séparation et un signe d'évolution du statut de la femme sénégalaise notamment avec l'arrivée de l'Islam Ndiaye Sylla (2001), Ce dernier a été l'avocat

³ Banque de France : rapport zone franc 2005

⁴ Battagliola F. (2000), « histoire du travail des femmes » édition la Découverte & Syrios, Paris

de la femme Badiane Sagna (2006), au moment où la société n'avait aucune considération à son endroit. Avec l'arrivée de l'Islam, la femme est devenue plus autonome. « Le Prophète a été envoyé pour confirmer l'égalité entre l'homme et la femme concernant la foi, la pratique et les récompenses qui lui sont liées » Abu Hamza (2006).

Certains font une mauvaise interprétation de la religion afin de garder les femmes à la maison et d'être soumise à son mari ou à ses parents (si elle n'est pas mariée). Les manipulations de la religion par certains empêchent les femmes de progresser sur des questions importantes Mbow (1996).

En somme, nous avons remarqué que la femme jouait un rôle central dans la société. Cependant, ce rôle et ces responsabilités sont peu reconnus dans la division du travail et dans les pouvoirs de distribution⁵.

2. Intégration et évolution des femmes dans le milieu professionnel

S'occuper du bien être de la famille et de la maison ont toujours été les rôles attribués aux femmes. Les femmes sont contraintes de respecter des normes sociales freinant ainsi leur indépendance au choix d'une profession. Auparavant les parents n'acceptaient pas que leurs filles aillent à l'école sous prétexte qu'elles doivent rester à la maison pour aider leur maman.

Dès le bas âge, celle qui parvient à aller à l'école, subit déjà des pratiques d'orientation scolaire qui font ressortir des inégalités entre les sexes. Les parents décident eux même de la branche que leur enfant doit suivre tout en ayant la conviction que certaines choses sont faites pour des hommes et d'autres pour des femmes. Ainsi dès la petite enfance les stéréotypes sont inculqués à l'enfant. On apprend à la fille les travaux domestiques (faire la vaisselle, le linge etc.), alors que le garçon lui, va jouer à la chasse ou accompagne le père à son lieu de travail. Cette construction sociale limite la capacité effective des femmes à progresser dans certains domaines. Ces raisons font que les femmes choisissent parfois des métiers précaires et préfèrent exercer également des activités plutôt féminisées.

Depuis quelques années, cette vision a changé, les femmes sont plus motivées, elles étudient et assurent par ailleurs des postes de responsabilité. Soulignons que dans la législation sénégalaise, il n'y a aucune discrimination dans l'accession au statut de la fonction publique pour les femmes Ndiaye (2002).

Les femmes au Sénégal représentent 53% sur une population de plus de 11 millions d'habitants Sow Sidibé (2000). Ce nombre important devrait constituer une main d'œuvre intéressante qui participerait au développement du pays. Cependant d'après Cissé (2008)⁶ la population active chez les femmes ne représente que 39%. Selon cette même auteur, les femmes disposent majoritairement des contrats à durée déterminée et à temps partiel. Elles sont ainsi confrontées à des situations défavorables qui handicapent leur positionnement dans le marché du travail.

Avec un niveau d'instruction et de qualification parfois très faibles, elles occupent généralement les emplois précaires du secteur informel, lesquels constituent le principal débouché depuis que les difficultés économiques des années 1980 ont drastiquement diminué les capacités d'absorption de la main-d'œuvre par le secteur public moderne. On note une augmentation de leur insertion dans ce secteur, et ceci pour palier au manque ou à l'insuffisance des ressources financières du mari, jadis pourvoyeur financier principal du foyer.

Par ailleurs, même si les femmes sont contraintes de respecter des normes sociales freinant ainsi leur indépendance sur leur choix d'une profession, elles continuent de se battre pour intégrer d'autres corps de métiers. Elles ne se limitent plus à faire des travaux plus féminins tels que le secrétariat de direction, l'assistance sociale, l'infirmière, l'enseignement etc. certaines sont plus libres de choisir leurs métiers. Toute profession liée à la sensibilité, à la douceur et à la tendresse

⁵ « Rapport d'évaluation : le rôle vital de la femme dans la famille, la culture et la socialisation » Rapport de synthèse commandité par la Commission Economique pour l'Afrique, novembre 1999

⁶ « Le genre dans les marchés du travail contemporains » Institut sur le Genre CODESRIA session 2008

humaine est attribuée à la femme, tandis que l'homme est plus apte à exercer le pouvoir, l'autorité, la violence, la force etc. De nos jours les femmes sont devenues plus audacieuses et osent même travailler dans des métiers typiquement réservés auparavant aux hommes. Les mouvements sociaux engendrés par la crise économique ont poussé les femmes à intégrer davantage le marché du travail afin de subvenir aux besoins de la famille.

Pendant longtemps les métiers ont été stéréotypés faisant ainsi la distinction entre les métiers dits masculins et les métiers dits féminins. Cette différenciation fait apparaître les métiers qui sont censés être pratiqués par les hommes ou par les femmes uniquement. Cependant il devient difficile de définir un métier masculin ou féminin dans la mesure le problème fondamental réside sur les critères qui le composent. Ces derniers sont fondés sur des règles parfois établies consciemment ou inconsciemment par la société. Cette distinction repose néanmoins sur une division sexuelle des métiers. Perrot cité par Battagliola (2000) stipule que le travail féminin s'appuie sur des qualités attribuées aux femmes « par nature » et qui sont contraires à la force physique de l'homme. Notons également que « la capacité de reproduction de la femme et les responsabilités de s'occuper de l'enfance humaine ont limité sa liberté de mouvement » Ki-Zerbo (1972).

L'intégration massive des femmes dans les formations d'une part participe à la promotion de l'égalité de droit entre les hommes et les femmes et d'autre part de rompre avec les stéréotypes sexistes. L'initiation des femmes à l'esprit entrepreneurial élargit leur possibilité de choix professionnel. Elles sont plus motivées à s'orienter dans des métiers dits masculins.

Les femmes sont d'habitude orientées dans des métiers plus féminins et cependant n'osaient pas intégrer les métiers durs demandant ainsi beaucoup de force. Au Sénégal, les femmes deviennent de plus en plus nombreuses à exercer des activités typiquement réservées autrefois aux hommes. Ce choix qu'il soit individuel ou institutionnel est accepté par certains et d'autres ont l'intime conviction que certains métiers ne sont pas faits pour les femmes.

Le niveau d'instruction et de développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) fait que certains sont devenus plus compréhensifs. La reconnaissance des compétences chez les femmes leur permettrait de mieux se comporter et de persévérer dans beaucoup de métiers. Au Sénégal l'intégration des femmes dans certains corps de métier a suscité un grand débat sur leur rôle familial et sociétal. Les métiers tels que la mécanique, pompiste, chauffeur de taxi sont des domaines où les femmes font à l'exception au Sénégal.

L'Etat de sa part, fait d'énormes progrès pour participer à la promotion des femmes dans les métiers dits masculins. Ainsi des actions innovantes telles que l'insertion des femmes dans l'armée, les taxis sisters, la favorisation des formations en technique etc. sont faites pour permettre à la femme de montrer ses compétences. Les questions liées à l'éducation, à la formation, à l'insertion dans le milieu professionnel des femmes, l'insertion massive des filles à l'école etc. préoccupent énormément les autorités nationales. L'objectif aussi bien chez les femmes que chez l'Etat est de valoriser l'entreprenariat féminin, de montrer leur savoir faire et par conséquent développer leurs compétences dans n'importe quel domaine.

L'intérêt et la motivation que les femmes ont à exercer ces métiers, nous incitent en effet à faire un certain nombre de propositions que nous allons essayer de vérifier dans le cadre cette recherche.

Proposition 1 : l'intégration des femmes dans les métiers dits masculins s'explique par l'amour du métier ou par influence de son entourage.

Proposition 2 : les femmes exerçant des métiers traditionnellement masculins remplissent pleinement leur rôle dans le cadre familial.

Proposition 3 : les femmes, pour s'imposer dans le milieu des hommes doivent avoir des comportements qui écartent leur féminité.

3. Méthodologie

Cette partie présente la démarche de recherche ou la méthodologie choisie pour mener à bien ce travail. Notre principal objectif dans cette recherche est de voir d'une part l'intégration des femmes dans les métiers masculins et de montrer comment elles parviennent à persévérer dans le milieu des hommes. Nous allons utiliser l'approche qualitative qui, pour nous, semble être la mieux adaptée à notre contexte. Ainsi une étude de cas s'impose à nous, car il n'est nullement question de généraliser les résultats. Nous tenons à préciser que nous menons une étude exploratoire.

Nous avons opté de travailler avec des femmes qui s'activent dans les métiers masculins au niveau de la région de Dakar. Le choix de Dakar s'explique par le fait qu'elle soit la capitale du pays où les gens sont convaincus qu'ils peuvent exercer librement leur métier pourvu qu'il soit légal. Dakar est une ville moderne ; la population est plus éveillée et est consciente de l'évolution actuelle des mentalités.

4. Recueil et analyse des données

La recherche étant exploratoire nous avons opté de travailler en grande partie avec les mécaniciennes pour mener nos interviews. Précisons que ces femmes étaient plus accessibles. Disons que parmi les métiers masculins les plus reconnus d'où les femmes sont très présentes sont la mécanique, les chauffeurs de taxis, les pompistes, etc. Nous nous sommes concentrés particulièrement sur les mécaniciennes et nous avons également eu à interroger une pompiste. Cette option se justifie par le fait qu'il n'existe pas de répertoire d'entreprises ou d'autres bases de données sur les femmes évoluant dans les métiers dits masculins dans lesquelles nous pourrions s'appuyer pour effectuer un échantillonnage aléatoire ou de stratification. Notons également qu'un échantillonnage géographique reste relativement lourd à mettre en œuvre.

La mécanique est un métier considéré pour certains comme difficile, et les conditions (tenue tachetée, imprévu : exemple d'une panne de voiture à des kilomètres du garage) dans lesquelles se déroule le travail sont plus ou moins pénibles pour une femme.

Afin de collecter le maximum d'informations sur notre thème de recherche, nous avons réalisé des entretiens individuels avec différentes femmes évoluant dans le milieu. Cette méthode nous a permis de voir les spécificités du métier et les situations de chacune d'elles. Le canevas des discussions est concentré sur trois thèmes essentiels : motivation des femmes à intégrer le métier, comment elles parviennent à s'imposer dans le milieu et leur comportement au travail à-t-il une influence sur leur vie familiale ? Nous avons fait des entretiens semi directifs avec toutes les femmes. Nous avons ainsi accompli au total huit entretiens qui nous ont permis d'arriver à un niveau de saturation dans les réponses. Il s'est trouvé que chez les femmes interrogées, nous avons :

- une femme pompiste mariée sans enfant
- trois femmes mécaniciennes célibataires sans enfant et n'ayant pas de petits amis
- deux femmes mécaniciennes célibataires sans enfant et ayant de petits amis
- une femme mécanicienne mariée sans enfant
- une femme mécanicienne mariée avec des enfants

Nous avons effectué plusieurs enregistrements qui avaient chacun une durée d'au moins 30 minutes. La plupart d'entre eux tiraient en longueur du fait que certaines femmes étaient très occupées et il nous arrivait d'être interrompu au courant de l'interview. Les entretiens sont réalisés pour la plupart dans l'enceinte même du lieu de travail.

Nous avons également fait une prise de note avec la pompiste. Nous avons procédé après enregistrement, à une transcription des informations reçues. Pour nous faire comprendre, nous étions obligés pour la majeure partie des femmes interrogées de dialoguer en wolof.

Après avoir demandé aux interviewées de se présenter, les questions suivantes leur ont été posées (cf. tableau 1):

Tableau 1 : extrait du guide d'entretien

2. *Depuis quand vous avez commencé à faire ce métier ?*
3. *Qu'est ce qui vous a motivé faire ce métier ?*
4. *Comment vous vous comportez au travail ?*
5. *Comment vous vivez le regard des autres ?*
6. *Comment vous parvenez à concilier la vie de famille et le travail?*
7. *Est ce que vous pensez que c'est parce que vous êtes femme que les gens viennent fréquenter votre garage ?*
8. *Le fait de faire un métier masculin n'a t-il pas de conséquence néfaste sur votre féminité ?*

Sources : Extrait du guide d'entretien réalisé par les auteurs

Nous leur avons assuré que ces interviews étaient uniquement utilisées dans le cadre des recherches scientifiques du milieu universitaire et qu'elles étaient confidentielles. Nous leur avons notamment expliqué l'intérêt de cette recherche, ainsi que l'importance pour nous de nous accorder ces entretiens et surtout de nous permettre de les enregistrer. Ainsi, elles se sentaient plus à l'aise et s'exprimer sans gêne de leur métier et des difficultés qu'elles rencontraient souvent.

5. Présentation et discussion des résultats

Nous avons fait une analyse de contenu pour le traitement des données obtenues. L'analyse de contenu est un procédé de traitement dans le domaine du qualitatif. Elle s'applique aux entretiens, aux documents et est généralement utilisée dans les recherches. L'analyse de contenu est « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces message » Bardin (1993)⁷. Le principe générique de l'analyse de contenu est de repérer puis de coder toutes les parties de la communication recouvrant un thème commun. Pour cela il faudra définir l'unité de codage (ou d'enregistrement) et le dictionnaire des thèmes.

Nous avons procédé par étape. Dans un premier temps les données recueillies sont retranscrites et épurées afin de s'assurer de leur pertinence, ensuite nous les avons triées, organisées afin de faciliter notre analyse. Nous avons refait de nouveaux entretiens jusqu'à saturation des données.

Après avoir repérer les concepts et les regrouper en catégorie, nous avons essayé de faire parler les données afin de ressortir les différentes tendances qu'elles recèlent. Ces tendances sont thématiques et nous ont servi de support tout au long de notre analyse.

Les codes sont issus de la littérature mais aussi du terrain. Le codage des thèmes a nécessité la précision de chacun des thèmes et une opérationnalisation des concepts que nous avons observés sur le terrain ou que nous avons repérés dans un entretien. Nous avons tant bien que mal essayé de ne pas interpréter afin d'assurer la validité scientifique de ce travail de recherche.

L'analyse et la retranscription de nos entretiens nous ont permis de faire une catégorisation des informations obtenues sur le terrain. Nous pouvons identifier plusieurs critères permettant de montrer l'intégration et l'évolution des femmes dans les métiers traditionnellement masculins. Nous en remarquons ainsi la motivation, l'adaptabilité, les comportements qui présentent des caractéristiques qui leur sont propre.

⁷Bardin 1993 est cité par Evrard, Pras et Roux « market » études et recherches en marketing 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2003 p. 126

Tableau 2 : présentation des dimensions et leurs caractéristiques après analyse

Dimensions	Sous thèmes	Affirmations
Motivations	L'amour du métier	Le sentiment qui pousse la femme à intégrer le métier
	Identification et influence	Une personne qui nous
	Saturation des métiers féminins	Les femmes ne font que des métiers féminisés
Adaptabilité ou négociation	Difficultés liées à l'exercice du métier	Les caractéristiques des métiers dits masculins
	Abandon circonstanciel de la féminité	Les femmes se comportent comme des hommes dans le lieu de travail
	Préjugés	Le regard des autres envers ces femmes
	Discrimination	Les hommes sont favorisés au détriment des femmes dans ce milieu
	Compétence et niveau d'instruction	Formation et connaissances des femmes en ce domaine
Comportement	Attitudes au travail	Les caractères adoptés
	Conciliation travail et vie de famille	Transfert des comportements du travail à la maison

Source : extrait de l'analyse faite par les auteurs

Motivation

Nous avons voulu voir ce qui poussait les femmes à intégrer ces métiers masculins. Les répondantes nous ont fourni d'amples explications qui concernent la source de leur motivation. Nous constatons qu'il y'avait une différence près entre les répondantes concernant leur motivation à intégrer le métier de mécanicien.

Les femmes interviewées soutiennent presque toutes qu'elles ont intégrées ces métiers pour plusieurs raisons. Certaines défendent que ce soit à cause de la saturation des métiers dits féminins qu'elles ont préféré s'insérer dans les métiers dits masculins. Les modèles de métiers établis par la société pour les femmes ne suffisent plus et les femmes sont aussi aptes à exercer d'autres métiers, il suffit juste de l'aimer et d'y croire. « *Il y a beaucoup de secrétaire* » ; « *les métiers de coiffure et de couture sont exercés par beaucoup de filles* »

Les femmes interviewées disent également que c'est par amour qu'elles ont intégré ces métiers. « *J'ai toujours aimé ce métier* ». D'autres affirment qu'elles ont embrassé ce métier parce qu'un de leur proche (particulièrement le papa ou le frère) s'activait dans le même domaine « *mon père et mon frère sont des mécaniciens et moi je voulais faire comme eux* » ; « *je voyais des filles faire ce métier et cela m'a plu* ».

Ces raisons qui motivent les femmes à s'insérer dans les métiers dits masculins peuvent être regroupées en trois catégories : la saturation des métiers féminins, l'amour du métier, et l'identification ou l'influence.

Les métiers féminins ne représentent en fait qu'un transfert des habitudes familiales dans le secteur d'activité, cependant dans notre étude, ces femmes ont totalement rompues avec la tradition pour plusieurs raisons : secteur d'activité saturé ; présence limitée des femmes dans ces domaines d'activités.

Adaptabilité et négociation

La majorité des répondantes sont célibataires. Elles sont toutes scolarisées et le plus souvent ont reçues une formation préalable au métier dans lequel elles exercent. En effet, elles ont intégré des structures de formation professionnelles pour acquérir des connaissances et des diplômes dans le cadre de leur métier. Pour certaines, le fait de côtoyer des gens dans leur famille a été un élément catalyseur dans le choix du métier « *j'avais réussi le concours du BTS de comptabilité et de la technique, et c'est mon père qui m'a conseillé d'opter pour la mécanique pour que dans le futur*

même si je ne serais pas recrutée je pourrais gérer mes propres affaires ». Elles nous stipulent que les parents et l'entourage constituent des alliés de la femme qui souhaite entreprendre une formation dans un métier masculin.

Ainsi pour répondre à certaines exigences du métier et d'être plus compétentes, elles trouvent nécessaires de suivre une formation dans le domaine au lieu de s'immiscer directement dans le métier. *« J'ai eu cette responsabilité parce que je maîtrise ce que je fais »*.

Cependant, les femmes interviewées soulignent la difficulté à être recrutées dans les entreprises même si ces dernières reconnaissent leur compétence. Elles sont souvent victime de discrimination *« je dépose des demandes dans les entreprises, mais elles préfèrent les hommes »*.

Les femmes sont parfois obligées de transgresser des normes et de supporter les préjugés pour travailler dans un milieu constitué essentiellement d'hommes. Elles rencontrent des difficultés du fait que la majorité des femmes de leur âge font des choix plus conventionnels. *« On nous dit souvent que nous sommes des garçons manqués »*. Cette vision que les autres ont sur ces femmes développe souvent un esprit de révolte et les met sur la défensive. Ces considérations reflètent de loin la réalité chez les femmes. Les femmes évoluant dans le métier masculin n'abandonnent pas leurs qualités de féminités mais elles les y intègrent Houel (2003).

Les femmes précisent par ailleurs que même pour mener normalement leur activité au sein du lieu de travail, elles sont contraintes de se comporter comme des hommes. *« Le travail c'est le travail et je fais tout pour que les hommes ne sentent pas qu'il y'a une femme à côté d'eux »*.

La négociation de leur place dans le secteur, les incite à abandonner temporairement leur féminité pour mener à bien leur travail, et s'affirmer dans le milieu comme le précise une de nos interviewées *« au lieu de travail, je me comporte comme un homme »*. En intégrant ces métiers, les femmes *« perdent »* temporellement leur identité de femme ou sont exposées aux harcèlements et aux préjugés.

Les répondantes expriment toutes les difficultés liées à l'exercice même du métier. En effet, les métiers dits masculins demandent pour la plupart beaucoup de force et d'endurance. *« C'est un métier très difficile qui sollicite beaucoup de force et de volonté »*. Elles considèrent néanmoins qu'avec le développement des technologies c'est plus facile d'exercer la mécanique. Contrairement à la pompiste qui considère que c'est très difficile de rester debout toute la journée et à faire des va et vient.

Elles reconnaissent ainsi la difficulté du métier mais restent convaincues qu'avec la volonté et l'amour qu'elles ont du métier, elles parviennent à accomplir efficacement leur travail.

Nous avons catégorisé cette dimension en cinq sous dimensions ou sous thèmes qui explicitent l'évolution des femmes dans ces métiers : le niveau d'instruction et la compétence, la discrimination, les préjugés, l'abandon circonstanciel de la féminité et les difficultés du métier.

Comportements

Si le choix de l'intégration de ces femmes a été déterminant, leur adaptation dans ces milieux n'est pas toujours facile, comme en jugent les interviewées : *« c'est un métier très difficile qui nécessite un certain tempérament et une certaine conduite »*.

D'une manière générale, toutes les femmes avouent que ce n'est toujours pas évident de travailler dans le milieu des hommes, il faut à chaque fois avoir la prudence de prendre une certaine garde. Ainsi les femmes pour exercer correctement leur travail doivent avoir un comportement strict dans le lieu de travail. Elles disent qu'elles se sentent obligées d'avoir un caractère ferme. *« Je dois avoir un caractère ferme pour exercer sérieusement mon travail »*. Elles confessent que c'est plus pénible lorsque vous êtes surtout nouvelle dans l'atelier, les hommes vous sous estiment pensant peut être que vous ne pouvez pas effectuer certaines tâches. Certains hommes du milieu et même des clients draguent les femmes dans le lieu de travail ce qui constitue souvent des contraintes chez elles et les obligent à être strictes avec eux. *« Quand quelqu'un dépasse les bornes je le freine aussitôt »*.

Les femmes interrogées affirment qu'elles font leur travail comme les hommes pour montrer qu'elles valent autant que les hommes. Elles cherchent continuellement à s'identifier dans le milieu des hommes. Elles ont tendance à fournir plus d'effort afin d'affirmer leur capacité à exercer le métier.

Une fois dans le lieu de travail, les femmes adoptent un autre comportement pour se faire respecter et valoir ce que de droit. Cependant elles considèrent que le lieu de travail est différent du cadre familial ce qui fait qu'elles se comportent naturellement à la maison. Aussi bien pour les femmes mariées que pour les femmes célibataires ayant des copains, elles ont une parfaite entente avec leur conjoint. « *Lorsque je suis avec mon copain, je me comporte comme une femme* ». Pour les autres aussi, le problème ne se pose pas même avec leur entourage. En outre, les femmes assurent qu'elles se comportent comme de vraies femmes et par conséquent gèrent bien leur foyer et leur couple. Elles tentent tant bien que mal de remplir leur rôle de femme dans la famille sans se dévaloriser. « *Il m'arrive aux jours de repos de faire des travaux de femme* ». Les femmes font la part des choses et considèrent que le lieu de travail est différent du cadre familial et par conséquent elles ne peuvent avoir le même comportement.

Deux sous thèmes sont dégagés dans cette dimension. Ils décrivent les attitudes à adoptées pour pouvoir s'imposer dans le milieu des hommes et la conciliation du travail à la vie de famille.

Conclusion

Si dans la plupart des sociétés, les femmes sont tenues d'être avant tout épouses et mères, il n'en demeure pas moins vrai qu'elles sont aussi présentes dans la production. Mais en assumant seules les tâches domestiques, les femmes, dont le taux d'analphabétisme est moins important que celui des hommes Sow Sidibé (2006), disposent de moins de temps pour exercer des activités économiques. Les femmes ont un niveau d'instruction faible Badji et Gaye, (2003) ce qui explique parfois leur difficulté à accéder à certains postes de responsabilité. Néanmoins, nous avons remarqué que cela a changé et les femmes sont beaucoup plus présentes dans le milieu professionnel et assument des postes de responsabilité. La conjoncture économique du pays a fait que les femmes intègrent davantage les métiers réservés autrefois aux hommes. Il faut souligner cependant que même si leur intégration est facile d'une part, d'autre part elles rencontrent beaucoup de difficultés à s'imposer dans le milieu. Elles sont tenues parfois « d'abandonner » leur féminité pour se faire respecter. Leur comportement dans le milieu du travail ne change en rien leur féminité, et leurs attitudes adoptées en milieu de travail tel que la fermeté, le caractère etc. n'est pas transféré dans le cadre familial.

La marginalisation des femmes dans certains métiers constitue en quelque sorte un gaspillage de compétence et de savoir faire. Il est tant pour la société de reconnaître la légitimité du droit à la femme à intégrer n'importe quel métier pourvu qu'elle soit son choix. La femme constitue une main d'œuvre compétente qu'il faut compter pour le développement du pays.

Leur valeur et leur dévouement dans les métiers masculins sont reconnus par une grande partie de la population, mais il faut souligner que d'autres considèrent qu'il est difficile pour la femme d'exercer certains métiers. Reste à déterminer est ce que ces femmes ont osé intégrer ces métiers dits masculins du fait qu'elles sont scolarisées. Il serait intéressant de voir comment les femmes polygames évoluent dans ces corps de métiers, comment elles parviennent à combiner la vie sociale et le travail.

Notre recherche présente quelques limites méthodologiques. En effet elle ne prend pas en compte l'analyse de l'appartenance sociale qui pourrait avoir un impact sur les motivations issues des réponses. Ces dernières pourraient refléter la norme sociale comment cela devrait être au lieu de la réalité

Bibliographie

Abu Hamza Al Germâny (2006). *Le Prophète Muhammad et la femme*, traduction et recherche des sources des Hadiths, présenté par le bureau de recherche de Madar Al Watan,

- Adjamagbo A., Antoine P., Beguy D., Dial F.B. (2006). *Comment les femmes concilient-elles mariage et travail à Dakar et à Lomé*, document de travail DIAL,
- Badiane Sagna M. (2006). *Les réticences et facteurs de blocage dans le cadre de l'intégration du genre*, Colloque International – Bordeaux, 2 au 4 février « Genre et développement : quels enjeux pour la formation »
- Badji M. S. et Gaye D. (2003). *Le profil de la pauvreté féminine au Sénégal*, Programme de recherche Université Cheikh Anta Diop, MIMAP/Sénégal sur « l'analyse des impacts sur la pauvreté et les inégalités de revenus des politiques macroéconomiques et d'ajustement au Sénégal », Rapport final, août
- Bardin (1993) est cité par Evrard, Pras et Roux « market » études et recherches en marketing 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2003 p. 126
- Battagliola F. (2000). *Histoire du travail des femmes*, édition la Découverte & Syrios, Paris 2000
- Cissé F. (2008). *Le genre dans les marchés du travail contemporains*, Institut sur le Genre CODESRIA session
- Evrard Y., Pras B., et Roux E. (2003). *Market*, études et recherches en marketing 3^{ème} édition Dunod, Paris, p. 126
- Fall R. (1993). *Femme sénégalaises à l'Horizon 2015*, Population Council, République du Sénégal, Ministère de la Femme de l'Enfant et de la Famille, Dakar, juillet
- Houel A. (2003). *Approche des résistances féminines face aux métiers dits masculins*, Intervention pour le colloque : l'enseignement des sciences : quelle place pour les filles ? Lille 1, 15 octobre
- Kalo-Lobé S. (1972). *Situation de la femme dans la société traditionnelle*, Colloque d'Abidjan 3-8 juillet sur la civilisation de la femme dans la tradition africaine
- Kébé A. A. (2008). *Islam, droits de l'homme et famille*, Actes du forum universitaire régional : Famille et droits de l'homme en Afrique de l'ouest francophone Université de Ouagadougou 25-28 février
- Ki-Zerbo J. (1972). *Contribution du génie de la femme à la civilisation négro-africaine* Colloque d'Abidjan 3-8 juillet sur la civilisation de la femme dans la tradition africaine
- Mbow P. (1996). *Femme, violence et religions*, Revue trimestrielle de L'Institut Africain pour la Démocratie n° 06 mi-juin
- Ndiaye A. (2002). *Plaidoyer pour une effectivité des droits des femmes au Sénégal*, WILDAF/FEDDAF – Sénégal, juillet
- Ndiaye Sylla S. (2001), *Femmes et politique au Sénégal : Contribution à la réflexion sur la participation des femmes sénégalaises à la vie politique de 1945 à 2001*, Université de Paris I-Panthéon – Sorbonne, mémoire de DEA
- République du Sénégal, Ministère de la Femme de l'Enfant et de la Famille (1993), *Femme Sénégalaises à l'Horizon 2015*, Population Council, Dakar, juillet
- Sow Sidibé A. (2000). *Femmes sénégalaises et statistiques*, Montreux, Statistique, Développement et Droits de l'Homme, ISI, IAOS

Pour une gestion coopérative en matière de GRH dans les entreprises algériennes

Assya KHIAT
Enseignant-Chercheur
Université d'Oran – Algérie
akhiat14@yahoo.fr

Introduction

Force est de constater, en effet que les entreprises gagnantes seront celles qui auront pris conscience du fait que l'avantage concurrentiel reposerait en dernier ressort sur le capital humain, sa compétence, ses talents, en évolution permanente au rythme de la course effrénée des changements dictée par la mondialisation. Nos entreprises sont-elle en mesure de transposer un schéma plus créatif et plus innovant en matière de G.R.H (gestion des ressources humaines) à celui existant ? En posant ces questions nous prenons conscience que les entreprises sont engagées dans une perpétuelle course à la performance. Avec l'émergence de l'économie des savoirs et des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les ressources humaines deviennent un levier pour le développement et une dimension importante dans la stratégie de l'entreprise. La mutation que connaît l'économie algérienne a-t-elle réuni les conditions de valorisation des ressources humaines dans les entreprises ? Si oui, comment l'entreprise algérienne met à niveau la fonction formation dans le dispositif G.R.H. ? Quelles sont les contraintes qui pèsent sur elle et quelles solutions pourrions-nous proposer ? La dimension empirique et factuelle à travers un échantillon d'entreprises publiques et privées nous permettra d'analyser la pénétration « des pratiques européennes de GRH » comme un moment de la valorisation de l'homme en tant participant à la création de richesse. Nous corroborons notre étude par une enquête déjà réalisée au Maroc et en Tunisie dans la thèse de Sofiane FRIMOUSSE sous la direction de Jean Marie PERETTI. Nous avons repris le même questionnaire en l'adaptant un temps soi peu à l'entreprise algérienne et nous lui avons apporté un prolongement là où les questions restaient en surface. Il s'agit de la rubrique G.R.H et culture. Cette enquête auprès de 59 entreprises algériennes, privées / publiques, couvrant l'ensemble des secteurs de l'activité économique fera l'objet d'un traitement par S.P.S.S. (logiciel spécialisé de traitement d'enquête). Notre démarche inductive se donne aussi pour objectif de voir si il y a une culture basée sur l'implication par les talents dans nos entreprises et si les présupposés culturels en tant que contingents à la G.R.H sont où ne sont-il pas des leviers de performance économique ? Nous énonceront donc nos hypothèses sous la forme suivante. La première consiste à tester si une gestion coopérative des ressources humaines pourrait changer les comportements de ceux qui pratiquent les instruments et les méthodes liées à la fonction ressources humaines. La seconde consiste à voir si une culture d'ouverture en GRH améliore les pratiques et les méthodes de la fonction R.H. L'objet de notre travail est d'éclaircir ces questions pour en déterminer les éléments de réponse qui pourraient nous renseigner sur les domaines à développer en matière de ressources humaines.

1. Fondements théoriques de la recherche.

Les recherches dans les pays maghrébins restent marquées par les références à la génération G.R.H et humanisme, un mouvement qui se construit. En rupture avec le paradigme de l'instrumentalité il propose le paradigme interprétatif. Pour Z. Yanat, « cette rupture » va prendre en compte le système de valeur développée par les entreprises qui mettent l'homme au centre de leurs préoccupations. « Il s'agit d'une conception qui envisage le facteur humain

selon une approche plus conforme à la réalité quotidienne avec ses «'affects', son histoire, ses angoisses, dans des situations face à l'environnement. En privilégiant davantage des individus plutôt que la gestion comme référence.... Ces derniers devront être des 'acteurs éthiques' c'est-à-dire des acteurs qui mettront du sens, de l'humain, là où il y a du non sens de l'inhumain.»¹ La génération G.R.H et humanisme se donne pour objectif: d'éviter les gaspillages, de mobiliser les ressources cachées et éparpillées. Dès lors tout se noue autour d'acteurs agissant dans un rapport fondé sur la confiance la reconnaissance et l'engagement individuel des acteurs.² Pour éviter l'exclusion d'un monde qui change, il est impératif de se former. Une formation permanente, continue, multidisciplinaire et interdisciplinaire qui passerait de la question de l'identitaire et du culturel à celle des nouvelles technologies de l'information et de la communication² qui conditionnent la nouvelle économie.³

A l'heure actuelle, les recherches en gestion des ressources humaines portent essentiellement sur « les méthodes de recherche innovantes pour créer des connaissances valides et opérationnelles »³, elles posent également la question du rapport entre la recherche et les limites de la pratique en rapport à l'évolution de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable⁴. La G.R.H. en fait se construit en conjuguant l'effort des chercheurs et des praticiens ; les recherches sont à l'écoute de l'évolution socio-économique des sociétés plurielles. Elles sont surtout ouvertes aux questions du moment et elles synchronisent des thématiques différentes et spécifiques autour d'un élément déterminant qu'est le facteur humain. Elles restent cependant conscientes de l'effort à fournir autour de la construction d'une assise théorique solidement enracinée. « L'entreprise, la G.R.H et les gestionnaires qui la pratique sont plein de contradictions....C'est en étant conscient et non en les niant que les problèmes peuvent être compris »⁵. La G.R.H contradictoire intègre dans son paradigme la complexité, l'interaction des disciplines et des méthodes⁶. Cependant « la G.R.H. qui n'a pas eu encore le temps de se structurer est déjà en train de se transformer »⁷ sous le poids de l'économie fondée sur la connaissance. Elle est à repenser au sens de J. Brabet⁸ (1993), elle doit intégrer l'identité en tant qu'élément participant à la stratégie d'entreprise au sens du tréteau défendu dans l'ouvrage collectif dirigé par J. P. Detrie⁹ (1997) : stratégie, structure, décision, identité. C'est au travers de deux des huit dilemmes ou tension contradictoires de la G.R.H. aujourd'hui développés par P. Louart et le GRHEP¹⁰ (1993) à savoir le niveau d'éducation et détention de diplôme que par le facteur humain peuvent se lier l'E.F.C. et la G.R.H.

1.1. L'état de la réflexion G.R.H au Maghreb.

Force est de constater qu'en Algérie, la recherche n'est pas indifférente à la question. D'ailleurs, ces dernières décennies, la réflexion autour de la question de la G.R.H est sortie

¹ Yanat Z. (2003), « *Gestion publique ou privée : quelle responsabilité sociale pour les entreprises des pays émergents ?* », 2^{ème} Université d'Automne de l'ALGRH, les 6, 7 et 8 décembre 2003, Hôtel Aurassi, p. 36

² Ibid.

² Lire à ce propos notre communication Khat A., (2002), « *Le marché du travail face à l'évolution des savoirs* », Symposium de la V Conférence Internationale : Les nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (N.T.I.C.) et les défis de l'économie du savoir au Maghreb, Maghtech et Université de Mostaganem, 10/11 février 2002.

³ Lire à ce propose l'article de Bomsel O. et Le Blanc G. (2000), « L'économie numérique, une nouvelle économie ? Dans « *La Recherche* », Spécial Internet, n°328, Février.

³ Confère à ce propos la Conférence Internationale (2007), Co-organisée par la division « *méthodes de Recherche* » de l'Academy of Management (Etats-Unis) et par l'ISEOR, Université Jean Moulin Lyon 3, 26 au 28 mars.

⁴ A Agadir sera tenu un colloque sur la responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable sur le thème : entre les apports de la recherches et les limites de la pratique : quelle évolution pour la RSE ? Agadir les 9-10 avril 2007.

⁵ Rousson M. et Uransky V-A, (2003), « la G.R.H. en rupture : de la gestion sociale la gestion des ressources » dans le séminaire de D.E.S.S. « changements et interventions dans les organisations », Université de Genève, Avril 2003, p. 21.

⁶ Louart P., et le GRHEP (1993), « *Les champs de tension en gestion des ressources humaines* », dans « *Repenser la gestion des ressources humaines* », coordonné par Brabet J., Economica, Paris, 1993.

⁷ Ibid., p. 1.

⁸ Brabet J., (1993), « *Repenser les gestion des ressources humaines ?* », Economica, Paris.

⁹ Detrie J. P., (1997), « *Stratégor politique générale de l'entreprise* », 3^{ème} édition, Dunod, Paris.

¹⁰ Louart P., (1993) et le GRHEP, *ibid.*, pp. 182-183.

des discussions fortuites aux grands débats. Les manifestations scientifiques, les publications¹ et les réflexions menées par le LAREEM (Laboratoire de recherche sur les Economie Euro – Méditerranéennes) créé par A. Lellou. Le partenariat et les formes de coopération, l’impact social -économiques des Accords d’association² sont autant d’espaces de débats et de réflexions croisés autour de la question centrale qu’est la ressource humaine. La production de compétences par la formation et celle de sa valorisation est au cœur des débats animés ici et là. Nationaux et internationaux, praticiens, chercheurs, consultants et doctorants participent à cette aventure scientifique. La G.R.H est contournée par toutes ses dimensions, la compétence sous tous ses plis, de la question de la définition³ au contenu pour les formations en gestion⁴ en passant par l’ingénierie formation⁵ ; de l’investissement formation à la logique des compétences dans les entreprises publiques algériennes⁶ à l’analyse du changement engendré par l’évolution du rapport entreprise - formation⁷ ; de l’exigence des compétences par les entreprises internationales⁸ au partage des connaissances⁹, de la comparaison des expériences internationales à celle nationales¹⁰. Animé par un état d’esprit d’ouverture sélectif, le cheminement intellectuel se dessine et pose les jalons d’une G.R.H qui se construit autour de la « nécessité d’une compétence de généraliste et d’un savoir d’ouverture »¹¹. Un vaste chantier infiniment inépuisable tant la dimension humaine est complexe, et tant l’innovation est le propre de l’Homme. Les intellectuels participent à ce mouvement pour une réflexion autour de la G.R.H, autour des compétences, des savoirs, des talents, des connaissances, de leur partage pour que l’excellence puisse trouver sa place dans l’action quotidienne. Ils participent ensemble à identifier la G.R.H pour en tenter d’affirmer son objet comme discipline. L’échiquier mondial est celui sur lequel se jouent les compétences. C’est pour cette préoccupation que l’ouverture ne peut qu’être reçue favorablement, ouverture au Maghreb, à l’Europe, au monde. Une ouverture qui raisonne et qui pose les prémices de perspectives sur la G.R.H au Maghreb. Au Maroc, en Tunisie et en Algérie la G.R.H est questionnée sur : ses pratiques / les pratiques, sa formation / la formation, ses métiers / les métiers. Toutes ces préoccupations sont au cœur des débats, A. Scouarnec¹², F. Chouaki., J. Igalens et E. M. Bensalem¹³, Z. Mahjoub¹, A. Dali², R. Zghal³. Les synthèses élaborées par J. M. Peretti, M.

¹ Lellou A., Nekka H., Tahar K., Yanat Z., (2007), « *Formation et production des compétences : enjeux et perspectives* », Editions Dar El Gharb, Oran. Scouarnec A., Yanat Z., (2005), « *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie, Maroc, Tunisie* », Edition Vuibert, Paris.

² Bendiabdallah A. (2003, "Accord d’Association euro Méditerranéens : Expériences et perspectives », Université A. Belkaïd, 21 et 22 novembre, Tlemcen.

³ Clenet J., (2007), « Définition des compétences : paradoxe et complexité des actions humaines », dans « *Formation et production des compétences : enjeux et perspectives* », *ibid.*, pp. 7 - 27.

⁴ Yanat Z., et Nekka H., (2007), dans « *Formation et production des compétences : enjeux et perspectives* », *ibid.*, pp. 317 – 337.

⁵ Mébarki M., (2007), « Ingénierie de formation, développent de la compétence par la formation professionnelle continue dans les organisations productives : ‘suggestion et projet pour l’Algérie », dans « *Formation et production des compétences : enjeux et perspectives* », *ibid.*, pp.7 – 25.

⁶ Tahari K., (2007), « Investissement formation et logique de compétences dans les entreprises publiques en Algérie », dans « *Formation et production des compétences : enjeux et perspectives* », *ibid.*, pp. 49 – 65.

⁷ Tahar L., « L’évolution du rapport entreprise formation, vers quels changements ? », dans « *Formation et production des compétences : enjeux et perspectives* », *ibid.*, pp.165 – 179.

⁸ Khiat A., (2005), « *La force de vente et ses exigences en compétences : les exigences de la firme FERRERO pour le marché algérien* » 4, 5 et 6 juin, Université d’Oran colloque international.

⁹ Ziati A., Benahmed D., (2007), « Maîtriser le partage des connaissances », dans « *Formation et production des compétences : enjeux et perspectives* », *ibid.*, pp. 291 – 303.

¹⁰ Mazouz B., (2007), « Les états et les sociétés civiles se transforment, les fonctionnaires le devraient aussi ? Les compétences-clés des gestionnaires publics de l’avenir. », dans « *Formation et production des compétences : enjeux et perspectives* », *ibid.*, pp. 195 – 227.

¹¹ Yanat Z., *Ibid.*, p. 325.

¹² Scouarnec A., (2005), « *Le devenir du métier de DRH au Maroc* », dans « *Perspectives sur la GRH au Maghreb* », Vuibert, Paris, pp. 93 – 109.

¹³ Chouaki F., J. Igalens, E. M. Bensalem¹³, (2005), « La relation entre les pratiques de GRH et l’implication organisationnelle : une étude auprès des salariés des entreprises marocaines » dans « *Perspectives sur la GRH au Maghreb* », Vuibert, Paris, pp. 133 – 145.

M. Matmati, A. Scouanec, P. Louart et S. Frimousse de l'état des lieux aux perspectives de recherches et d'actions ouvrent des pistes de recherches plurielles. L'effet mondialisation, la contingence et la convergence ouvrent, des options que A. Scouanec nomme l'option universaliste, l'option culturaliste, l'option glocal⁴.

1.2. Résultats d'ordre théorique et méthodologique.

L'économie se mondialise et le nouvel ordre économique mondial impose ses lois et dicte sa logique. Le Maghreb n'y échappe pas et l'Algérie s'y attelle. Si l'échiquier mondial est celui sur lequel se joue les compétences, alors les pays du Maghreb ont un vaste chantier infiniment inépuisable à construire, tant la dimension humaine y est complexe, diversifiée et différenciée. Déplacé dans le domaine de la G.R.H, la diversité introduit le concept de culture. En cela, la G.R.H au Maghreb se construit dans une perspective qui n'écarte pas la question de l'universalisme et de la contingence. La réflexion au Maghreb est en train de se faire, elle s'érige comme consciente d'actions urgentes, même si la recherche au Maghreb tente de se frayer des pistes d'une G.R.H qui se construit dans un espace encore opaque, son intention est de le faire autour d'une double nécessité : ouverture et partage. Le nouveau deal pour la recherche de la G.R.H au Maghreb que nous avons esquissé est autant que faire se peut de réconcilier la représentation du concept avec son contenu et d'évoluer sur le terrain avec plus de responsabilité des acteurs qui y participent.

2. Etat des lieux de la fonction R.H en Algérie.

2.1. Posture

Dans le cadre d'une étude menée essentiellement dans la région ouest, nous essayerons de montrer quels sont les pratiques et les outils de la fonction de la G.R.H ; l'objectif étant de mettre en exergue la perception d'une G.R.H coopérative et le niveau d'intégration que celle-ci pourrait avoir à améliorer les pratiques et les méthodes existantes afin que la formation puisse émerger comme centrale dans le processus de création de compétences. Comme une réponse à la performance économique, la compétence par la formation requiert une place importante dans le discours, a-t-elle cette réalité sur le terrain ? Ce dernier nous l'avons approché au travers d'un questionnaire. Il a été soumis pour réponse auprès de 59 entreprises. L'enquête ayant fait l'objet d'une démarche favorisant le relationnel, le taux de non retour est insignifiant. Cependant, la part relative aux valeurs manquantes pourrait nuancer nos résultats. La contrainte temporelle ne nous a pas permis le retour auprès des entreprises pour sensibiliser par un guide d'entretien individuel l'interviewé afin de mieux compléter nos informations. L'analyse des données a fait l'objet d'un traitement par le logiciel SPSS version 10. Nous avons privilégié les statistiques à une variable comme moyen de visibilité d'une situation qui à la lecture des tableaux laisse apparaître une dispersion. Le déroulement du questionnaire nous a donné le moyen d'introduire des questions les plus larges aux questions les plus précises, et de constater que plus les questions se précisaient, plus les réponses se dispersaient. L'enquête, nous l'avons réalisée au moyen d'un questionnaire élaboré initialement pour la thèse de S. Frimousse sous la direction de J.-M. Peretti et adapté aux besoins de notre problématique et de nos hypothèses. Le questionnaire est relativement long, mais il a l'avantage de passer au crible toutes les questions relatives aux instruments de la pratique ressources humaines quant aux questions recrutement, salaire, formation, culture. Ce

¹ Mahjoub Z., (2005), « *La gestion des ressources humaines en Tunisie* », dans « *Perspectives sur la GRH au Maghreb* », Vuibert, Paris, pp. 161 – 165.

² Dali A., (2005), « *La gestion des ressources humaines en Algérie* », dans « *Perspectives sur la GRH au Maghreb* », Vuibert, Paris, pp. 13 – 21.

³ Zghal R., (2005), « *La question des ressources humaines en Tunisie* », dans « *Perspectives sur la GRH au Maghreb* », Vuibert, Paris, pp. 165 – 175.

⁴ Scouanec A., *ibid.*, pp. 290 – 291.

questionnaire ayant déjà été utilisé pour l'étude au Maroc et en Tunisie par S. Frimousse, il pourrait éventuellement servir ultérieurement à des analyses comparatives Maghrébines Algérie-Maroc-Tunisie. Les questions seront répétées par rubriques temporelles afin de porter une analyse sur les comportements de ceux qui font la G.R.H. La G.R.H : essai d'identification avant l'économie de marché, la G.R.H : essai d'identification vers l'économie de marché, la formation par la coopération sont autant de rubriques dans lesquelles se déclinent un arsenal d'interrogations. Nos grandeurs, bien que quantifiées, privilégient l'analyse qualitative. Nous nous sommes exercés à livrer à l'état brut l'information sans aucune interférence avec les interprétations et les discussions afin de garder le maximum d'objectivité d'un exercice qui au préalable apparaît complexe et incertain.

2.2. Résultats de recherche empirique.

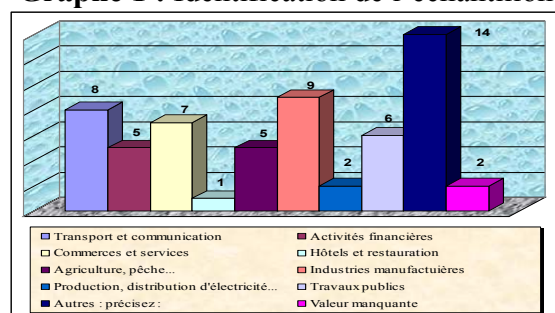
2.2.1. Les questions extraites du questionnaire de la thèse de Frimousse.

Dans le cadre de ce document, et compte tenu des hypothèses formulées, nous n'avons retenu qu'un certain nombre de questions dont nous ferons état des résultats bruts. Le questionnaire réellement opéré contient en fait 81 questions. Nous avons dans ce document extrait seulement huit d'entre elles.

- Quel est le rôle du partenaire européen au niveau de la GRH ?
- La coopération participe-t-elle au transfert des pratiques GRH ?
- Les salariés locaux facilitent-ils l'adaptation des expatriés ?
- Réaliser-vous des comparaisons de vos pratiques de GRH avec vos partenaires européens ?
- Comment jugez-vous l'apport du partenaire européen ?
- Parmi les critères suivants quels sont ceux qui limitent la diffusion des pratiques GRH ?
- Parmi les critères culture, quels sont ceux qui limitent la diffusion des pratiques GRH ?
- Y-a-t-il création de nouvelles pratiques hybrides (mélange de pratique européennes et maghrébines ?

2.2.2. Présentation de l'échantillon

Graphe 1 : Identification de l'échantillon.



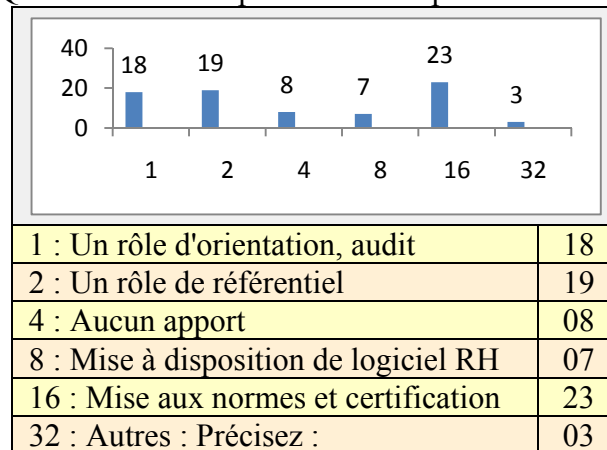
Source : Résultat d'enquête.

Nous avons classé les 59 entreprises par secteurs d'activité, en dehors de celles qui n'ont pas précisé leur secteur. Les entreprises les plus visitées sont celles des industries manufacturières, des transports et communication, du commerce et des services, du transport public, les activités financières, l'agriculture et la pêche. 29 % de ces entreprises ont un capital de plus de 50 MDA, 23 % ont un capital compris entre 40 – 50 MDA. Il s'agit par conséquent d'entreprises à capital élevé. Les secteurs à fort capitaux sont essentiellement celui du transport / communication et celui des activités financières. Les entreprises ayant

répondu à l'enquête et qui comptent plus de 300 salariés sont à la fois structurées et intéressées par l'enquête. Pour les autres entreprises, l'effectif des salariés est disparate. Ces écarts s'expliquent par l'appartenance au secteur d'activité.

2.2.3. Résultats bruts

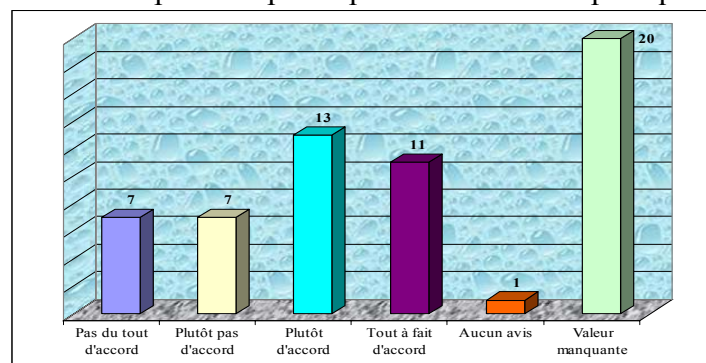
Graphe 2 : Quel est le rôle du partenaire européen au niveau de la GRH ?



Source : Résultat d'enquête.

L'action porte de façon partagée selon les résultats d'enquête sur un rôle d'orientation et d'audit (18 entreprises), sur un rôle de référentiel (19 entreprises), sur la mise aux normes et certification (33 entreprise). Pour 8 entreprises, il n'y aurait aucun apport et pour l'ensemble des entreprises enquêtées, seuls 7 entreprise attribuent le rôle du partenaire européen à la mise à disposition de logiciel RH. Le plus utilisé dans les C.C. étant le logiciel CIEL.

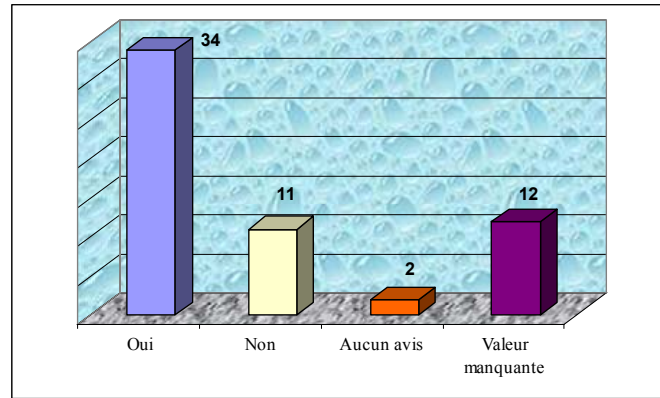
Graphe 3 : La coopération participe au transfert des pratiques de GRH



Source : Résultat d'enquête.

En majorité, les entreprises sont plutôt d'accord, tout à fait d'accord au principe du fait que la coopération participe au transfert des pratiques de GRH. C'est du moins ce que traduit du graphe 2. D'ailleurs, dans le graphe précédent, l'action porte de façon partagée selon les résultats d'enquête sur un rôle d'orientation et d'audit, sur un rôle de référentiel, sur la mise aux normes et certification. Pour 7 entreprises, il n'y aurait aucun apport et pour l'ensemble des entreprises enquêtées, il n'existe pas de mise à disposition de logiciel RH. Le plus utilisé dans les C.C. étant le logiciel CIEL.

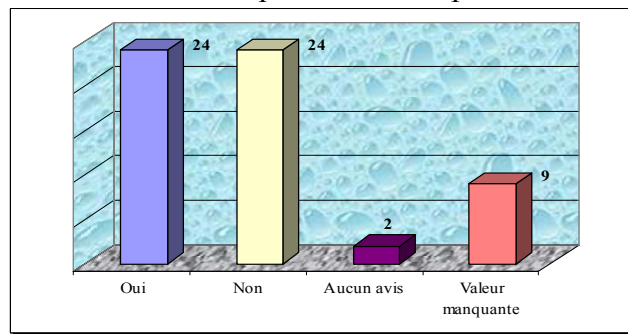
Graphe 4 : Les salariés locaux facilitent-ils l'adaptation des expatriés ?



Source : Résultat d'enquête.

Dans un contexte culturel différent, l'adaptation du partenariat se trouve facilitée par les salariés locaux. En effet, à la question : Les salariés locaux facilitent-ils l'adaptation des expatriés ? 34 entreprises ont répondu OUI.

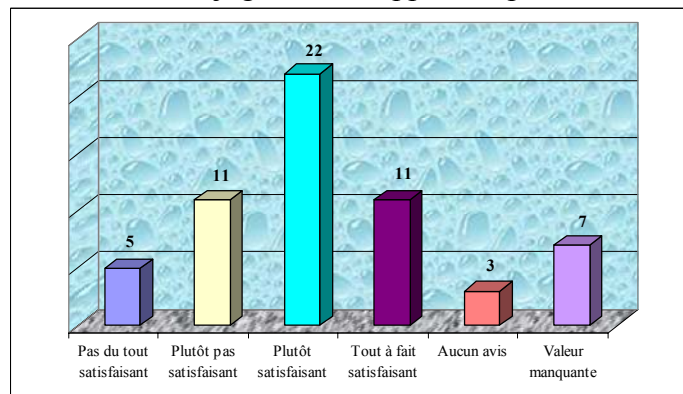
Graphe 5 : Réalisez-vous des comparaisons de vos pratiques de GRH avec votre partenaire européen ?



Source : Résultat d'enquête.

Les résultats ici laissent apparaître que le climat de confiance établi entre les uns et les autres ne profite que pour moitié aux entreprises qui ont répondu à cette question. 24 entreprises ont répondu OUI, contre 24 NON.

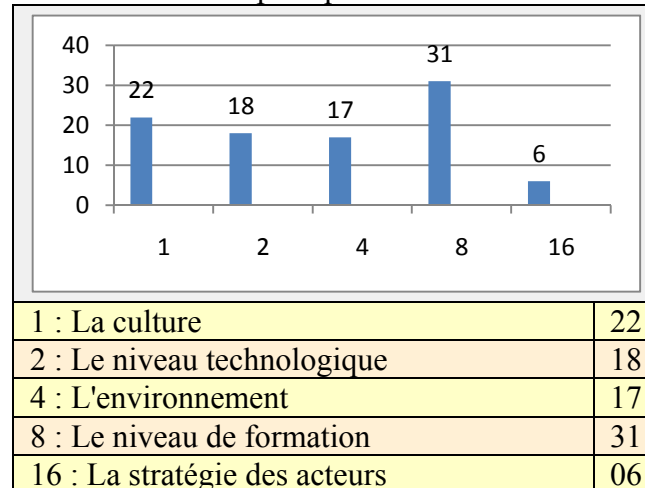
Graphe 6 : Comment jugez-vous l'apport du partenaire européen ?



Source : Résultat d'enquête.

L'apport des partenaires européens s'avèrent là encore pencher vers plutôt satisfaisant, tout à fait satisfaisant. 33 entreprises ont opté pour cette réponse. Cependant pour 16 entreprises, la tendance glisse vers le plutôt pas satisfaisant, et le pas du tout satisfaisant.

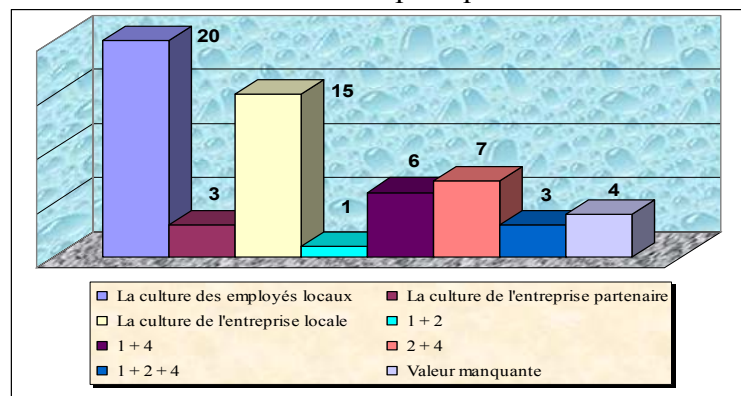
Graphe 7 : Parmi les critères suivants, quels sont ceux qui limitent la diffusion des pratiques de GRH ?



Source : Résultat d'enquête.

Pour 31 entreprises, le niveau de formation et la culture limitent la diffusion des pratiques de GRH et à un niveau non moins important c'est la culture (22 réponses). L'environnement et la technologie capitalisent au peu près le même nombre de réponses (17/18). La stratégie des acteurs ne revient dans les réponses que 6 fois.

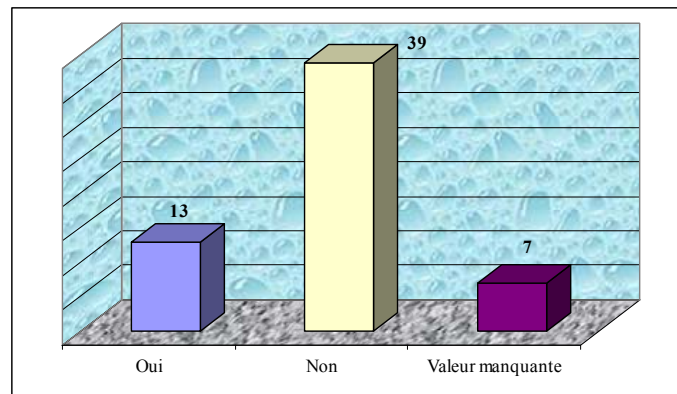
Graphe 8 : Parmi les critères culture, quels sont ceux qui limitent la diffusion des pratiques de GRH ?



Source : Résultat d'enquête.

La culture des employés locaux et celle de l'entreprise locale (35 entreprises au total), voire les deux ensembles sont des critères qui limitent la diffusion des pratiques de GRH. 7 des entreprises avancent la combinaison (2 + 4), une réponse qui combine la culture de l'entreprise partenaire et celle de l'entreprise locale.

Grphe 9 : Y a t il création de nouvelles pratiques hybrides (mélange de pratiques européennes et maghrébines) ?



Source : Résultat d'enquête.

Très peu d'entreprises répondent positivement à la création de nouvelles pratiques hybrides (mélange de pratiques européennes et maghrébines). L'attitude dominante est celle de la négation pour 39 des entreprises visitées.

2.2.4. Discussions des résultats bruts.

Au niveau empirique, les résultats de l'enquête vont nous apporter des réponses à nos hypothèses. Nous pouvons avancer que le changement observé s'apparente plutôt à une approche 'effet de mode' (mise à niveau, certification, etc.). La coopération avec les partenaires européens dans les entreprises est perçue comme celui d'auditeur, de chargé de la mise aux normes, de chargé de la certification, de chargé d'orientation et de référentiel. Très peu d'entreprises comparent ses pratiques G.RH avec les partenaires. Si toutefois l'apport du partenaire européen est jugé plutôt satisfaisant, les entreprises n'en situent pas très précisément l'impact. D'ailleurs, les résultats indiquent que les entreprises ne font pas recours à des cabinets extérieurs en ce qui concerne l'appréciation pour les compétences et le respect des règles. En l'état actuel des pratiques et des méthodes de la fonction R.H dans 59 entreprises publiques / privées enquêtées, notre première hypothèse ne peut être validée. Une gestion coopérative des ressources humaines ne pas changer les comportements de ceux qui pratiquent les instruments et les méthodes liés à la fonction ressources humaines. Quels seraient par conséquent les facteurs qui limitent la diffusion des pratiques de G.R.H ? S'il existe véritablement une prédisposition, elle ne se concrétise pas par des pratiques hybrides. Notre deuxième hypothèse (y a-t-il une culture d'ouverture en GRH pour améliorer les pratiques et les méthodes de la fonction R.H ?), est invalidée par les conclusions suivantes. Nos résultats d'enquête font ressortir que la somme des limites relatives à la culture des employés locaux, au faible niveau de technologie, à l'environnement local, au niveau de qualification des R.H, au niveau d'instruction et de formation des R.H figent l'idée de partage et d'action conjointe partenaire européens / entreprises. La fonction R.H n'est pas encore en mesure de créer de nouvelles pratiques hybrides (mélange de pratiques européennes et maghrébines). Les pratiques et les méthodes de la fonction R.H conditionnées par les acquis culturels de cloisonnement ne développent pas l'ouverture sur les savoirs et les expériences des pays voisins.

2.2.5. Portées et limites.

Au stade des questionnements autour de la fonction Ressources Humaines tel que cela ressort de notre étude, nous sommes encore loin de nous poser la question de savoir si la GRH doit s'aligner sur la stratégie de l'entreprise ou si elle doit conserver une autonomie interne. Ces

travaux font la réflexion de P. Louart, J.M Peretti, Z. Yanat, etc. En ce qui concerne la recherche en cours, il s'agissait de faire le lien entre les différents apports de ces auteurs à la compréhension du contenu de la fonction Ressources Humaines dans les entreprises en milieu Maghrébin. Y-a-t-il ou pas convergence des pratiques G.R.H entre les outils et les instruments développés par les auteurs et ceux pratiqués au sein de nos entreprises ? En effet, le questionnaire qui véhicule en lui le cadre théorique de ceux qui l'on développé défendent l'idée suivante : à savoir que la fonction Ressources Humaines doit s'ériger et adopter une démarche et une vision stratégique dans l'élaboration de sa mission dans l'entreprise. Il façonne de fait une dynamique d'action susceptible de pousser à un comportement constructif et aide à faire passer les étapes transitoires¹ P. Louart. L'information collectée auprès d'entreprises nous enseigne dans le contexte de notre recherche qu'il n'y a pas eu de changements profonds au sein de la définition des pratiques et des instruments de la fonction ressources humaines. Il faut cependant retenir l'idée que les évolutions connues par l'entreprise en Algérie, montre que :

- Il existe un état d'esprit favorable au principe de gestion coopérative et au transfert des pratiques de G.R.H avec les partenaires européens, ce qui suppose qu'on pourrait s'acheminer vers une externalisation croissante de certaines activités de la fonction Ressources Humaines, pourtant certains paradoxes émergent :

- Un premier paradoxe prend relief, il apparaît clairement que la fonction ressources humaines est soumise à des contraintes de trois ordres : juridique et réglementaire ; économique ; culturel. Ces environnements impactent sur le partage et la gestion coopérative pour un renouvellement / enrichissement des domaines de la fonction Ressources Humaines.

- On constate des désirs avoués de forme composite hybride, mais les pratiques anciennes combinées au phénomène culturel freinent la diffusion de nouvelles pratiques. Ces résultats confortent les travaux d'A. Scouarnec et de P. Louart (2005).

- Le pilotage par les partenaires européens de la dynamique d'évolution de la fonction Ressources Humaines dans nos entreprises algériennes, les placerait de fait dans un réseau de compétences frontalières. Une externalisation qui mettrait la fonction dans une réelle perspective d'évolution aux normes internationales. Cependant, il reste encore de gros progrès à faire, J.M Peretti (2005).

- En effet, si l'intention est avouée au travers de l'enquête, la gestion coopérative des ressources humaines n'a pas eu d'impact réel dans les faits. Il y a encore beaucoup de résistance au changement. Les présupposés culturels, et environnementaux tels qu'ils se dégagent de l'enquête laissent comprendre que nos entreprises ne sont pas encore prêtes pour créer de nouvelles pratiques hybrides.

- Nous pouvons avancer que le changement observé s'apparente plutôt à une approche 'effet de mode' (mise à niveau, certification, etc.). La coopération avec les partenaires européens dans les entreprises est perçue comme celui d'auditeur, de chargé de la mise aux normes, de chargé de la certification, de chargé d'orientation et de référentiel. Très peu d'entreprises comparent ses pratiques G.RH avec les partenaires. Si toutefois l'apport du partenaire européen est jugé plutôt satisfaisant, les entreprises n'en situent pas très précisément l'impact.

Notre cheminement théorique a emprunté des itinéraires multiples autorisant l'analyse de l'évolution de la fonction ressources humaines dans le contexte de l'universalisme et de la contingence J.M Peretti (2007), de l'approche interactive : constructivisme / systémique/ contextuelle Z. Yanat., A. Chanlat. De fait, une telle recherche ne peut prétendre à l'exhaustivité. La limite première qui ressort de cette étude est la portée parcellaire et à la part relativement élevée des valeurs manquantes. Un biais, que nous interprétons comme un refus/

¹ Louart P. (1995), *Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Rueil-Malmaison (France), Editions Liaisons, p. 247.

une crainte, voire une non connaissance des domaines de la G.R.H. Nous avons été surpris d'ailleurs de constater que ceux qui pratiquent la fonction ressources humaines n'ont rien à voir avec les sciences managériales. Nous avons considéré que les valeurs manquantes se justifiaient du fait qu'elles résultaient de personnes qui étaient au poste de Ressources Humaines mais qui en avaient une connaissance très réduite. De l'étude de terrain à la compréhension intégrale de la fonction Ressources Humaines il y a encore à boire et à manger. Nos résultats ne peuvent de ce fait être généralisés mais procèdent en tout état de cause à une première compréhension de son évolution et à une possible comparaison avec les pays voisins. C'est pour cette raison d'ailleurs que nous avons fait le choix de reprendre le questionnaire de S. Frimousse. Ce questionnaire nous paraissait à même de faire un état de l'audit social dans les entreprises algériennes. Ce document ne fait état que d'une partie infime des résultats issus d'un questionnaire plus large et plus profond que nous avons mené dans le cadre de notre thèse d'état. Nous n'avons extrait que l'information relative à nos hypothèses.

Conclusion

A l'heure de la mondialisation, c'est aux dirigeants d'entreprises de prendre en charge le défi. Le devenir de la fonction R.H en dépend. C'est par eux que la dynamique enclenchée par la recherche prendra forme au sein des entreprises, car le pouvoir de décision dans l'entreprise leur revient. Nous restons optimistes sur le devenir de la fonction R.H dans nos entreprises en Algérie. Les cadres dirigeants s'y préparent, les institutions privées s'y impliquent. La rencontre la plus immédiate au moment où j'achève ce document est le séminaire sur l'évolution de la fonction RH et performance de l'entreprise donnée à Alger par J.M. Peretti.¹ Il y a eu ceux qui ont plaidé pour une coopération technologique internationale². Nous plaçons dans cette thèse l'idée d'une G.R.H coopérative et apprenante qui implique tous les acteurs. Que ceux qui pensent et pratiquent la discipline s'inscrivent dans un processus de formation, de partage, de partenariat et d'ouverture. La formation par les compétences et le partage sera comme essentiel à la construction du pilier central de l'édifice du dispositif G.R.H en cours. Mais en l'état actuel de la recherche et de l'action, peut-on parler de G.R.H en Algérie ? Ceci dit, la fonction Ressources Humaines : son évolution, oscille entre conception et action ; entre existence et devenir, entre arbitrage et compromis, entre être de devoir être.

Bibliographie

- Bendiabdallah A. (2003). *Accord d'Association euro Méditerranéens : Expériences et perspectives*. Université A. Belkaïd.
- Bomsel O. et Le Blanc G. (2000). L'économie numérique, une nouvelle économie ? Dans *La Recherche*, Spécial Internet, n°328, Février.
- Brabet J. (1993). *Repenser la gestion des ressources humaines*. Economica.
- Chouaki F., J. Igalens, E. M. Bensalem. (2005). La relation entre les pratiques de GRH et l'implication organisationnelle : une étude auprès des salariés des entreprises marocaines » *Perspectives sur la GRH au Maghreb*. Vuibert. 133-144.
- Clenet J. (2007). Définition des compétences : paradoxe et complexité des actions humaines », *Formation et production des compétences : enjeux et perspectives*. Dar el Ghrab. 7-24.

¹ Peretti J.-M. (2007), « Evolution de la fonction RH et performance de l'entreprise », Défys Group, du 10 au 11 novembre, Alger.

² Durand C. (1994), « La coopération technologique internationale : les transferts de technologie », éditions De Boeck-Université, Paris.

- Colloque (2007). *Sur la responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable sur le thème : entre les apports de la recherche et les limites de la pratique : quelle évolution pour la RSE ?* Agadir.
- Dali A. (2005). La gestion des ressources humaines en Algérie, *Perspectives sur la GRH au Maghreb*. Vuibert. 13-20.
- Detrie J. P. (1997). *Stratégor politique générale de l'entreprise*, 3^{ème} édition, Dunod.
- Durand C. (1994). *La coopération technologique internationale : les transferts de technologie*. Éditions De Boeck-Université.
- Khiat A. (2002). *Le marché du travail face à l'évolution des savoirs*, Symposium de la V Conférence Internationale. Université de Mostaganem.
- Khiat A. (2005). *La force de vente et ses exigences en compétences : les exigences de la firme FERRERO pour le marché algérien*. Colloque international Université d'Oran.
- Lellou A., Nekka H., Tahar K., Yanat Z. (2007). *Formation et production des compétences : enjeux et perspectives*, Editions Dar El Gharb. 1-6.
- Louart P., et le GRHEP (1993), *Les champs de tension en gestion des ressources humaines* », Economica, Paris.
- Mahjoub Z. (2005). *La gestion des ressources humaines en Tunisie* », dans « *Perspectives sur la GRH au Maghreb*, Vuibert.161-163.
- Mazouz B. Maltais D. (2007). Les états et les sociétés civiles se transforment, les fonctionnaires le devraient aussi ? Les compétences-clés des gestionnaires publics de l'avenir, *Formation et production des compétences*, Dar El Gharb. 195-226.
- Mébarki M. (2007). Ingénierie de formation, développent de la compétence par la formation professionnelle continue dans les organisations productives : suggestion et projet pour l'Algérie », *Formation et production des compétences : enjeux et perspectives*, Dar el Ghrab. 24-48.
- Peretti J.M. (2007). *Evolution de la fonction RH et performance de l'entreprise*, Défys Group.
- Rousson M., Uransky V.A. (2003). La G.R.H. en rupture : de la gestion sociale la gestion des ressources, dans le séminaire de D.E.S.S. « changements et interventions dans les organisations », Université de Genève.
- Scouarnec A. Louart P. (2005). Le devenir du métier de DRH au Maroc, *Perspectives sur la GRH au Maghreb*, Vuibert. 279-294.
- Tahar L. (2007). L'évolution du rapport entreprise formation, vers quels changements ? *Formation et production des compétences : enjeux et perspectives*, Dar el Ghrab.
- Tahari K. (2007). Investissement formation et logique de compétences dans les entreprises publiques en Algérie, *Formation et production des compétences : enjeux et perspectives*, Dar el Ghrab. 49-64.
- Yanat Z. (2003). *Gestion publique ou privée : quelle responsabilité sociale pour les entreprises des pays émergents ?* 2^{ème} Université d'Automne de l'ALGRH, Hôtel Aurassi.
- Yanat Z. et Nekka H. (2007). "Formation et production des compétences : enjeux et perspectives" », Dar el Ghrab. 317-334.
- Zghal R. (2005). La question des ressources humaines en Tunisie, *Perspectives sur la GRH au Maghreb*, Vuibert. 165-174.
- Ziati A., Benahmed D. (2007). Maîtriser le partage des connaissances, *Formation et production des compétences : enjeux et perspectives*, Dar el Ghrab. 291-316.

L'EPLÉ et le développement durable : le rôle de l'audit social ?

Erick LEROUX

Maître de conférences

IUT de Saint Denis, LARGÉPA Paris II

Leroux_erick@hotmail.com

Introduction

Selon Johnson et alii (2005), la stratégie est la recherche d'une orientation à long terme de l'organisation qui correspond aux attentes des parties prenantes (ou stakeholders) ; elle procure un avantage concurrentiel et détermine le développement de l'organisation en répartissant les ressources (financières, humaines, matérielles) entre les différentes activités. Par parties prenantes sont désignés les individus ou groupes d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation de l'objet de l'organisation (Freeman, 1984, 1994). La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Hill et Jones, 1992) est au coeur d'un renouveau de l'analyse stratégique puisqu'elle permet de dépasser les conceptions restrictives de la stratégie focalisées sur les rapports entre managers et actionnaires ou entre l'entreprise et les acteurs clés de l'environnement (Martinet et Reynaud, 2004). Elle s'est développée selon trois approches (Donaldson et Preston, 1995) : une normative visant à déterminer les principes moraux et philosophiques orientant l'activité et la direction des organisations, une instrumentale analysant les conséquences organisationnelles de la prise en compte des parties prenantes et une analytique cherchant à apprécier dans quelle mesure les managers répondent à celles-ci et agissent en fonction de leurs propres intérêts. Dans un premier temps nous aborderons le projet d'établissement et le rôle du chef d'établissement. Puis dans un second temps, nous examinons la présence du développement durable dans l'EPLÉ et les indicateurs mis en place.

1. EPLÉ, Projet et chef d'établissement

1.1 Le projet d'établissement

En 2006, Pupion, Leroux, Latouille et Paumier ont apporté un éclairage nouveau sur le pilotage stratégique des Établissements Publics Locaux d'Enseignement (EPLÉ), en examinant le rôle attribué aux différentes parties prenantes (chef d'établissement, enseignants, personnel administratif, élèves, parents d'élèves, collectivités territoriales, inspection académique et rectorat) dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation de la stratégie. Parler de pilotage stratégique, c'est faire référence à la notion de planification stratégique où l'entité considérée définit, à partir d'un diagnostic stratégique initial, des objectifs à atteindre assortis d'indicateurs de résultats qu'elle utilise à fin d'autoévaluation et de régulation. Le chef d'établissement est tenu d'élaborer un projet d'établissement. Le projet d'établissement¹ est un outil de management, participatif et de dialogue entre parties prenantes qui reflète la stratégie de l'établissement. Il est définit, sous forme d'objectifs d'enseignement (et consacré par les lois d'orientation de 1989, modifié par les modalités de mise en oeuvre des décret du 9 septembre 2005), et doit appliquer les programmes et des orientations nationaux et académiques ; il reste propre à chaque établissement (L. 401-1 du code de l'éducation). Les modes d'élaboration des projets d'établissement peuvent être classés selon trois axes : un axe participatif qui représente l'importance du réseau dans l'élaboration du projet (importance des conseils des enseignants, parents, gestionnaires...), un axe « conseils de l'autorité académique » et un axe « conseils externes » des collectivités et des autres chefs d'établissement.

¹ Institué par le décret du 30 août 1985

La politique de l'EPL est étroitement liée aux relations du chef d'établissement avec ses parties prenantes (Pupion, Leroux, Latouille et Paumier, 2006), c'est-à-dire les autorités académiques (Inspecteur d'Académie ou Recteur), la collectivité territoriale de tutelle, les enseignants, les élèves et parents et le personnel administratif. Cette politique de l'EPL est d'autant plus influencée par les attentes et les motivations des parties prenantes.

La théorie des parties prenantes a pour origine les travaux de Berle et Means (1932) qui décrivent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. Concrètement l'organisation ne sert pas leurs seuls intérêts mais doit tenir compte des autres parties prenantes. Le statut de stakeholder est issu d'une légitimité ou des relations de pouvoir liant la partie à l'organisation (Andriof & Waddock, 2002). Mitroff (1983) définit les parties prenantes comme des groupes d'intérêt, des acteurs, des institutions (internes et externes) qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'organisation. Le pouvoir d'une partie prenante s'estime notamment par son statut, sa représentation dans les organes de direction et l'importance de la ressource détenue pour l'organisation. Le stratège doit satisfaire les stakeholders importants mais aussi veiller à informer les autres parties prenantes afin de les dissuader de renforcer leur influence.

Le « guide du chef d'établissement » mis en ligne sur le site du Ministère indique que « le projet d'établissement est principalement le fruit d'une concertation avec les équipes enseignantes réunies par le chef d'établissement afin de déterminer les pratiques pédagogiques nécessaires à sa mise en oeuvre. ». Les autres membres de la communauté éducative ainsi que les « partenaires extérieurs à l'établissement (collectivités, autorités académiques ...) sont associés à la définition du projet. ». Le conseil des délégués élèves dans les lycées doit être consulté et l'établissement peut s'associer l'expertise de personnes qualifiées. Son élaboration s'appuie sur un réseau, c'est-à-dire un système ouvert en évolution, fondé sur une multitude de relations majoritairement individuelles et informelles orientées vers l'accomplissement d'objectifs individuels et organisationnels. Ce type de structure (Scott et Morton, 1995) facilite le travail en commun et conduit à un partage des objectifs, des compétences et du pouvoir ainsi qu'à une prise de décision collective que favorisent l'absence de barrières hiérarchiques et l'accès plus facile aux informations.

Le réseau interne d'une organisation est composé de relations le plus souvent informelles entre les fonctions et les individus qui se partagent l'information spécialisée et interagissent. Il utilise toutes les compétences individuelles pour atteindre un objectif commun. Sa performance dépend de la qualité de ses membres (participation, motivation, compétence) et de son animation. Derouet et Dutercq (1997) soulignent la difficulté de mettre en oeuvre une démarche collective et participative et constatent des manques de communication entre le chef d'établissement et les enseignants. Selon l'Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche, nombre de projets d'établissement s'arrêtent au stade des documents formels, additionnant de multiples actions qui ne traduisent pas une véritable synergie de l'équipe enseignante et de l'ensemble des personnels.

En réalité l'ensemble du projet d'établissement repose en majeure partie sur le chef d'établissement.

1.2. Le rôle du chef d'établissement

L'élaboration du projet d'établissement est le résultat d'une organisation en réseau et d'un management participatif dans 33% des cas. Les situations étudiées montrent que le chef d'établissement prend le plus souvent appui sur un réseau d'acteurs. Les principales parties prenantes à ces échanges sont par ordre décroissant : le chef d'établissement ou son adjoint, des enseignants, des personnels d'éducation et des gestionnaires.

Tableau 1 : la nature et l'origine des conseils pour le chef d'établissement

Domaines du conseil	Autorités académiques	Collectivités territoriales	Conseils provenant d'autres chefs d'établissement
Diagnostic	63,0%	15,2%	32,6%
Créations d'indicateurs	59,7%	17,4%	39,1%
Méthodologie	47,8%	13%	47,8%
Expertises budgétaires	43,5%	39,1%	34,8%
Expertises juridiques	50,0%	34,8%	37,0%
Expertise de matériel	52,2%	60,9%	30,4%
Compréhension de la circulaire de rentrée	50,0%	*****	*****

Source : Pupion et alii (2006)

Bien que disposant d'un pouvoir hiérarchique sur le chef d'établissement qui s'exerce notamment via la lettre de mission, les autorités académiques jouent un rôle d'expert ou de conseil externe jugé déterminant lors de l'élaboration du projet, alors même que le chef d'établissement pourrait craindre d'être jugé dans ses compétences lorsqu'il demande des conseils. Ces conseils portent sur l'aide au diagnostic, l'élaboration d'indicateurs, la conduite de projets mais aussi sur les domaines budgétaires, juridiques, l'expertise en matériel et l'interprétation de la circulaire de rentrée. Les chefs d'établissement expriment une forte confiance en l'autorité académique liée à la bienveillance de l'interlocuteur académique et à la pertinence de l'information transmise. Les conseils des collectivités s'avèrent importants dans le domaine des expertises matérielles, budgétaires et juridiques. A l'inverse, leurs conseils dans la démarche de projet sont jugés moins importants que ceux de l'autorité académique ou des pairs. Les conseils des pairs apparaissent également importants pour plus d'un tiers des chefs d'établissement dans les domaines de la méthodologie, de la création d'indicateurs, des expertises ou du diagnostic. Les conseils peuvent selon le cas occasionner du mimétisme dans la mesure où la moitié des chefs d'établissement déclarent être moyennement ou fortement déterminés à mettre en œuvre des actions lorsqu'elles ont été déjà reconnues et appliquées par d'autres établissements.

La démarche de projet d'établissement comprend quatre étapes (circulaire du 17 mai 1990) : le diagnostic, la définition des axes du projet, l'élaboration d'un programme d'actions et l'évaluation. Elle s'inscrit dans une vision rationnelle du processus de décision stratégique comportant quatre phases :

- une phase de diagnostics externe et interne où l'EPL cherche à repérer les évolutions de l'environnement et à évaluer son potentiel ;

- une phase de formulation de différentes stratégies, d'évaluation des alternatives (étude de faisabilité en terme économique et financier) et de choix en lien avec les objectifs poursuivis par les parties prenantes ;
- une phase opérationnelle où sont programmés les actions, les changements et les investissements permettant d'atteindre les objectifs ;
- une phase d'évaluation et de contrôle.

Le diagnostic est une phase d'analyse, d'échanges et de réflexions stratégiques menés par le chef d'établissement. Le diagnostic doit permettre de repérer les forces et faiblesses de l'établissement (notamment sur les pratiques pédagogiques) et d'analyser son environnement. En général, les établissements respectent la phase diagnostic, en prenant en compte la situation de l'établissement et, dans une moindre mesure, les problématiques liées aux politiques nationale, académique ou des collectivités territoriales. Ils font une analyse du positionnement de leur offre à partir duquel ils définissent les changements et les actions à entreprendre.

L'évaluation, dernière phase du processus de planification, permet d'apprécier la performance de la stratégie, cependant 1/4 des EPLE ne déclarent recourir à aucune évaluation. Le contrôle de gestion permet de concrétiser les objectifs stratégiques et de doter de mesures d'efficience ou d'efficacité (Anthony, 1993). La performance du système éducatif s'évalue en termes d'efficacité (degré d'atteinte des objectifs ou qualité des acquis scolaires), d'efficience (quantités de ressources mobilisées en regard des résultats obtenus) et d'équité (disparité des acquis au sein de la population des élèves).

On peut alors se poser la question suivante : comment une organisation publique comme l'EPLE peut-elle répondre à des demandes des différents stakeholders portant sur le développement durable ?

2. L'EPLE et le développement durable

2.1. La gouvernance de l'EPLE et le développement durable

Le rapport Brundtland (1987) a défini le développement durable comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ». En 1992, le Sommet de la Terre à Rio consacre cette notion au travers de 21 engagements qui sont adoptés par 173 gouvernements (Agenda 21). Trois composantes constituent le développement durable : économique, sociale et environnementale. La prise en compte de ces trois dimensions ou piliers du développement durable pour toute organisation doit permettre :

- la pérennité environnementale, qui signifie conserver et gérer les ressources et la biodiversité ;
- la pérennité économique, ce qui signifie générer de la prospérité à différents niveaux de la société et assurer la viabilité des entreprises sur le long terme ;
- la pérennité sociale, qui signifie respecter les droits de l'homme et l'égalité des chances pour tous dans la société (en intégrant la lutte contre la pauvreté et la diversité des cultures);

Il paraît utile de rappeler qu'en 2003 le rapport de l'Inspection Générale précise que dès 1977, les problématiques de l'éducation relatives à l'environnement et au développement durable, sont présentes dans de nombreux discours, avec des formulations différentes.

Le développement durable s'impose surtout à partir des années 2000, et se manifeste, dans les textes comme dans les pratiques. Dans le domaine de la gestion et des sciences de l'éducation, une circulaire du 3 avril 2008 portant sur la prise en compte du développement durable dans

le marché des EPLE, place ce concept au cœur des démarches administratives des établissements secondaires.

Le concept de développement durable sous ses différents aspects, apparaît indispensable au changement organisationnel des EPLE. Il est un des éléments qui relie l'EPLE à ses territoires, aux différents actants et qui participe à son ouverture (Leroux, 2008).

Globalement dans les différentes commissions des EPLE, on constate une diversité des approches de changement organisationnel dans le cadre du développement durable en raison des divers défis à relever par chaque EPLE.

Afin de favoriser l'insertion tout comme les questions de violence, de santé et d'intégration, les différentes politiques gouvernementales françaises ont essayé d'ajuster l'offre de formation. Au niveau de l'établissement scolaire, les réponses mises en avant par le chef d'établissement sont celles lui permettant de développer des relations avec l'ensemble des parties prenantes. L'autonomie de l'établissement scolaire, s'affirmant au fil des textes officiels, a permis une plus grande efficacité à l'EPLE. Cependant, le projet d'établissement et la contractualisation avec le rectorat ou les collectivités locales de tutelle, restent très formels et ne recueillent pas l'adhésion de l'ensemble du corps professoral. Quoi qu'il en soit le chef d'établissement pilote l'EPLE, communique la stratégie et contrôle, avec les autres acteurs de l'établissement. Il négocie avec le rectorat et les collectivités locales. Ainsi l'expérience de l'ensemble des acteurs et leur participation à différents niveaux, peuvent contribuer au développement de solutions pouvant améliorer la qualité des services dispensés au sein de l'EPLE dont la pratique du développement durable.

Le concept de développement durable est en réalité un acte éducatif dispensé par l'ensemble des acteurs au sein l'EPLE, qu'ils soient enseignants ou personnels administratif ou d'entretien, permanents ou temporaires. Les autres parties prenantes jouent un rôle important sur la pratique du développement durable. D'une part, en raison des actions des collectivités territoriales qui s'opèrent sur le développement des locaux de l'EPLE. Parce que les bâtiments sont sous leur responsabilité. D'autre part, l'intervention des différents personnels au sein de l'EPLE, permet d'orienter l'établissement vers un schéma de durabilité environnementale, jouant de fait sur la gouvernance de l'EPLE. Les collectivités sont d'autant plus concernées par la durabilité de l'EPLE qu'elles l'intègrent dans le développement de leurs territoires. Certes pour elles, la pérennité de l'EPLE repose sur les coûts engagés mais c'est aussi un formidable élément de responsabilité sociale collective.

Les élèves et leurs parents, comme les personnels de l'EPLE, agissent de manière militante même si cela apparaît de manière plus diffuse. Contrairement au personnel, ils ont une vision sur une durée courte. La pérennité inhérente à l'EPLE n'est pas, contrairement aux personnels, un objectif. Pour les élèves et leurs parents, il s'agit d'actions à court terme (lié au cycle de formation). Leurs interventions au sein du conseil d'administration en est la preuve : leurs prises de décision se focalisent sur des actions à exécuter à court terme.

Le concept de développement durable qui inscrit l'EPLE dans le long terme, appelle donc à la mise en place d'outils managériaux pour assurer sa pérennité, et de fait s'appuie sur une bonne gestion des ressources humaines et l'audit social.

2.2. EPLE et audit social

La notion de développement durable s'intègre donc doucement dans le fonctionnement des EPLE et il convient de faire adhérer le plus grand nombre d'établissements et de membres de la communauté éducative au principe de « l'éco-établissement ». L'intégration de la notion de développement durable dans le fonctionnement des EPLE se fait au fur et à mesure par des actions menées au quotidien en réponse aux enjeux du développement durable. Rappelons que la citoyenneté et la responsabilité relevant de l'ensemble des stakeholders doivent être intégrées dans le cadre de la démarche de développement durable inscrite dans le contrat d'objectifs de l'établissement. Les thèmes principalement abordés dans les actions EEDD (Education à l'Environnement et au Développement Durable) engagées sont la gestion de l'eau, l'agriculture biologique et l'éco-responsabilité. Bien sûr des actions spécifiques d'éducation à l'environnement et au développement durable doivent être mises en œuvre dans le contrat d'objectif de l'EPLE. Elles doivent être transversales : itinéraires de découverte, projets pluridisciplinaires à caractère professionnel, travaux individuels encadrés, éducation civique, juridique et sociale.

Il est aussi nécessaire de rappeler le respect par l'EPLE des circulaires suivantes :

- Note de service n° 2008-077 du 5 juin 2008 : instructions pédagogiques -éducation au développement et à la solidarité internationale ;
- Circulaire n° 2007-077 du 29 mars 2007 : seconde phase de généralisation de l'éducation au développement durable (E.D.D.) ;
- Circulaire n° 2007-077 du 29 mars 2007 : lancement de la 2ème phase de généralisation de l'E.D.D ;
- Circulaire n° 2004-110 du 8 juillet 2004 : généralisation d'une éducation à l'environnement pour un développement durable - rentrée 2004.

Dans le cadre des contrats d'objectifs intégrant la notion de développement durable les indicateurs doivent être élaborés par l'EPLE. Comme toute administration de l'État, l'EPLE doit se mobiliser pour réduire les consommations d'énergie, d'eau, ainsi que la production de déchets, notamment en optant pour des achats et une consommation durables, s'inscrivant dans un cycle des déchets vertueux.

Le chef d'établissement seul ou avec les instances de l'éducation nationale, encourage également les enseignants et les personnels à s'impliquer dans la stratégie de développement durable de l'EPLE et à intégrer la notion de développement durable dans leur action quotidienne. Des sessions de sensibilisation et de formation (conférences, projections de films, présentations d'expériences et de savoir-faire) leur sont dispensées.

Aborder la problématique du développement durable de l'EPLE, c'est aussi aborder les principales valeurs dont la présence est indispensable à son bon fonctionnement, à savoir :

- les valeurs républicaines issues de la communauté. L'EPLE incarne l'Etat français, et se doit de les faire respecter dans le souci de la laïcité, puisqu'il rend lui-même compte à cette même communauté.
- les valeurs culturelles servant de lien social. L'EPLE est un formidable réceptacle de valeurs issues de l'ensemble des communautés présentes sur son territoire, sans oublier celles provenant du monde éducatif.
- les valeurs participatives. L'EPLE doit respecter la démarche citoyenne participative aux procédures élargies de concertation, de consultation et de délibération afin de permettre un diagnostic commun et des actions partagées par le plus grand nombre des stakeholders.

- les valeurs intrinsèques à l'EPLE. La nature des valeurs produites et transmises par l'EPLE (les compétences du corps professoral, le mode de transmission du savoir et la qualité d'enseignement) fondent l'unité de l'EPLE (avec la diversité des communautés, des parties prenantes et des acteurs).

Apprendre aux personnels et aux enseignants l'apprentissage des pratiques du développement durable, s'inscrit dans une démarche de changement et nécessite un audit de changement (Igalens et Peretti, 2008). La réussite du changement doit être une préoccupation majeure du chef d'établissement. Jouant un rôle de DRH, le chef d'EPLE doit percevoir le risque de ne pas entraîner suffisamment son corps enseignant et son personnel, et de ne pas parvenir à engager suffisamment ses collaborateurs dans une démarche de développement durable. Il peut demander à un auditeur d'examiner sa capacité de manager à formaliser des objectifs de changement et sa capacité à mobiliser les salariés de l'EPLE.

L'audit doit porter principalement sur trois points :

- la connaissance par le chef d'établissement des objectifs de changement;
- l'existence et la pertinence des outils et le suivi en matière de développement durable;
- le niveau d'adhésion par le corps enseignant et les personnels.

Cet audit est complété par des audits sous forme d'enquête auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Un deuxième type d'audit peut être mis en place : c'est l'audit d'alignement stratégique.

L'auditeur vérifie l'actualité de la politique de développement durable et ses modalités de pratique. Afin que l'EPLE associe performance économique, financières et sociales, il est indispensable que le chef d'établissement mette en place des indicateurs de suivi et de résultats permettant d'évaluer les actions menées. On peut retenir les indicateurs suivants :

Indicateurs de suivi :

- Participation aux actions et structures mitoyennes dans la démarche Eco-établissements ;
- Climat social au sein de l'EPLE ;
- Niveau des connaissances et des compétences du corps enseignant et du personnel ;
- Nombre de manifestations et d'action de sensibilisation ou de formation organisées ;
- Nombre de participants ;
- Prise en compte des problèmes sociaux des élèves.

Indicateurs de résultat :

- ECO-responsabilité : économies d'énergie dans les EPLE ;
- Accessibilité des locaux ;
- Utilisations de matériels HQE ;
- Utilisation mutualisée de moyens de visio ou audioconférence ;
- Acquisition progressive de véhicules toujours plus propres, lors du renouvellement du parc ;
- Dématérialisation des procédures et de la télétransmission des actes, au sein des services et dans les relations avec les collectivités territoriales ;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action éco-responsabilité concernant l'utilisation du papier.

Enfin il est envisageable de compléter l'audit social en mettant en place d'autres indicateurs comme ceux détaillés ci-dessous.

Indicateurs de gestion :

- suivi de la carrière des personnels (avancement, notation, changement de corps, retraite, etc...)
- apports des informations utiles relatives aux statuts aux rémunérations, aux aides, (traitements, indemnités, statuts, ...)
- organisation des services (gestion prévisionnelle des personnels et des emplois, recrutement de certains personnels, répartition des heures...)
- définition des besoins, des postes de travail, des compétences nécessaires, des procédures de délégation

Indicateurs liés à la formation :

- formation à la prise de fonction des personnels et à leur intégration dans leur poste
- évaluation des demandes et des attentes en matière de développement de compétences
- analyse des demandes des personnels et des besoins de l'EPL
- conception des projets et des dispositifs de formation internes à l'établissement
- pilotage des projets de formation des personnels (enseignants et non enseignants)

Indicateurs d'animation et d'accompagnement :

- accueil des nouveaux personnels en leur apportant les informations nécessaires relatives à l'établissement et à l'environnement et en les orientant vers des personnes ou des services ressources en interne (EPL) ou externe (IA, rectorat, collectivités territoriales...)
- identification des personnes de l'encadrement de l'EPL, des circuits hiérarchiques, les circuits décisionnels et les circuits consultatifs.
- intégration des nouvelles personnes dans les équipes pédagogiques ou administratives.
- dynamisation des personnels autour des projets en valorisant les pratiques et en reconnaissant les compétences
- définition des objectifs des projets au sein de l'EPL
- création des conditions d'existence des équipes par la prise en compte des intérêts des personnes, la mutualisation des compétences.
- établissement de dispositifs en identifiant les responsables des projets, en attribuant les ressources et en suivant l'avancée des projets.
- diversification des modes de relations et de communication permettant de renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement.

Indicateurs d'évaluation du personnel :

- accompagnement des personnels dans leurs pratiques professionnelles
- évaluation des performances des personnels selon une dynamique formative
- programmation des entretiens individuels annuels
- conseils auprès des personnels en matière de carrière, de mutation, d'évolution professionnelle
- notation des personnels
- valorisation des personnels notamment en récompensant le mérite, et en leur donnant des responsabilités

Indicateurs liés au dialogue social :

- développement des situations de communication interpersonnelle et relative à des domaines professionnels.

- création des conditions du dialogue paritaire de la représentativité des personnels.
- prévention en matière de crise et des conflits en s'appuyant notamment sur un tableau de bord social.
- gestion des conflits et développement de la concertation

Conclusion

L'application de la théorie des parties prenantes à l'EPLÉ démontre que le chef d'établissement a besoin de conseils et d'expertises pour exercer ses choix stratégiques et développer les pratiques du développement durable au sein de son établissement. Il les trouve auprès du réseau des parties prenantes internes chargées de l'élaboration du projet et des autorités académiques en qui il a toute confiance. Il a aussi recourt, dans une moindre mesure, aux conseils des collectivités territoriales et aux autres conseils d'autres chefs d'établissement.

L'EPLÉ s'engage et rend compte des résultats des actions qu'il conduit et des moyens engagés. Ainsi le pilotage stratégique en matière de développement durable le conduit à développer une pratique d'évaluation régulière. La démarche de reporting est d'autant plus développée que l'établissement prend en compte les attentes des stakeholders. Le chef d'établissement peut aussi faire appel à un auditeur social pour l'aider à mettre en place des indicateurs de suivi en développement durable et de responsabilité sociale, et assurer l'évolution du processus d'apprentissage par le corps enseignant et les personnels. Comme il a été expliqué précédemment le chef d'établissement peut mettre en place différentes sortes d'indicateurs liés à la gestion, l'animation, la formation, le dialogue social, l'évaluation de la reconnaissance du personnel.

En prolongement de cette recherche, il conviendrait d'analyser les pratiques de développement durable du personnel des EPLÉ afin de savoir si elles sont conformes ou pas aux directives du chef d'établissement, et d'étudier l'impact des parties prenantes sur le choix des indicateurs d'audit social par ce dernier.

Bibliographie

- Berle, A. & Means, G. (1932), *The Modern Corporation and the Private Property*. New-York : Mc Millan.
- Donaldson, T. et Preston, L.-E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation : concepts, Evidence and Implications*. *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 65-91.
- Derouet, J.-L. et Dutercq, Y. (1997), *L'établissement scolaire, autonomie locale et service public*. Paris : ESF-INRP.
- Freeman, E.-R. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman.
- Freeman, E.-R. (1994), *The Politics of Stakeholder Theory : Some Future Directions*. *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n°4, 409-421.
- Hill, C.-W.-L. & Jones, T.-M. (1992), *Stakeholder Agency-Theory*. *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°2, 131-154.
- Igalens J. et Peretti J-M. (2007), *Audit social*, Editions d'Organisation
- Johnson, G. , Scholes, K., Whittington R. et Frery, F. (2005), *Stratégie*. Paris : Pearson Education France.
- Leroux E. (2008), *Territoire et Emploi : nécessité de l'audit social dans le cas du télétravail*, Colloque de l'IAS d'été, Poitiers.
- Martinet, A.-C. et Reynaud, E. (2004), *Entreprise durable, finance, stratégie*. *Revue Française de Gestion*, vol 30, n°152, 121

Pupion, P.-C., Leroux, E., Latouille, J.-J. et Paumier, A. (2006), Vers un nouveau mode de gestion de l'Education Nationale inspiré des enseignements des théories de l'agence et des parties prenantes. *Revue Politiques et Management public*, n°2, 41-68.

Team building : le temps de la déconstruction ?

Les enseignements d'une recherche-intervention en management

Antoine MASINGUE

Chercheur

LARGEPA, Université de Paris II – Panthéon Assas

amasingue@yahoo.fr

Introduction

La rhétorique de la réussite collective est omniprésente dans la plupart des discours managériaux. Pourtant, du *logos* à la *praxis*, il y a parfois loin et le management des équipes s'avère une tâche beaucoup plus ardue qu'il n'y paraît : en témoigne le désarroi de nombreux cadres confrontés aux comportements dysfonctionnels de leurs collaborateurs. Le nombre de demandes de formation au management d'équipes est en pleine explosion alimentant un véritable marché de « psycho-formations » réputées offrir des panacées et des formules clés-en mains (selon les statistiques du Ministère du Travail, le management d'équipes constitue le deuxième motif de demandes de formation, après l'apprentissage de l'Anglais)

Fort de ce constat, il nous a semblé intéressant, au travers d'un processus de recherche-intervention (MASINGUE, 2008), d'expérimenter un ensemble d'outils fréquemment proposés par les consultants pour en évaluer les effets réels sur le fonctionnement des équipes étudiées et en tirer des conclusions.

Pour clarifier notre propos, nous allons, dans un premier temps, définir ce qu'est le team building et tenter de cerner ce qui en est, en général, attendu. Puis, dans un deuxième temps, nous présenterons un dispositif instrumental conçu à des fins de recherche-intervention en management répondant à une problématique de team building au sein de MONDOTEX¹, grand groupe international de V.A.D. (Vente A Distance) coté au CAC 40; ce dispositif sera soumis à une expérimentation empirique permettant d'émettre des recommandations à visée tant gnoséologique que pratique.

1. Sémantique et desseins du Team Building

1.1. Quid de l'équipe ?

Le team building concerne un objet spécifique : l'équipe.

Qu'est-ce qu'une équipe ?

Elle correspond tout d'abord à ce que les psychologues sociaux appellent un groupe restreint (ou groupe primaire). Ainsi, pour Anzieu et Martin²(1967), un groupe restreint se caractérise par :

- **un nombre restreint de membres (de 3 à 13)**, tel que chacun puisse avoir une perception individualisée de chacun des autres, être perçu réciproquement par lui et que de nombreux échanges interindividuels puissent avoir lieu ;
- **la poursuite en commun et de façon active des mêmes buts**, dotés d'une certaine permanence, assumés comme but du groupe, répondant à divers intérêts des membres et valorisés ;
- **des relations affectives pouvant devenir intenses** entre les membres (sympathies, antipathies) et constituer des sous-groupes d'affinités ;

¹ Pour des raisons évidentes de confidentialité, les noms des personnes et des marques concernées par la recherche ont été modifiées dans cet article.

² Anzieu D., Martin J.Y., *La Dynamique des Groupes Restreints*, Paris, Presses Universitaires de France, 1968, p.36-37.

- **une forte interdépendance des membres et sentiments de solidarité** ; union morale des membres du groupe en dehors des réunions et des actions en commun ;
- **une différenciation des rôles** entre les membres ;
- **la constitution de normes, de croyances, de signaux et de rites** propres au groupe (langage et code de groupe)

Mais une équipe, pour les Sciences des Comportements Organisationnels (*Organizational Behavior*) est plus qu'un groupe restreint. Alors que le groupe est régi par une logique « territoriale », fondée sur une parcellisation des tâches (chacun ayant son territoire d'action et de compétence) qui nécessite un effort de coordination, l'équipe se caractérise, de surcroît, par :

- une logique de coopération : selon laquelle le champ de décision et d'action d'un collaborateur ne dépend pas uniquement de sa fonction (logique territoriale), mais aussi de la situation : il doit être capable d'investir le territoire d'un collègue pour lui venir en aide (ou pallier son absence éventuelle) si la situation (par exemple l'urgence d'une commande) l'exige.

La logique de coopération implique **capacité d'initiative** de la part des équipiers mais aussi l'existence de **relations de confiance. La responsabilité du résultat, dans une équipe, est en effet partagée (Allard-Poesi, 2006 ; Cohen & Bailey, 1997).**

- une logique de synergie : selon laquelle chaque équipier doit être en mesure de choisir ses collaborateurs de travail en fonction de la situation, afin de maximiser la résultante de leur action conjointe (qui, de facto, devient « plus que la somme des actions individuelles »). Une telle logique nécessite, outre confiance et capacité d'initiative, une bonne connaissance mutuelle de la part des collaborateurs. Chaque équipier doit être en mesure d'utiliser le potentiel des autres mais aussi de mettre son propre potentiel au service des autres.

Enfin, une autre spécificité des équipes est souvent avancée : l'équipe, sauf dans le cas particulier des équipes dites « autonomes », se doit d'être dirigée par **un leader** : « il ne suffit pas de mettre ensemble des compétences complémentaires pour que cela fonctionne : il y a donc **des besoins de management.** » (Thévenet et al. 2007)

La problématique du leadership est complexe : en première approche, nous définirons le leader comme celui qui dynamise et fédère les énergies individuelles afin de susciter des synergies orientées vers les finalités désirées (Rojot, Le Flanchec, Voynnet-Fourboul, 2001)

1.2. Quid du Team Building ?

Littéralement, en anglais, le terme team building signifie « construction d'équipe ». Son usage, en français recouvre des acceptions telles que : formation, cohésion, dynamisation d'équipe.

Reprenant notre cadre définitionnel, nous dirons que le team building est un ensemble d'actions managériales permettant à un groupe de se muer en véritable équipe, s'appuyant sur des logiques, non seulement de coordination et de coopération, mais aussi et surtout de synergie.

Le team building vise à agir sur les processus et plus particulièrement sur ce que William BURKE (1982)³ appelle les processus « liés à la vie de groupe », qui concernent essentiellement les relations interpersonnelles.

Une autre façon de formuler les choses consiste à faire de l'accroissement de la cohésion la finalité du team building.

³ Burke W., *Organization Development : Principles and Practices*, Little, Brown and Company, 1982.

La cohésion désigne la force qui unit les membres d'un groupe et les incite à y demeurer⁴. Elle est le résultat du désir des membres du groupe d'appartenir à ce groupe et de leur motivation à y maintenir une participation active.

Selon OBERLE (1995), le principe de cohésion articule des processus et des dimensions d'essence très différente :

- une dimension socio-affective : qui renvoie aux liens affinitaires qui unissent les membres entre eux. Plus ces liens sont denses, plus l'équipe est considérée comme cohésive.

- une dimension culturelle et normative : la cohésion renvoie ici au partage par les membres de l'équipe d'une même culture groupale, entendue au sens d'un ensemble cohérent de valeurs, de normes, de pratiques, de croyances. Plus l'adhésion à cette culture est forte, plus le sentiment d'appartenance, le *we-ness*, est intense et la cohésion forte

En outre, lorsque le système global, auquel appartient l'équipe, valorise l'équipe et lui attribue une identité sociale positive (HOGG, 1995), la cohésion s'en trouve renforcée.

- une dimension fonctionnelle : selon laquelle la cohésion repose éminemment sur la volonté des équipiers de travailler ensemble, de s'engager dans un *co-labor*. Cette volonté ne se décrète pas : elle implique que les collaborateurs y trouvent satisfaction.

La notion de cohésion ne doit pas être confondue avec celle de fusion.

La fusion renvoie au type de relations qu'entretiennent les membres des groupes dits « primaires », au sens où le définit Charles COOLEY : « *Par groupes primaires, j'entends ceux caractérisés par une association et une coopération intimes et face à face...Le résultat de cette association intime est, du point de vue psychologique, une certaine fusion des individus en un tout commun, de sorte que la vie commune et le but du groupe deviennent la vie et le but de chacun....* »⁵Dans un groupe primaire, le lien repose sur la ressemblance des individus et sur l'affectivité : l'individualité se dissout dans le tout.

Dans une équipe, au contraire, s'est déroulé un processus d'individuation des équipiers, le lien repose sur la complémentarité fonctionnelle, à laquelle précisément renvoie la notion de cohésion ; les relations y sont davantage régies par les notions de contrat et de rationalité que dans le groupe primaire de Cooley, où prévaut l'affectif.

Si l'on reprend la typologie de Cooley, l'équipe renvoie davantage à la notion de groupe « secondaire » qu' celui de groupe primaire.

Anzieu et Martin (1968, p. 42) établissent la typologie suivante :

	Structuration (degré d'organisation interne et différenciation des rôles)	Durée	Nombre d'individus	Relations entre les individus	Effet sur les croyances et les normes	Conscience des buts	Actions communes
Foule	Très faible	Quelques minutes à quelques jours	Grand	Contagion des émotions	Irruption des croyances latentes	Faible	Apathie ou actions paroxystiques
Bande	Faible	Quelques heures à quelques mois	Petit	Recherche du semblable	Renforcement	Moyenne	Spontanées mais peu importantes pour le groupe
Groupement	Moyenne	Plusieurs semaines à plusieurs mois	Petit moyen ou grand	Relations humaines superficielles	Maintien	Faible à moyenne	Résistance passive ou actions limitées
Groupe primaire ou restreint	Elevée	Trois jours à dix ans	Petit	Relations humaines riches	Changement	Elevée	Importantes spontanées voire novatrices
Groupe secondaire ou organisation	Très élevée	Plusieurs mois à plusieurs décennies	Moyen ou grand	Relations fonctionnelles	Induction par pressions	Faible à élevée	Importantes habituelles et planifiées

⁴ Pour les controverses autour de la définition de la cohésion, voir KEYTON J. et SPRINGSTON J., « Redefining Cohesiveness in Groups », *Small Group Research*, mai 1990, p.234-254.

⁵ Cooley C.H., *Social Organization*, 1909, pp.23-28.

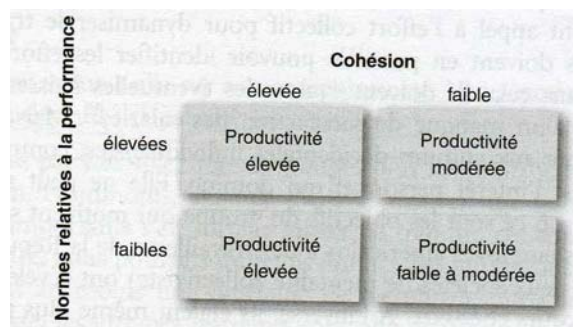
Szilagyi et Wallace (1983)⁶ ont tenté de faire la synthèse des facteurs susceptibles d'augmenter ou de diminuer la cohésion d'un groupe. Le tableau suivant⁷ résume leur point de vue :

Figure 1 - Les facteurs de cohésion selon Szilagyi et Wallace (1983)

Facteurs favorables à la cohésion	Facteurs défavorables à la cohésion
Homogénéité du groupe	Hétérogénéité du groupe
Accord sur les buts du groupe	Désaccord sur les buts
Menace externe	Aucune menace extérieure
Compétition intergroupes	Compétition intragroupe
Taille réduite	Grande taille
Succès, attraction personnelle	Echec, expérience désagréable
Fréquence des interactions	Peu d'interactions
Bonne communication	Mauvaise communication
Faible <i>turn over</i>	<i>Turn over</i> élevé
Evaluation favorable	Domination par un ou plusieurs membres

L'effet classiquement attendu d'actions de team building réussies est une augmentation de la performance de l'équipe, où elles sont mises en œuvre. La cohésion est facteur de performance de l'équipe comme en attestent de nombreuses études.⁸

Figure 2 - Lien entre cohésion du groupe, normes relatives à la performance et productivité



Source : Robbins S., Judge T. et al, *Comportements Organisationnels*, trad.fr, 12^e ed. Pearson Education, Paris, 2006, p.326.

Selon Judge (2006, p.326), « les études s'accordent à dire que la relation entre cohésion et productivité est fonction des normes relatives à la performance établies par le groupe. Si ces normes sont élevées (par exemple, si la production, la qualité de travail, la coopération entre individus en dehors du groupe, sont élevées), un groupe uni sera plus productif qu'un autre où la cohésion n'est pas optimale. Mais si les normes de performance sont fixées à un niveau bas, la productivité sera faible, quand bien même le groupe serait très uni. Une bonne

⁶ Szilagyi A.D. et Wallace M.J., *Organizational behavior and performance*, 3^e éd., Glenview(111.),Scott, Foresman, 1983

⁷ Repris de Gruère J.P., *Management*, P.U.F, Paris, 1991, p.268.

⁸ Champion M.A., Papper E.M. et Medsker G.J., « Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness : A Replication and Extension », *Personnel Psychology*, été 1996, p.429-452, Hyatt et Rudy, « An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance », p.553-585 ; Cohen S.G. et Bailey D.E., « What Makes Teams Work : Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite », *Journal of Management*, vol. 23, n°3, 1997, p.239-290 ; Thomson L., *Making the Team*, Prentice Hall, 2000, Upper Saddle River, NJ, p.18-33 ; et Hackman J.R., *Leading Teams : Setting the Stage for Great Performance*, Harvard Business School Press, 2002, Boston.

cohésion associée à des normes de performance faibles fait remonter la productivité, mais en moindre mesure. Lorsque cohésion et normes de performances sont toutes à un faible niveau, la productivité est au pire mauvaise, au mieux moyenne. »

1.3. Quid de la performance ?

La notion de performance est éminemment polysémique : c'est un construit (Brillet, 1998 ; Zardet & Savall, 1994 ; Thévenet, 2004)

Très schématiquement, l'on peut distinguer plusieurs axes de définitions :

- ou bien la performance renvoie à des indicateurs chiffrés : chiffres d'affaires, quantité produite, productivité, ratios comptables et financiers....
- ou bien la performance renvoie à des qualités et des caractéristiques comportementales attendues dans l'exercice d'un rôle (*to perform a role*, disent les anglo-saxons). L'évaluation par un manager de telles caractéristiques peut s'avérer très subjective.
- ou bien la performance renvoie aux processus en œuvre dans l'organisation évaluée. Un processus performant est celui qui est fondé sur des boucles de rétroactions qui permettent en permanence d'évaluer les impacts des actions menées, ce qui permet de mener aussitôt des corrections visant à améliorer le résultat. C'est cette acception que retient le *Process Management*.

D'un point de vue théorique, une cohésion accrue semble être source de performance accrue, dès lors que les équipiers sont en accord avec les buts visés par l'organisation. S'ils ne sont pas d'accord avec les buts, la cohésion se transforme en force de résistance et de sous-performance. La célèbre « fourche de productivité de SCHACHTER »(1951) est une illustration de ces phénomènes :

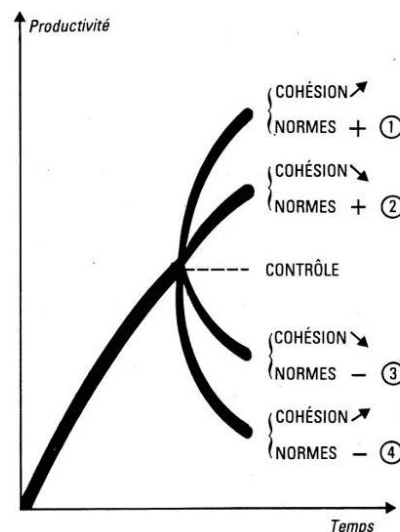


Figure 3 -La fourche de Schachter (1951)

2. Le cas étudié et le dispositif mis en œuvre

2.1. Le cas étudié

Notre recherche-intervention s'est déroulée au sein d'un studio de Marketing Direct d'une grande holding de Vente A Distance. Ce studio comporte 3 équipes travaillant chacune pour une marque spécifique (soit trois marques en tout, que nous appellerons: Voltex, Syntex et Calitex).

Les équipes sont constituées de créatifs : concepteurs-rédacteurs, maquettistes et infographistes. L'équipe Voltex est dirigée par un manager unique, Nicole, tandis que les

équipes Syntex et Calitex sont dirigées par un même manager, Jacqueline. Nicole et Jacqueline sont elles-mêmes supervisées par Vanessa, directrice générale du Studio. Vanessa a fait appel au chercheur car elle voudrait renforcer la cohésion au sein de ses équipes : les collaborateurs y sont beaucoup trop individualistes. Une coopération accrue entre équipiers exerçant le même métier serait, selon elle, une source d'enrichissement mutuel et d'efficacité accrue.

2.2. Le dispositif proposé

Pour répondre à la demande de la manager, le chercheur lui propose un travail d'exploration du fonctionnement de l'équipe et un processus d'accompagnement des collaborateurs fondés sur l'utilisation conjointe de plusieurs outils : l'inventaire typologique de personnalité de Golden (M.B.T.I. de deuxième génération), les entretiens semi-directifs, la mise à jour de schémas cognitifs. L'intervention du chercheur repose sur une série de travaux en groupe (exploration des types psychologiques au sein de l'équipe, diagnostic des dynamiques relationnelles et mises en relation avec les types, séance de formations aux techniques de communication interpersonnelle) et sur une succession d'entretiens individuels et d'entretiens de restitution et de retours d'expérience.

Au total, l'accompagnement des équipes s'étale sur 24 mois, ce qui permet d'évaluer les effets à moyen terme des interventions.

Une approche transformative : l'approche de l'Ecole de Palo Alto

Les outils utilisés ont été choisis car il est possible de les intégrer à une même démarche transformative (systémique et constructiviste), avec laquelle ils sont compatibles (Masingue, 2008) : l'approche communicationnelle de l'Ecole de Palo Alto

L'Ecole dite de « Palo Alto » s'est développée, à partir des années 60, sous la houlette de Grégory Bateson sur une base pluridisciplinaire. Les questions liées à la communication et au changement ont été particulièrement formalisés par Paul Watzlawick⁹.

Très sommairement, l'on peut dire que l'Ecole de Palo Alto développe une conception systémique de la communication : toute communication repose sur une relation conçue sous une forme circulaire, à l'intérieur de laquelle circulent des messages verbaux (digitaux) et non verbaux (analogiques). Ainsi, pour Watzlawick, « on ne peut pas communiquer » (dès lors que deux personnes sont en présence l'une de l'autre, des messages analogiques circulent). Toute communication est relation d'influence (elle a un impact sur les façons de penser, de ressentir et d'agir des protagonistes en relation). Enfin, comme l'affirme le psychologue du langage A.Korzybski (1933), « la carte n'est pas le territoire » : chaque individu se fait sa propre représentation du monde (extérieur et intérieur), chacun a sa propre « carte du monde », son « modèle du monde » (*modelus mundi*) ; en ce sens, il s'agit d'une approche constructiviste.

La « carte » peut être structurée en « niveaux logiques » (Bateson, 1984 ; Dilts, 1990) :

⁹ Pour cette présentation, nous avons utilisés les ouvrages de Grégory Bateson et tout particulièrement : *Vers une Ecologie de l'Esprit*, Paris, Seuil, 1977 ; *La Nouvelle Communication*, Le Seuil, 1981 ; *La Nature et la Pensée*, Le Seuil, 1984 ; *Communication et Société*, Le Seuil, 1988 ; les ouvrages de Paul Watzlawick et tout particulièrement : *La Réalité de la Réalité, : confusion, désinformation, communication*, Paris, Seuil, 1978 ; *Le langage du Changement : Eléments de Communication Thérapeutique*, Le Seuil, 1980 ; *L'Invention de la Réalité : comment savons-nous ce que nous croyons savoir*, Le Seuil, 1988 ; *Sur l'Interaction : Une Nouvelle Approche Thérapeutique*, Le Seuil, 1977 ; *Changements, Paradoxes et Psychothérapie*, Le Seuil, 1975 ; ainsi que l'ouvrage de Françoise Kourilsky (préfacé par Paul Watzlawick) : *Du Désir au Plaisir de Changer*, Paris, Dunod, 1995.

- **Niveau 1 : L'ENVIRONNEMENT** : il s'agit du contexte dans lequel la personne évolue ou des contraintes extérieures qui s'imposent à elle. Les questions qui concernent ce niveau est : **OU ? QUAND ? AVEC QUI ?**

- **Niveau 2 : LE COMPORTEMENT** entendu au sens large (actions et paroles mais aussi les dialogues internes, les images que la personne se forge intérieurement). La question, pour ce niveau, est : **QUOI ? QUOI FAIRE ?**

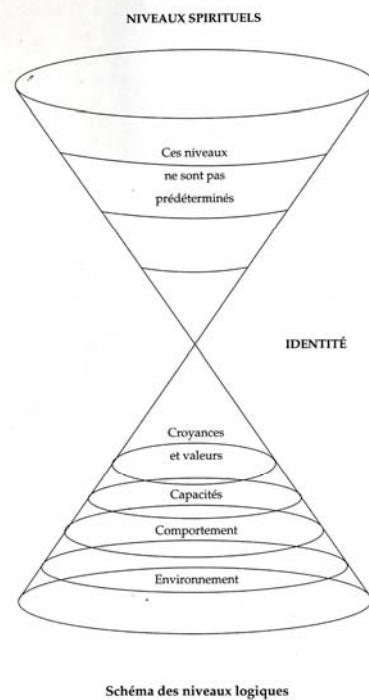
- **Niveau 3 : LES CAPACITES et les RESSOURCES** qui permettent à la personne d'agir. La question concernant ce niveau est : **COMMENT FAIRE ?**

- **Niveau 4 : LES CROYANCES, VALEURS, CRITERES**
La notion de croyance sera définie, en première approche, comme une affirmation personnelle considérée comme étant vraie. La question, pour ce niveau, est : **AU NOM DE QUOI ?**

- **Niveau 4 : L'IDENTITE** : elle désigne le sentiment qu'une personne a d'être unique, d'être un *unicum*. La question qui concerne ce niveau est : **QUI ?** ; et les mots-clés : **MISSION et COHERENCE**

- **Niveau 5 : LE TRANSPERSONNEL** : il s'agit de niveaux qui transcendent l'individu. Certains y mettent la dimension spirituelle.

Figure 4 - La hiérarchie de niveaux logiques de BATESON – DILTS (R.DILTS, 1990)



En outre, au niveau du système, deux formes de changements sont distingués : le changement de type 1 (changement à l'intérieur du système) et le changement de type 2 (changement du système, c'est-à-dire des relations reliant les éléments en interaction). Le changement de type 2 est conçu comme étant le fruit d'un apprentissage et il se déroule dans l'interaction interpersonnelle. La forme la plus classique de changement est celle qui consiste à produire un « recadrage » (la personne examine une situation, avec un nouveau cadre perceptuel et interprétatif, ce qui l'amène à changer d'attitude).

L'Ecole de Palo Alto propose une démarche de changement en trois étapes :

1- Partir de l'individu (considéré comme un sous-système d'un système plus global) et entrer en relation avec lui.

2- Collecter de l'information en fonction d'un objectif

3- Restituer, confronter, recadrer

3. Résultats

3.1. Résultats transformatifs

La réunion d'évaluation a permis la construction d'une grille des effets observés par les collaborateurs des équipes, au fil et à l'issue du processus d'intervention. Elle a la forme suivante :

1- Mieux se connaître, mieux connaître les autres : prendre du recul sur soi et sur les autres

2- Mieux interagir avec les autres : mieux communiquer/mieux prendre en compte la façon de réagir de l'autre/mieux prendre en compte la différence de l'autre

3- Trouver sa place, accepter sa place. Connaître son rôle

4- Connaître ses axes de développement et travailler ses points faibles,
Rien n'est figé : outil de développement, outil d'évolution

5- Développer la confiance en soi

6- Mieux comprendre le profil de son équipe

7- Mieux gérer les conflits : meilleurs perceptions /comportements plus adaptés
Compréhension de certains conflits quotidiens qui pourraient être évités

8- Mieux comprendre les rapports de force, les systèmes de pouvoir

9- Améliorer la fluidité du management

10- Mieux gérer son stress : mieux le comprendre/ être capable d'en parler à son manager, en parler mieux/diminuer son intensité

11- Mieux comprendre le stress de l'autre

12- Mieux aborder le changement et la peur du changement

Il est possible d'affirmer qu'à l'issue et qu'au cours de l'intervention, les équipiers ont transformés une partie de leur façon de se percevoir eux-mêmes, de percevoir autrui et la situation de travail : les « modèles du monde » des équipiers ont évolué.

Les attitudes de coopération et de synergie ont-elles été activées ?

Très clairement, un certain nombre de processus relationnels ont été modifiés, et le plus souvent à l'initiative spontanée des collaborateurs.

Par exemple, dans l'une des équipes, les maquettistes ont commencé à organiser entre elles des réunions de critiques constructives de leurs travaux avant que ces derniers ne soient évalués par leur hiérarchie. Un nombre significatif de binôme maquettiste/rédactrice a pris le temps de réévaluer ses modes de communication, à l'aune de la typologie révélée par le Golden, afin de les rendre plus efficaces.

Dans une équipe, la manager a tenu compte des résultats du Golden pour changer ses modes d'interactions avec certains de ses collaborateurs, notamment pour leur distribuer des signes de reconnaissance adaptés à leur type.

Au final, il y a bien eu prise de conscience de routines relationnelles et reconfiguration de certaines d'entre elles dans le sens d'une plus grande coopération et d'une meilleure synergie entre collaborateurs.

La comparaison des équipes est riche d'enseignements

A l'issu des entretiens individuels, en croisant les données et témoignages, il est possible d'affirmer que l'accroissement de la compétence collective et l'activation des capacités dynamiques n'ont eu ni la même ampleur, ni la même intensité au sein des deux équipes : dans l'une d'entre-elles, de nombreuses reconfigurations relationnelles se sont produites, et ce, de manière à renforcer l'efficacité des processus, dans l'autre, au contraire, les changements se sont produits « à la marge » et, globalement, les comportements sont demeurés extrêmement individualistes.

De la comparaison des deux équipes, plusieurs enseignements émergent :

1) le changement ne se décrète pas, il exige une décision de la part des personnes, qui doivent y trouver intérêt (satisfaction d'au moins un de leurs critères ou valeurs) .Cela, nous le savions, puisqu'il s'agit d'un des axiomes de l'Ecole de Palo Alto.

En outre, le changement ne doit pas apparaître comme une menace pour ceux qui dominent au sein du système de pouvoir : ces derniers opposeront, sinon, toutes leur résistances aux possibilités de reconfiguration des processus relationnels.

2) le manager joue un rôle déterminant sur la nature des relations régnant au sein de son équipe. La « qualité » de la relation managériale (Thévenet, 2000) est centrale. Un management « de qualité » suppose de fortes compétences relationnelles et sociales : capacité d'écoute, empathie, aptitude à gérer les conflits, capacité à déléguer, sans se défausser de ses responsabilités et en donnant le droit à l'erreur, aptitude à défendre ses équipiers face à l'extérieur, sens aigüe de la justice et de l'équité. Ces qualités ne sont pas nécessairement innées et peuvent s'apprendre mais leur mise en œuvre dépend d'un effort réflexif et d'une attention au quotidien. Elles sont au fondement de la création d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs, et par extension entre les collaborateurs eux-mêmes (les attitudes du manager ayant force d'exemplarité).

La confiance et la crédibilité ne se décrètent pas : elles se construisent, sur le long terme, par des attitudes quotidiennes.

Autrement dit, l'activation des capacités dynamiques n'est possible que si, au préalable, les collaborateurs ont pu expérimenter, dans le long terme, et au gré des épreuves quotidiennes, la qualité de la relation qui les lie à leur manager (notamment en termes de niveau de confiance) et, de manière générale à l'organisation (qui doit leur offrir des repères culturels crédibles c'est-à-dire éprouvés dans le temps long).

A une heure, où la pulsation du court terme semble parfois devenir le seul horizon du management, il convient donc de réintégrer la nécessaire prise en considération du temps long pour permettre la mise en place d'un management de confiance autorisant l'activation des capacités dynamiques de la firme, source de flexibilité et de compétitivité.

3.2. Y-a-t-il eu une amélioration de la performance ?

Nous distinguerons les différentes formes de performances précédemment définies :

Performance « comportementale »

La manager, dans notre étude de cas, dispose ainsi d'une grille de qualités comportementales, assortie d'objectifs fixés, avec le collaborateur, qu'elle remplit lors de l'entretien annuel d'évaluation.

A l'issu de l'entretien, le manager met une note globale à son équipier. Cette note, à laquelle est subordonné l'octroi des primes, peut être de trois types : SDB (« should do better »), GP (« Good performance »), EP (« excellente performance »).

L'évolution globale de la performance des collaborateurs au sein des deux équipes, est donnée par les tableaux suivants, transmis par les managers au chercheur :

Equipe 1

	2006	2007	2008	
EP	1	1	1	→
GP	5	7	8	↗
SDB	2	1	0	↘

Equipe 2

	2006	2007	2008	
EP	1	2	2	↗
GP	4	4	4	→
SDB	1	0	0	↘

Selon ces grilles, l'on peut constater une amélioration de la performance globale des collaborateurs, au sein des deux équipes :

Dans l'équipe 1, le nombre de collaborateurs « performants » (GP) a augmenté d'une unité par an entre 2006 et 2008 tandis que, sur la même période, le nombre d'équipiers « sous-performants » (SDB) a diminué d'une unité par an, pour devenir nul en fin de période.

Le bilan en termes d'amélioration de la performance (évaluée par le manager) peut donc être considéré comme positif.

Dans l'équipe 2, l'effectif « excellent » (EP) est passé de 1 à 2 entre 2006 et 2007 et cette amélioration s'est confirmée en 2008. Tendence inverse pour l'effectif « sous-performant » (SDB) qui est passé de 1 à 0 entre 2006 et 2007 et qui est resté nul en 2008. L'effectif « performant » est resté constant (4) mais un collaborateur est passé au niveau supérieur (EP), tandis qu'un autre est monté du niveau inférieur (SDB).

Ici encore, l'on peut estimer que le bilan en termes d'amélioration de la performance (évaluée par les managers) est positif.

Performance en termes de productivité

La manager de l'équipe 1 a élaboré un calcul de la productivité de l'équipe, en attribuant un certain nombre d'Unités d'Œuvre à chaque dossier (plus le dossier est long à traiter, plus il est affecté d'un nombre important d'U.O). Elle a ensuite calculé le rapport « nombre d'U.O / Emploi à Temps Plein » (elle a pris en compte le travail à temps partiel de certains collaborateurs).

Les résultats sont les suivants :

VOLUME D'OPERATIONS DU PLAN COMMERCIAL																
	Fid + Prosp + Rtg			Emailings			Suisse			dont sous-traitance				opés TOTAL	UO TOTAL	
	Nb d'opés	UO	UO moy	Nb d'opés	UO	UO moy	Nb d'opés	UO	UO moy	en rédac	en maq	UO	UO moy			UO supp moy
P E 07																
A H 07	163	1076	7,03	25	125	5	40	250	6,25	4	14	90	10		238	1461
P E 08	117	930	7,94	35	175	5	42	260	6,19	4	10	70	10		194	1065
A H 08	130	910	7	35	175	5	45	324	7,2	4	10	70	10		210	1409

FRAIS STRUCTURE STUDIO MD						
UO Studio	ETP	UO/ETP rédac	UO/ETP maq	UO/ETP	Evolution	frais structure 1
1361	9,3	243,04	104,69	146,34		
1295	8,3	231,25	117,73	156,02	6,60%	
1339	7,3	239,11	148,78	183,42	17,50%	

SOUS-TRAITANCE					
	UO externes	Budget MD pur	Budget bis	Total ss-trt 2	1+2
	0	15000		15000	
	90	50000		50000	
	90	50000		50000	50000
	100	71000		71000	71000
CIBLE Equipe complète	0	0	40000	40000	40000

Constat du chercheur :

Entre les saisons Automne/Hiver 2008 et 2009 (AH 08 et AH 09) :

- la productivité est passée de 146,34 (UO/ETP) à 183,42 soit une augmentation de 25,33 %
- la productivité des rédactrices est passée de 243,04 à 239,11 soit une baisse de 1,61 %
- la productivité des maquettistes est passée de 104,69 à 148,78 soit une augmentation de 42,11 %

La performance des équipes, telle qu'elle est évaluée par les managers, semble s'être améliorée au cours du processus de recherche.

Cette amélioration est-elle due spécifiquement à l'action combinée des divers outils utilisés ? Rien ne permet vraiment de l'affirmer. En effet, dans toute intervention, se déclenche un « effet Hawthorne » qui tend à améliorer l'efficacité des collaborateurs qui se sentent reconnus.

Ce qui est sûr, en tout cas, c'est qu'il y a bien eu amélioration de la performance, de manière concomitante à l'activation des capacités de coopération et de synergie entre collaborateurs, ce qui constituait l'objectif visé par la recherche-intervention.

Conclusion

Notre recherche-intervention montre, dans un cas d'espèce, que la dynamisation des compétences individuelle selon des logiques de coopération et de synergie ne se décrète pas : elle nécessite de tenir compte du contexte (notamment du système de pouvoir en place) et surtout d'intégrer le « temps long » qui, lui seul, permet la construction de relations de confiance dans l'organisation et son management.

Cette construction, soumise à l'épreuve du temps, permet l'activation des capacités dynamiques de la firme pour la rendre plus performante.

Bibliographie

Allard-Poesi F., 2003, 2^e éd.2006, *Management d'équipe* – Dunod – Paris.

Anzieu D., Martin J , 1968, *La Dynamique des Groupes Restreints*, Paris, PUF, 1968

- Bournois F., Le Louarn J.Y., Roussillon S., 1996, *Les enjeux de l'emploi : société, entreprises et individus* – Collection « Les Chemins de la Découverte » – Paris – C.N.R.S. Editions.
- Brillet F., 1998, “Pratique et mise en œuvre de l'actionnariat: des liens affirmés avec la poursuite d'objectifs de performance”, Congrès I.A.S., 16^{ème} Université d'été, Aix en Provence, 27-28 Août, 67-92.
- Cohen S. G., Bailey D.E., 1997, *What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite* – Journal of Management – 23(3) – pp. 239-290.
- Hogg M.A., 1995, “Le concept de cohésion reformulé : une approche en termes de catégorisation et d'identité sociale », in Mugny G., Oberlé D. et Beauvois J.-L., *Relations humaines, groupes et influence sociale* (eds.), Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, pp.161-167.
- Masingue A., 2008, « Recherche-intervention en management et team building : apport d'outils heuristiques et transformatifs », Thèse de Doctorat de l'Université Paris II, Novembre 2008.
- Nizet J., Pichault F., 1995, *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits* – Montréal – Gaëtan Morin éditeur – 315 pages.
- Oberlé., 1995, « La cohésion dans les petits groupes », in Mugny G., Oberlé D. et Beauvois J.-L., *Relations humaines, groupes et influence sociale* (eds.), Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, pp.75-90.
- Plane J-M., 2000, *Méthodes de recherche-intervention en management* – Paris – L'Harmattan – Coll. Economiques - 256 pages.
- Plane J-M., 2008, *Vers des salariés hypermodernes ?*, Actes des Etats Généraux du Management, Paris, FNEGE, 17 Octobre, Palais du Luxembourg.
- Rojot J., Le flanchec A., Voynnet-Fourboul C., 2001, *European Collective Bargaining, new prospects or much ado about little?*, International Journal of Comparative Labor Law and Industrial Relations, V. 17, Kluwer Law International.
- Savall H., Zardet V. (1994). *Performance économique et engagement social de l'entreprise : jusqu'où est-ce compatible ?* – Stratégies Ressources Humaines – Printemps – N° 9 – pp. 30-38.
- Thévenet M., 2000, réed.2004, *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes dans l'entreprise* – Paris – Editions d'Organisation – 269 pages.
- Thévenet M., Neveu J-P, 2002, *L'implication au travail* – Paris – Vuibert – Coll. Entreprendre – 229 pages.
- Voyant O., 2001, “Should researchers observe or transform an organization?” – Communication à l'European Group for Organization Studies (EGOS) – Lyon.

Transition et aspects contemporains de la fonction ressources humaines en Algérie

Patrick MICHELETTI

Professeur

Euromed Marseille - École de Management

patrick.micheletti@euromed-management.com

Dans une acception large que l'on pourrait appliquer à l'Algérie contemporaine, la fonction ressources humaines représente la mobilisation des compétences utiles à l'accomplissement des tâches nécessaires à la production. De son origine d'administration du personnel à l'aspect de stratégie de gestion du capital humain, elle apparaît de plus en plus comme un système d'anticipation des moyens humains pour relever les défis du marché de la structure.

La fonction ressources humaines facilite la mise en adéquation des ressources et des besoins en personnel de la structure afin de répondre à l'ensemble des questions relatives au travail dans une Algérie moderne et en développement incessant.

1. Des origines de l'administration du Personnel à la Gestion des Ressources Humaines

1.1. Le mouvement des idées

Depuis l'indépendance mais surtout depuis que souffle un vent de modernité et de croissance sur l'Algérie d'aujourd'hui où les fleurons de l'économie tels que Sonatrach, Sonelgaz, Cevital, Air Algérie et toute une panoplie de PME innovantes, il est apparu une organisation de l'administration du personnel dans laquelle la considération de l'individu au travail n'a cessé de croître. C'est notamment après les travaux d'Elton Mayo, Maslow, Herzberg mais plus récemment par l'apport des enseignants chercheurs français dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de l'audit social (cf, Peretti, Igalens, Landier, Louard, Savall, Scouarnec, Boyer, Vatteville et bien d'autres...) que se sont concrétisés la création de services de ressources humaines avec la prise en considération de l'individu au travail par la satisfaction des besoins, l'amélioration des conditions de travail, la progression de carrière etc....

Depuis cinq ans de grandes institutions d'enseignement tels que l'ESAA et MDI sont apparues appuyées par un réseau de grandes écoles et universités françaises que les gestionnaires de ressources humaines avec des formations mixant les aspects juridiques, psychologiques et de communication leur permettant d'accéder à des niveaux de responsabilités élevés.

La professionnalisation de la fonction ressources humaines n'a donc cessé de croître représentant ainsi le besoin ressenti par beaucoup de chefs d'entreprises et de salariés d'avoir une fonction suffisamment représentative des questions fondamentales auxquelles la plupart des structures ont à faire face, on peut citer en particulier la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les systèmes d'évaluation et d'appréciation, les moyens complémentaires de rémunération, la carrière professionnelle, la formation, la prévention des risques professionnels et la sécurité.

Le développement des sciences de gestion en particulier par les travaux de Mintzberg, Becker et par des organismes tels que le Cereq (Centre d'études et de recherche sur les qualifications) ; l'Anact (Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail) du Cnrs (en Economie et Sociologie du travail) ainsi que de nombreux chercheurs et universitaires ont consolidé la fonction RH comme une partie intégrante des éléments fondamentaux de la gestion d'entreprise, ce que les DRH algériens commencent à mettre en pratique avec l'appui de consultants et d'experts français.

2. les attributions actuelles de la fonction Ressources Humaines

Partant de l'administration du personnel où les principales préoccupations étaient le dossier individuel du salarié et sa paye, la fonction ressources humaines contribue aujourd'hui au développement de la structure et du salarié en s'appuyant sur trois groupes principaux :

GERER

La gestion administrative du personnel
Le recrutement
L'évaluation et l'appréciation
La communication
L'équité professionnelle
La gestion du stress
La gestion des conflits et des plans sociaux

ANTICIPER

Le développement des compétences
La gestion des connaissances
La motivation
La formation
Les impacts technologiques sur les métiers

ORGANISER

Le dialogue social
La rémunération et les éléments accessoires
La gestion participative
Les conditions de travail
La gestion et l'organisation du temps de travail

Les attributions actuelles de la fonction RH sont les arcanes majeures de la politique générale de la structure représentant les contributions essentielles à l'organisation du travail.

3 Rôles et Responsabilités de la fonction Ressources Humaines

3.1. Participation à la gestion stratégique de l'organisation

La gestion des ressources humaines est aujourd'hui considérée comme un élément prépondérant de la stratégie de la structure qui s'oriente globalement autour de trois pôles essentiels :

Le capital financier, le capital technique, le capital humain.

Dans chacun des trois pôles de la fonction ressources humaines joue un rôle considérable :

Du point de vue financier : la masse salariale est dans beaucoup de structure un élément majeur des charges globales de la structure. A ce titre, il est indispensable d'en assurer la maîtrise et le développement afin d'anticiper les éventuels dérapages aux conséquences immédiates en terme de rentabilité.

Du point de vue technique : les matériels et machines de plus en plus sophistiqués et onéreux nécessitent du personnel parfaitement apte à en maîtriser les caractéristiques afin de surmonter les difficultés techniques des processus de production. Pour cela : dès le recrutement et tout au long de la carrière chaque individu joue un rôle fondamental auquel les spécialistes de la gestion des Ressources Humaines apportent toute l'attention, le soin et la logistique pour y répondre.

Du point de vue humain : Les activités de la fonction RH en tant que telles sont orientées vers des objectifs à moyen et à long terme et non seulement à court terme.

Elle participe étroitement aux décisions par une contribution active aux orientations générales en étant force de proposition notamment en matière de politique générale avec des comparaisons en termes de mobilisation des ressources humaines par rapport aux objectifs.

De nos jours dans la plupart des structures le Responsable des Ressources Humaines est intégré au comité de direction lui conférant ainsi une place primordiale dans la réflexion et la mise en œuvre de la stratégie.

3.2. Conceptions et élaboration de politiques ressources humaines

Le responsable des RH et ses collaborateurs agissent en collaboration étroite avec les autres divisions, unités et directions de la structure. Ils peuvent faire de l'ingénierie de ressources humaines par une approche synthétique des besoins en élaborant des techniques et procédés aptes à favoriser l'émergence de demandes et de satisfactions de nouvelles qualifications et compétences.

Ils participent également à la conception et à l'élaboration de programmes de gestion des ressources humaines par l'orientation et la planification sur des domaines aussi variés que l'aménagement et la réduction du temps de travail, l'individualisation des rémunérations et le blocage des salaires, les plans de carrière.

La tendance actuelle est orientée vers une responsabilisation croissante des gestionnaires de ressources humaines avec en particulier l'adjonction de disciplines nouvelles en matière de politiques de ressources humaines telles que l'introduction des technologies de l'information et de la communication.

3.3. Conseils, aides et prévention

Le responsable des ressources humaines et ses collaborateurs peuvent agir en amont des décisions prises en apportant aides et conseils pour toutes questions concernant le personnel. On peut citer en particulier : les définitions de postes, le recrutement, le pouvoir disciplinaire et les conditions de travail.

Les gestionnaires des ressources humaines sont devenus en fait les spécialistes du terrain et pas seulement des bureaucrates confinés à des tâches purement administratives. En ce sens, ils peuvent jouer un rôle primordial en matière de préventions des risques d'accidents du travail et des risques de conflits.

3.4. Innovation et prévention

Toutes nouvelles méthodes et expériences tentées dans les sciences de gestion, les sciences humaines et sociales peuvent faire l'objet d'un examen minutieux afin si possible d'être adaptées dans le contexte général de la structure.

C'est la raison par laquelle on peut qualifier la fonction RH de fonction dynamique intégrée dans une approche systémique de la structure à laquelle elle apporte sa contribution en termes de proposition et d'originalité.

C'est donc une fonction évolutive appelée à se développer, au contact de l'actualité et des réalités de terrain.

4. la nature de l'outil managérial en appui de la GRH

Cette dernière décennie la GRH en Algérie a connu un remarquable essor accompagné par l'introduction des TIC. Or, il apparaît que la GRH est restée sur un modèle « d'assistance » pour les différentes divisions opérationnelles des structures privées ou publiques. La période précédente représentant le décollage de la fonction pourrait être poursuivie et développée par une authentique opérationnalité de la fonction GRH au même titre que les autres divisions. Pour cela, la GRH devrait acquérir des outils, des méthodes et un statut différent au sein des modèles organisationnels classiques.

Une des caractéristiques majeures de la GRH est le fait qu'elle soit un élément de stabilisation des relations sociales internes et un dispositif assurant l'unicité des représentations sociales des acteurs permettant ainsi l'engagement dans l'action par une transformation graduelle et progressive de son fondement.

D'un point de vue managérial, on s'aperçoit que la GRH constitue un mode efficient d'évolution des relations sociales en ce sens où elle représente un moyen de coordination entre les acteurs et l'organisation. Or, dans le cas où des désaccords sont constatés, elle joue un rôle majeur en tant que mécanisme de redéfinition, de soutien et de solidification de l'échange par la mobilisation d'autres ressources en particulier les obligations réciproques qui caractérisent le jeu de l'échange des acteurs.

Toutefois la GRH en tant qu'activité opérationnelle n'est pas susceptible d'emporter tous les qualificatifs qui y sont parfois rattachés tels que support de coercition faisant référence à un état dans lequel toute démarche est plus ou moins risquée. Vaste question dans laquelle la GRH sort de son carcan de fonction transversale au service de la structure pour y trouver une place de service opérationnel de « production » tel qu'on peut l'avoir dans n'importe quelle structure. En d'autres termes la GRH deviendrait elle opérative ?

De même, que la variabilité de la relation inscrite sur un même continuum peut prendre des formes complètement opposées au point que l'on parlera plus facilement de défiance ou de méfiance vis-à-vis d'une fonction GRH plus habituellement fixée sur des aspects administratifs et juridiques et non pas sur des aspects que l'on peut apparenter à de « la production » pure dans le sens premier du terme.

En terme de valeur, la capacité de production de la GRH est difficilement graduable, mesurable et en plus fortement sujette à variation. Toutefois lorsque la variabilité est exprimée négativement (intrusion, dérapage, écart) ou positivement (offensive, soutien, logistique) elle est souvent ramenée à une connotation péjorative située dans la surprise et l'incompréhension.

Tout est exprimé comme si la GRH en tant que fonction de production ne pouvait souffrir d'une quelconque connotation en entrant dans un univers acceptable. Cela signifie notamment qu'elle est considérée comme une fonction se suffisant à elle-même sans que l'on y rajoute d'autres éléments qui n'auraient pour seuls effets de la décharger de sa vraie nature.

La GRH nouvelle formule peut alors se définir comme un niveau d'acceptabilité subjective pour lequel chaque acteur évalue le terme de l'échange qui va produire une action particulière, dans un contexte où sa propre action est effectuée. A partir, d'un tel constat on peut parler d'authenticité dans la relation de entre la fonction GRH et les autres fonctions au sein de la structure.

Dans cette optique la GRH engendre ainsi des notions de pouvoirs et de comportements qu'il serait illusoire d'ignorer. Ainsi, la vulnérabilité est accrue face à des personnes ou des

événements qui ne sont pas toujours sous contrôle et qui suscite des désagréments à hauteur du niveau de relation institué.

Dans cette perspective, on peut s'en tenir à des probabilités basées sur un calcul de risque dans lequel la GRH va contrebalancer le risque que l'on prend par rapport à l'attitude que l'on adopterait sans cela.

Bibliographie

Alchian A.A., 1987 – « *Property rights* ». In J. EATWELL et all (Ed.) – *The new pelgrave: Adictionary in Economics*.

Alchian A.A., H. Demetz , 1972 – “ *Production, information costs and economic organisation*”.*American economic review*, 62.

Alchian A.A., R.Kessel, 1962 – “*Competition, monopoly and the pursuit of pecuniary gains*”.*Aspects of labour economics*, 157.

Aoki M. , 1984 – *The cooperative game theory of the firm*. Oxford university press, Oxford.

Aoki M., 1990 – *Towards an economic theory of the Japanese firm*. *Journal of economic literature*, Mars, vol. 26, 1.

Aoki M., B. Gustafsson, O.E. Williamson (Ed.), 1971 – *The firm as a nexus of treaties*. London: Sage publications.

Archibald G.C. Ed., 1971 – *The theory of the firm*. Harmondsworth, Penguin books.

Baumol W.J., 1959 – *Business behavior, value and growth*, New York, New York, Macmillan.

Coriat Benjamin, Coriat Olivier, 1995 – *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Livres de poche. Série Références, Paris.

Berle A.A., G.C. Means, 1932 – *The modern corporation and private property*. Macmillan , New york.

Boyer R., 1986 – *La théorie de la régulation, une analyse critique*. La découverte, Paris.

Chamberlin E.H, 1933 – *The theory of monopolistic competition*. Cambridge university press.

Chandler A.A., 1992 – “*Organizational capabilities and the economic history of industrial enterprise*”. *Journal of economic perspectives*, Vol.6, N° 3.

Chandler A.D, 1977 – *The visible hand*. Cambridge Mass. Harvard University Press.

Chandler A.D, Daems H. 1980 – *Managerial Hierarchies*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

Chandler A.D., 1972 - *Stratégies et structures de l'entreprise*. Editions d'organisation.

Coase R.H – 1988 – *The firm, the market and the law, Chicago et Londres*. The University of Chicago Press.

Coase R.H, 1960 – « *The problem of social cost* ». *Journal of Law and economics*, 3.

Coase R.H, Williamson O.E, Winter S.G, 1991 - « *The nature of the firm: origin, maining and signification* ». Oxford University Press.

Coriat B., 1994 – « *La théorie de la régulation. Origine, spécificités, Enjeux* ». In *Futur antérieur, Revue, L'Harmattan, numéro spécial Théorie de la régulation et critique de la raison économique*.

Donada, C ; Garrette, B (2000) *Partenariat vertical et gain coopératif*. Actes de la IX conférence internationale de management stratégique de l'AIMS.

Dosi G., C.Freeman, R.Nelson, G.Silveberg, 1988 – “*Technical change and economic theory*”. Pinter Publishers.

Durupty M.,1986 - *Les entreprises publiques.*, Paris, PUF.

Ehrenberg, A (2000) *La fatigue d'être soi Sous-titre dépression et société* Ed Odile Jacob

Etziini A., 1971 - *Les organisations modernes*. Editions J. Duculot.

Modern organizations, Prentice-Hall, Englewodd Cliffs, New Jersey, 1964).

Igalens Jacques (1994) *Audit des ressources humaines*.- Paris : Liaisons

- Jensen M, Meckling. W (1976), “*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*,” *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Joliot J.L, (1991) - *Les entreprises publiques en question*. Editions Ouvrières, Paris.
- Liebenstein H., 1987 - *Inside the firm: The efficiencies of hierarchy*. Cambridge, Harvard University Press, 276 p.
- Livian, Yf (1998) *Organisation, Théories et pratiques*, Paris Editions Dunod
- Louart P(2005), *Gestion des ressources humaines*, Pearson Education, 2005
- Mcgregor (1967) *The professional manager*, MacGrawHill, 1967.
- Mangematin, V (1999) *La confiance : approche économique et sociologique* in Thuderoz *Sociologie des entreprises*
- March & Simon, 1958 - *Organisations*. Wiley.
- Marx K. - *Le Capital*, Ed. Sociales, 8 vol., 1948-60, tome VIII.
- Mintzberg, H (1990) *Le management, Voyage au centre des organisations*, Paris ED Organisations
- Mongin P., 1984 – « *Modèle rationnel ou modèle économique de rationalité* ». *Revue économique*, Vol 35, N°1.
- Muchielli J. L., 1985 - *Les firmes multinationales. Mutations et perspectives*. Economica
- Nelson R.R, Winter S.G., 1982 – *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University press.
- Neuville, Jp (1997) *La stratégie de confiance in Sociologie du travail*
- Nifle R., 1987 - *La civilisation de l'entreprise*. <http://www.institut-coherences.fr>.
- Palloix C. , L.KICHOU,2000 – *La firme algérienne sous double gouvernance. Actes du Colloque international « Mondialisation des entreprises » organisé par le Cread. Ghardaïa, 25-26-27 Janvier 2000. PP 123-149*.
- Peretti, Jm (1990) *Ressources Humaines* Editions Vuibert
- Plane, Jm (2000) *Théorie des organisations*, Paris Editions Dunod
- Polanyi K., 1983 - *La grande transformation*, Gallimard, Paris.
- Prentice H., 1986 - *Le pouvoir dans les organisations*. Edition d'organisation, Paris, QUINN J. B., 1992 - *Intelligent Entreprise*. The Free Press.
- Ravalec, Jp (1986) *L'audit social et juridique – les guides Montchrestien*
- Saillard Y. (1992.), *Théorie de la régulation, État des savoirs*. La découverte
- Sainsaulieu, R (1987) *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation*, Paris, Dalloz
- Savall, H (1974) *Enrichir le travail humain. L'évaluation économique*, Paris, Economica
- Simon H., 1979 – *Rational decision making in business organisations*. *American Economic Review*, 69, N° 4.
- Simon H., 1982 – *Models of bounded rationality*. Cambridge, Mass. MIT Press, 2 volumes.
- Thuderoz, C in Mangematin, V (1999) *La confiance : approche économique et sociologique in La Sociologie des Entreprises*, Editions La Découverte
- Vatier, R (1988) *Audit de la gestion sociale – Collection Personnel/ANDCP*
- Wathne, Kh ; Heide, Jb (2000) *Opportunism in interfirm relationships forms, outcomes and solutions in Journal of Marketing* n°64.
- Williamson O.E., 1986 – *Economic organization*. Brighton Wheatsheaf books.
- Williamson O.E., Winter S.G, 1991 - *The nature of the firm: Origins, Evolution and development*. Oxford University Press.
- Winter S.G, 1964 - “*Economical nature selection and the theory of the firm*”. *Yale Economic Essays*.
- Winter S.G, 1986 - “ *The research program of the behavioural theory of the firm: Orthodox critic and evolutionary perspective*”. In B.GILAD et S.KAISH, Ed, *Handbook of behavioural economics*, Greenwich, Connecticut. , JAI Press
- Weber M., 1922 - *L'économie et la société*. Ed. all.

Pour une régulation territoriale, prospective et partenariale des rapports entre évolution des métiers et formation professionnelle continue Cas de l'emploi de chef d'agence d'une banque publique en Algérie

Ramdane MOSTEFAOUI

Maître de conférences HDR,

Chercheur titulaire au CRIISEA/UPJV/AMIENS/France

ramdane.mostefaoui@libertysurf.fr

Introduction

L'objet de cette communication est de soumettre à la discussion, à l'occasion de cette 11^{ème} université de Printemps de l'Audit Social, les résultats de l'analyse d'une série d'entretiens réalisés auprès de deux chefs d'agence d'une banque publique et de deux directeurs d'Ecole Supérieure de Gestion courant 2007 et 2008 en Algérie.

La question centrale qui est posée est de savoir si la formation professionnelle continue des chefs d'agence répond ou non aux besoins d'acquisition de compétences nouvelles compte tenu des transformations du métier concerné. Ces transformations en cours découlent du processus de la réforme bancaire initiée à la suite de l'ouverture du pays à l'économie de marché.

Ces besoins de compétences managériales résultent principalement de l'apparition d'activités nouvelles, de services et de produits nouveaux, d'une part et des sollicitations et exigences nouvelles de l'usager promu au rang de client dans cette nouvelle civilisation, d'autre part.

Les éléments de réponse à cette interrogation et leur mise en perspective théorique sont restitués dans ce texte comme suit :

- primo, estimation de la pertinence des dispositifs de « mise à niveau » actuellement mobilisés par les banques publiques pour former et préparer leurs managers en fonction de l'évolution des métiers;
- secundo, essai de préconisation de pistes de réflexion susceptibles d'aider à élaborer un mode de régulation et des outils susceptibles d'inciter et d'orienter de façon plus cohérente les logiques des différentes catégories d'acteurs impliqués dans les processus à l'œuvre.

Préalablement à cette présentation, sont proposées dans une première partie des indications sur le contexte général de l'étude, les principales données qui structurent le problème, la méthodologie de recherche et les stratégies de collecte de données adoptées.

1. Des données de contexte et un protocole de recherche qui permettent de mettre en évidence

Dans cette première partie, nous tenterons de planter le décor d'ensemble de cette recherche en mettant en évidence succinctement les données du contexte, les enjeux et les principaux éléments qui structurent la problématique de recherche développée.

Des précisions sur la démarche adoptée sont également proposées à la fin de cette partie.

1.1. L'ouverture à l'économie de marché...

L'analyse du processus d'ouverture à l'économie de marché amorcée depuis le début des années 1990 permet de dévoiler les incohérences et les faiblesses congénitales des banques publiques algériennes.

Prolongements de l'Etat administratif qui les a créées dans les conditions que nous rappelle Mohammed Liassine (1995), ces organisations n'étaient pas tenues en tous cas jusqu'au début des années 1990 à une obligation de résultat.

En effet, les entreprises étatiques avaient pour mission de distribuer les produits de la rente et les banques publiques servaient de « tiroir-caisse » finançant les découverts, les investissements non amortis et les pertes d'exploitation malgré la détention de position de monopole sur leur marché respectif.

Dans cette économie de la rente, économie « pénurique » aussi dans le sens où l'offre de certains biens et services importés comme les véhicules automobiles ou l'électroménager était de loin inférieure à la demande, le politique omniprésent fixait les prix de vente, les conditions de répartition et arbitrait les conflits nés de cette répartition.

Certains biens importés étaient lourdement taxés (les produits dits de luxe) et d'autres tout au contraire subventionnés (produits de consommation courante).

Les responsables des organismes étatiques octroyaient tout aussi bien les bons d'achat de véhicules particuliers que les postes de travail dans les administrations et secteur public économique.

La logique induite par l'entrée dans l'économie de marché mondialisée a chamboulé la donne en favorisant l'installation progressive d'entreprises et de banques étrangères concurrentes sur des marchés réservés aux organisations publiques.

Auparavant, le secteur privé était marginalisé et était composé essentiellement de PME exerçant des activités de sous-traitance.

L'entrée dans l'économie de marché a entraîné la libéralisation des prix intérieurs, le démantèlement des monopoles commerciaux publics, la réduction du secteur étatique dans la sphère économique (dissolutions et privatisations d'entreprises publiques).

Dans le même temps, des banques concurrentes comme la Société Générale Algérie ou BNP-PARIBAS se sont progressivement mises en place.

Ces banques offrent de nouveaux produits comme les crédits à la consommation ou les crédits immobiliers et de nouveaux services de qualité supérieure à ceux octroyés à leurs « usagers » par les banques publiques, les érigeant ainsi du coup au rang de clients.

Ceci a contribué à faire perdre à ces banques publiques une part importante de leurs clients institutionnels.

Pour limiter les dégâts, l'Etat a été amené à obliger les entreprises publiques et organismes publics à rester fidèles à ces banques publiques qui représentent 90% environ de l'économie bancaire du pays.

Les pratiques des banques publiques qui sont réputées pour leur lenteur se sont avérées complètement obsolètes depuis l'installation des filiales de banques étrangères.

En effet, l'intrusion de banques concurrentes a sans doute contribué à dévoiler trois phénomènes importants qui caractérisent aujourd'hui la situation présente:

- des relations banques publiques-usagers teintées de méfiance;
- une offre de produits et services jugée insuffisante ;
- un déficit de compétences des managers.

C'est précisément ce troisième phénomène que nous tenterons d'interroger dans le cadre présent.

1.2. Met à jour le déficit de compétences managériales des organisations publiques

Engluées dans des logiques de fonctionnement bureaucratiques et des mécanismes de gouvernances atypiques (Mostefaoui 2008), les entreprises publiques et les banques publiques se retrouvent démunies face à leurs concurrentes étrangères.

L'investisseur, l'entrepreneur ou le citoyen algérien ont véritablement de vrais problèmes avec les guichets des administrations et des banques publiques dont les lenteurs et les aberrations sont connues au-delà des frontières du pays ; ceci est de nature à décourager les meilleures volontés.

Le fait que le pays attire relativement peu d'IDE s'explique vraisemblablement entre autres motifs par ces tracasseries administratives dues en majeure partie à des problèmes de compétence (Penrose, 1959) des managers formés à l'École du Trésor ; moulés dans des théories actionnables cultivant le mythe de la discipline et de l'obéissance; une espèce de dressage (Foucault, 1975).

Or, comme le signale Michalet (1999) l'attractivité d'un territoire dépend de la présence d'une série d'avantages parmi lesquels figurent au premier rang les compétences des ressources humaines.

Les banques publiques ont, en effet, besoin de managers capables d'analyser des situations complexes et changeantes et de prendre en conséquence des décisions sans faire perdre de temps aux clients car le temps, comme dit l'adage, c'est de l'argent.

1.3. Reformulation de la question de recherche : le problème de la régulation bureaucratique

En partant de ces tracasseries, nous avons voulu comprendre ce qui passe et ce qui fait tourner les gens en rond ; et cela, en reconstituant l'ensemble des actes élémentaires qui structurent les pratiques managériales qui posent problème.

Par exemple, pourquoi l'étude d'un dossier de crédits d'une PME qui devrait être traité raisonnablement en une semaine ou deux nécessitent quatre ou cinq mois dans les agences des banques publiques.

Autre type de question : qu'est ce qui fait fuir les investisseurs potentiels et quelle est la part de responsabilité des banques publiques dans ces processus d'une extrême complexité ?

Parmi tous ces facteurs, nous avons choisi d'analyser les rapports entre banques publiques et usagers en examinant finement les pratiques managériales de ces dernières.

Nous sommes partis de cela et nous avons tenté d'identifier et de comprendre les mécanismes en jeu.

Dès les premiers entretiens exploratoires approfondis avec les chefs de deux agences, la question des compétences nécessaires à l'évaluation des dossiers de demande de crédits est apparue comme une piste éclairante pour l'analyse des processus à l'œuvre.

Le problème du manque de compétence managériale pour encadrer l'économie du pays n'est d'ailleurs pas absent du discours des dirigeants du pays.

Le Ministre de l'industrie et des Investissements évalue le déficit du pays à 3000 instituts et écoles de formation supérieure en gestion (quotidien L'Expression Edition Online du 12/01/2009, p.2).

Paradoxalement, l'on assiste, dans le même temps, à une augmentation des « chômeurs surdiplômés » (bac+5 et bac+6).

Dans une étude (Rabhi, 2009) réalisée par MDI Alger auprès de 112 managers, la qualité des ressources humaines est citée en premier dans la liste des contraintes majeures auxquelles sont confrontées les organisations en Algérie.

C'est pour cette raison que les programmes nationaux de « mise à niveau » accordent une place centrale à la formation professionnelle.

Question : d'où ça vient et qu'est ce qui empêche réellement « les « mises à niveau » ?

Que peut-on imaginer pour rattraper la longueur d'avance prise par les banques concurrentes et comment peut-on réguler plus efficacement les liens entre les différents acteurs ?

Quelles pistes de réflexion ouvrir pour inciter et orienter de manière plus pertinente des comportements de ces acteurs ?

1.4. La méthodologie adoptée

Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à cette interrogation, nous avons mené des entretiens auprès de deux chefs d'agence d'une banque dont nous sommes « usager » depuis longtemps, auprès d'un responsable à la Direction de la formation professionnelle de wilaya (Préfecture) et de deux directeurs d'école de gestion assurant des actions de formation continue pour les métiers des banques.

Notre stratégie de collecte des données tendait à mettre en évidence les problèmes et les solutions retenues, les logiques des différents acteurs, les dispositifs et outils mobilisés dans l'accomplissement de leurs pratiques managériales.

Les données empiriques collectées nous ont permis de repérer :

- les étapes élémentaires des pratiques managériales qui posent problème, les modes de raisonnement et les savoirs actionnables (Argyris, 1995) qui les sous-tendent ;
- les interactions entre les partenaires ; puis, l'élaboration du schéma d'ensemble des réseaux de relations sous-jacents, mettant ainsi à jour un mode de régulation des systèmes formation-emploi hérité de l'époque de l'économie administrée, du Gosplan ; modèle quantitativiste qui caractérisait la représentation d'une économie figée dans un univers clos, en complète inadéquation avec l'économie de marché en cours de construction.

2. Un modèle de régulation bureaucratique qui s'essouffle et qui conduit à préconiser...

Les résultats des recherches empiriques montrent que la régulation administrative s'essouffle dans le nouveau paysage créé par l'économie de marché.

En effet, le mode de régulation bureaucratique (Weber, 1971 ; Crozier, 1963 ; Liassine, 1995) a correspondu au modèle d'économie administrée qui caractérise la phase précédente du développement de l'économie algérienne.

Ce modèle de gouvernance et de dirigeance des organisations publiques fondé sur les logiques de la planification centralisée, de la prescription et de l'obéissance a du mal à embrayer sur les réalités locales et à mettre en application les politiques de « mise à niveau » proclamées depuis plus d'une décennie. Les hauts fonctionnaires ont une approche administrative des problèmes. Ils n'ont pas une bonne connaissance des marchés et de leur évolution.

2.1. Les signes d'essoufflement du modèle de régulation fondé sur la prescription

Au cours de l'étape précédente, les banques publiques assumaient le rôle de « tiroirs caisse » assigné par l'Etat actionnaire.

C'est un rôle administratif et les banques publiques étaient comme tout organisme public sous tutelle d'un ministère de tutelle (le Ministère des finances en l'occurrence) et ne disposaient véritablement d'aucune autonomie de gestion.

La loi de 1990 sur la monnaie et le crédit n'a pas changé la situation de dépendance dans les pratiques effectives à l'égard du ministère des finances.

Les formations professionnelles initiale et continue font encore actuellement l'objet d'une planification quantitative minutieusement élaborée par les bureaux ministériels.

Cette approche quantitativiste (dite adéquationniste) consiste à gérer les volumes, les flux entre les systèmes Emploi et Formation...

Dans ce modèle, le système de Formation (de l'école d'enseignement primaire à l'université en passant par l'enseignement professionnel) doit « fournir » les « effectifs » dont l'économie (Emploi) a besoin...

Cette régulation bureaucratique calquée sur les pratiques du Gosplan soviétique a commencé à montrer ses limites dès lors que les banques publiques et entreprises publiques étaient soumises à l'obligation de résultat à compter des années 1990.

Deux signes principaux mettent à jour cette inadéquation :

- L'incapacité des bureaux ministériels à concocter des programmes de formation initiale et continue qualitativement adaptés à l'évolution des métiers des banques. En effet, les rôles, le contenu des emplois ayant changé, les compétences des managers, en l'occurrence les compétences des chefs d'agence devraient logiquement évoluer dans le même sens. Ce qui n'est pas encore le cas dans les agences étudiées. Les contenus des formations dont ces derniers ont bénéficiés étaient inspirés du modèle bureaucratique. Ils n'accordent pas la place qu'elle mérite à la relation au client. Les notions de benchmarking, de promotion des biens et de services pourtant essentielles dans la nouvelle civilisation ne sont pas dans les programmes.
- Le manque de cadres compétents dans de nombreux secteurs concurrentiels comme la banque et, paradoxalement, dans le même temps, l'irruption de centaines de milliers de « chômeurs surdiplômés ».

Si l'objectif déclaré des pouvoirs publics maghrébins n'est plus, comme le font remarquer à raison Greisser et Ben Sedrine (2000, p.222), « de former massivement et rapidement des diplômés, comme dans les années 1960-1970, mais de redéployer la formation supérieure vers des objectifs stratégiques, adaptés aux contraintes de l'économie de marché et au contexte de globalisation des échanges », tout le problème est de parvenir à réaliser cette mutation.

Cette transformation qualitative nécessite un changement de perspective que les gouvernants algériens tardent à adopter. Pour preuve, les chevauchements des attributions et les conflits entre ministères....

2.2. Les chevauchements et conflits entre ministères de tutelle

Les politiques de formation professionnelle initiale et de formation professionnelle continue du secteur des banques relèvent du Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels, du Ministère des finances et du Ministère de l'industrie et de la Promotion des Investissements chargé du suivi de l'opération de mise à niveau de l'économie du pays.

Les chevauchements et les conflits posent d'inextricables problèmes de coordination entre les responsables des bureaux concernés de ces trois ministères. Ce qui conduit quasiment les directions départementales à l'immobilisme.

Au niveau départemental, la Direction de la Formation et de l'Enseignement Professionnels de wilaya assure le rôle de courroie de transmission entre ces bureaux ministériels, les écoles et centres de formation, les Services impôts locaux, les entreprises et le Trésor de Wilaya pour la perception de la taxe de la formation professionnelle continue (0,5% de la masse salariale versées au compte spécial n° 302-090 intitulé Fonds de Promotion de la Formation Professionnelle Continue).

Cette régulation assurée par la Direction de la Formation et de l'Enseignement Professionnels porte exclusivement sur les aspects juridiques et le montant des sommes restant dues par les banques et les autres catégories de contribuables en dehors de toute réflexion sur la pertinence des contenus des formations éventuellement organisées ou financées dont le coût viendraient en déduction.

2.3. Des contenus de formation inadaptés à l'économie de marché

Les critères mobilisés dans les pratiques d'évaluation des dossiers de demande de crédit d'investissement ou de demande de crédit immobiliers sont révélateurs d'un recours à des théories actionnables non adaptée à l'économie de marché.

En effet, l'analyse des entretiens avec les chefs d'agence et les directeurs des écoles de gestion assurant des actions de formation continue pour les managers des banques montre que ces derniers se basent exclusivement sur les garanties qu'offrent le demandeur.

Ceci revient à privilégier l'approche purement juridique et administrative, au détriment de la perspective économique qui aurait nécessité de mobiliser des dispositifs tels que les comptes de résultat prévisionnels ou les plans de financement pluriannuels.

L'autre principal effet pervers de cette logique d'évaluation est d'écarter tous les projets émanant de jeunes investisseurs qui n'ont ni l'expérience ni les garanties exigées.

Les pratiques observées au cours de nos enquêtes montrent que le risque constitue l'unique critère d'évaluation des banques publiques en Algérie.

Les techniques modernes de management du risque sont absentes pour l'heure des programmes de formation des deux écoles dont les directeurs respectifs ont accepté de nous entretenir. Pourtant, le risque est consubstantiel au métier de banquier.

2.4. Des acteurs locaux non préparés à prendre des...risques

La décision prise en 2008 de transférer aux chefs des agences l'étude des demandes de crédit de PME n'a pas suscité l'enthousiasme de ces derniers ; bien au contraire, une formule lourde de sens « pas de décision, pas de prison » circulait dans les couloirs de la banque et que nous en rapportée les chefs d'agence au cours de nos entretiens.

Ceci montre les limites des réformes et des projets insuffisamment préparés. En effet, aucune préparation ni négociation préalable n'a eu lieu avec les principaux concernés. Aucun programme de formation portant sur cette délégation de pouvoir de décision n'a précédé la circulaire instaurant la mesure en question.

Les responsables de ces agences préfèrent appliquer des directives ; ceci les met à l'abri des aléas toujours possibles dans l'univers managérial. Ils ont peur de commettre des erreurs de gestion, peur de la prison.

Une formation préalable aux techniques de management des risques aurait sans doute permis de mieux gérer le stress des managers qu'a suscité cette délégation de pouvoir.

2.5. Des critères d'appréciation déconnectés de toute évaluation économique

Avant cette délégation, les dossiers de demande de crédits émanant de PME et les dossiers de crédits immobiliers reçoivent un avis du chef d'agence qui les transmet aux services centraux de la banque (Direction des crédits).

Les avis émis sur les demandes des PME ne sont basés nullement sur une évaluation en termes de rentabilité interne des projets (critère financier), ni de critères économiques comme la valeur ajoutée, la création d'emplois en aval et en amont ou d'économies externes potentiellement réalisables ou d'intégration industrielle.

La stratégie adoptée par les directeurs d'agence consiste à ajuster leurs appréciations sur les circulaires et directives parachutées d'en haut et à rejeter systématiquement les dossiers de financement de PME pour cause de manque de transparence ou de manque de garanties nécessaires à la couverture des risques qui sont les deux principales conditions d'octroi de crédits.

Les projets bénéficiant des garanties du Fonds de Garantie des Crédits aux PME (FGAR financé en partie par l'Etat algérien et en partie par le programme européen MEDA) sont examinés en fonction du pourcentage de couverture des pertes subies par le prêteur accordé à la PME.

Ce pourcentage varie entre 1 et 80%. Plus il est élevé, plus la PME a normalement de chance d'obtenir le crédit sollicité.

S'agissant des demandes des prêts immobiliers émanant d'épargnants, les chefs d'agence vérifient que les conditions d'ancienneté de détention du livret d'épargne et le montant cumulé des intérêts sont satisfaites (critère administratif) et bien entendu la consistance des garanties et la fiabilité des cautions (solvabilité des cautions).

Pour les entreprises publiques, les difficultés à instruire les demandes paraissent bien moindres car le Trésor public garant est intervenu à plusieurs reprises, à la demande du Ministère des Finances pour accorder des rallonges des délais de remboursement ou transformer des découverts en prêts bancaires, voire carrément à l'effacement de certaines dettes. Dans ces cas, les chefs d'agence ne se font pas de souci même si, le Ministère des Finances se montre de plus en plus exigeant avec ces entreprises.

Les enseignements tirés des entretiens montrent que des efforts importants restent à faire pour adapter le contenu des formations des managers des agences bancaires étudiées dans cette recherche.

Ceci permettrait d'établir de meilleures relations avec les PME.

Dans cette perspective, des actions de formation communes aux managers des deux types d'organisations portant par exemple, sur le montage de dossier de financement, l'évaluation économique de projets ... permettraient de créer un langage commun par la mobilisation de théories actionnables communes. Cela éviterait les incompréhensions, les lenteurs, les rejets de dossiers et faciliterait l'établissement de relations de partenariat.

2.6. Le turn-over des managers des banques publiques

Le malaise des cadres des banques publiques est perceptible : les banques étrangères offrent de meilleures rémunérations ; de plus, l'erreur de gestion ne constitue pas un délit passible du code pénal comme c'est encore le cas dans le secteur public.

Dans ces conditions l'on comprend, comme le signale à raison Grim (2004, p.89) que les banques privées « fonctionnent avec des cadres algériens généralement prélevés des banques publiques ». Les dispositions législatives sur la mise à la retraite anticipée ont aussi vraisemblablement favorisé ce mouvement comme le note à raison Matmati (2005, p.248).

Les éléments de diagnostic qui précèdent nous conduisent à préconiser un nouveau mode de régulation des rapports entre banque publique, écoles de formation professionnelle et l'ensemble des autres opérateurs économiques de façon plus efficiente relativement au choix fait d'édifier une économie de marché.

3. Une régulation territoriale, partenariale et prospective plus compatible avec l'économie de marché

L'analyse des interactions observées dans la partie précédente a permis de mettre à jour un réseau de relations et un mode de régulation bureaucratique (Weber, 1971 ; Crozier, 1963).

Ce système hyper centralisé comme l'ont montré les observations de terrain dans la partie précédente est à bout de souffle.

Il ne parvient pas à « fournir » aux banques publiques les compétences managériales compatibles avec le projet d'édification d'une économie de marché.

Cette économie pour se construire a besoin en tout premier lieu d'une organisation efficiente au niveau local et de l'encouragement de l'initiative individuelle au niveau l'action.

Pour que la banque puisse jouer pleinement et efficacement son rôle, il est nécessaire qu'elle dispose de managers compétents.

L'acquisition de ces compétences nécessite que les formations dispensées soient adaptées aux besoins de ces managers.

L'offre de formation doit par conséquent être à la hauteur des besoins des banques publiques.

Par ailleurs, l'édification d'une économie moderne et compétitive implique l'adoption d'une posture prospective.

Dans une première étape, les organisations et singulièrement les banques publiques doivent s'adapter pour rattraper la longueur d'avance prise par leurs concurrentes notamment occidentales.

Dans une seconde phase, elles devront être capables d'innovations managériales et d'anticipations, d'où la nécessité pour leurs dirigeants d'adopter une perspective prospective de la gestion des métiers (Berger, 1964, 1967; Boyer & Scouarnec, 2002, 2005).

La démarche à adopter vise à créer un réseau de partenaires associant dans un bassin d'emploi des acteurs aux activités complémentaires. Ce qui n'exclut ni la concurrence ni la coopération...

L'Etat régulateur et arbitre créerait des incitations, établirait des règles de jeu (North 1990). La taxe de la formation professionnelle créerait de facto un marché considérable.

En résumé, le nouveau cadre suggéré vise la mise en place un mode de régulation de formation professionnelle continue fondé sur une démarche à la fois territoriale, prospective et partenariale.

Ce mode de régulation devrait permettre d'élaborer et de dispenser des formations professionnelles adaptées aux besoins de l'évolution du métier de chef d'agence d'une banque publique.

3.1. Pour une approche territoriale et ...

L'approche préconisée ici suggère d'adopter une démarche qualitative en rupture d'avec la perspective quantitative des flux élaborée par les bureaux tutélaires en dehors de toute prise en considération des besoins et des expériences au niveau des opérateurs locaux.

Cette démarche conduit à clarifier le rôle des bureaux ministériels pour les amener à piloter des politiques publiques en fonction de la diversité des territoires et des bassins d'emploi en impulsant des formes de régulation incitatives adaptées aux spécificités de chacun d'eux (Laffont & Martimort, 2001 et 2005).

En effet, la réussite de la politique de « mise à niveau » des banques publiques passe par l'adoption d'une nouvelle représentation des relations entre acteurs économiques et l'assignation d'un nouveau rôle à l'Etat.

Dans ce nouveau schéma, le cadre territorial d'analyse pertinent est le « bassin d'emploi » qui pourrait correspondre à la Wilaya (Département), ou à la région. Les bureaux ministériels et les institutions de l'Etat n'interviendraient pas directement dans le management et la dirigeance des organisations implantées dans ces bassins d'emploi.

Ces territoires devraient disposer de mécanismes de gouvernance propres. Les organisations publiques (banques, entreprises, écoles, universités...) qui y seront implantées bénéficient déjà dans les textes de loi de l'autonomie de gestion.

Il ne resterait à ces bureaux ministériels qu'à adapter leurs pratiques aux lois du pays. Ils sont appelés à conduire des formes d'interventions publiques laissant des marges à l'initiative locale et ne gèreront plus directement des projets.

Cette posture implique une approche prospective qui prend en compte les évolutions qualitatives et pas simplement les variations quantitatives.

3.2. prospective et ...

La perspective préconisée dans le cadre présent est résolument prospective (Berger, 1964, 1967 ; Boyer & Scouarnec, 2002, 2005).

Contrairement à la démarche prévisionnelle qui a dominée la pensée stratégique au cours des années 1970, la perspective prospective par nature qualitative ne repose pas sur une extrapolation du passé, un prolongement dans le futur compte tenu des tendances lourdes d'essence quantitative (Godet, 1977).

L'approche prévisionnelle porte sur les court et moyen termes alors que l'horizon de la prospective est le long terme même si, comme le soulignent Boyer et Scouarnec (2005), il y a complémentarité entre les deux perspectives.

Cette démarche est prospective dans le sens où l'objet de la manœuvre consiste à tenter d'identifier des ruptures, des discontinuités dans les modèles d'anticipation connus.

En effet, l'économie de marché induit des mutations permanentes des produits, des services, des cadres de vie et des attentes et exigences des populations.

Dans le cas du métier de chef d'agence, il y a rupture due au passage d'une gestion bureaucratique autocentrée à une gestion qui tend à s'orienter client.

Ceci implique des capacités d'adaptation et de réactivité de la part des managers des banques.

Aussi, dans cette nouvelle civilisation, la formation doit être pensée dans une perspective évolutive : on n'est plus formé une fois pour toutes comme dans l'ère industrielle ; par exemple, on ne peut plus être ingénieur à vie.

A l'ère postindustrielle, les évolutions sont relativement rapides ; aussi, les salariés et managers qui n'acquièrent pas les nouvelles compétences (savoir, savoir-faire et attitudes adaptées à l'évolution des situations) sont disqualifiés.

La formation continue constitue alors un outil stratégique permettant d'éviter que se crée un fossé entre l'organisation, ses salariés et ses managers (Chanlat & Dufour, 1985).

Cette formation constitue une poursuite « naturelle », normale de la formation initiale.

Des formations dans les métiers de conseiller clientèle et de chargé d'affaires (Bac+5) devraient également être encouragées surtout que des candidats parmi les diplômés des facultés d'économie ne manqueraient pas de se porter candidats.

3.3. partenariale

Cette conception de la régulation nécessite concertation, mutualisation des moyens et coopération entre tous les partenaires concernés du bassin d'emploi (banques, entreprises, écoles, universités, Centre d'Etude et de Recherche sur les Professions et les Qualifications - CERPEQ, Direction Départementale de la Formation et de l'Enseignement Professionnels, Fonds National de l'Apprentissage et de la Formation Continue (FNA), l'Association Nationale de Développement des PME-ANDPME.

Ces partenaires formeraient un réseau qui aurait pour périmètre le bassin d'emploi qui constitue à notre avis un cadre géographique de réflexion et d'action pertinent.

Les politiques de formation et les programmes annuels de formation devront être préparés par des comités ad hoc comprenant des représentants désignés par ces partenaires sur la base d'études et d'informations collectées par le CERPEQ.

Ces informations devraient être mises à la disposition des banques et des personnes concernées par ces actions de formation pour qu'elles puissent s'y préparer.

Les montants des taxes prélevées par l'Etat et les subventions accordées par l'UE (programme MEDA II) représentent des sommes considérables.

Des écoles de formation supérieure en gestion existent pratiquement dans plusieurs grandes villes d'Algérie.

Certaines proposent des programmes « à la carte » comparables aux séminaires bloqués sur quelques jours pratiqués par leurs consœurs européennes.

Il suffirait d'organiser et de fédérer tous ces acteurs sur les bases précédemment évoquées pour réussir dans de bonnes conditions la « mise à niveau » des banques publiques.

Conclusion

Les résultats de recherche restitués dans ce texte tentent d'établir un diagnostic des difficultés auxquelles sont confrontées les banques publiques en Algérie tout en prenant le risque d'avancer des pistes de réflexion pour améliorer la situation.

Malgré l'étroitesse de l'échantillon d'étude, les enseignements tirés des enquêtes de terrain montrent que les banques publiques ont un nouveau rôle à remplir dans l'édification de l'économie de marché en construction.

L'analyse de l'emploi de chef d'agence dans deux points bancaires montre que le processus de « mise à niveau » n'est qu'à ses débuts et que des efforts importants restent à faire pour adapter les compétences des deux chefs d'agence aux exigences de la nouvelle situation managériale. Ceci implique une rupture, une véritable transformation du mode de régulation des banques publiques qui permette :

- d'organiser la formation professionnelle sur de nouvelles bases en adoptant une perspective qualitative et non plus seulement quantitative pour élever le niveau des produits et des services offerts à la clientèle au niveau des normes et standards internationaux ;
- de déléguer le pouvoir de décision au niveau de chaque territoire pour programmer des actions spécifiques, sur mesure et concertée au niveau local tous acteurs : banques, entreprises, écoles de formation, associations etc...

Ceci nécessite un changement d'optique qui amène les gouvernants à regarder autrement les choses : la conception de l'Etat comme unique centre de décision du développement économique est révolue.

En effet, l'espace régional ou local constitue l'échelle de mobilisation et d'action la plus pertinente.

Dans cette perspective, l'Etat devrait se contenter d'inciter (Laffont, 2001,2005) les acteurs locaux par des politiques qui favorisent l'émergence d'organisations capables d'adapter leurs pratiques à l'évolution du monde.

Bibliographie

Argyris, C. (1995) *Savoir pour agir – Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions.

Berger, G. (1964) *Phénoménologie du temps et Prospective*, PUF.

Berger, G. (1967) *Etapas de la Prospective*, PUF.

Boyer, L. & Scouarnec, A. (2002) « La prospective métier : définition, intérêts et proposition méthodologique », dans *Cahier de Recherche Dauphine Marketing Stratégie Prospective*, n°308.

Boyer, L. & Scouarnec, A. (2005) *L'observatoire des métiers*, collection *Questions de société*, EMS Management & Société.

Chanlat, A. & Dufour, M. (1985) *La rupture entre l'entreprise et les Hommes – Le point de vue des sciences de la vie*, Editions Quebec/Amérique, Editions d'Organisation.

Crozier, M. (1963) *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil.

Foucault, M. (1975) *Surveiller et punir- Naissance de la prison*, Gallimard.

Geisser, V. & Ben Sedrine, S.(2000) « Les diplômés formés à l'étranger - Analyse des profils sociologiques et des projets de retour », dans Geisser, V. (dir) *Diplômés maghrébins d'ici et d'ailleurs- Trajectoires sociales et itinéraires migratoires*, CNRS Editions.

Godet, M. (1977) *Crise de la prévision, essor de la prospective*, PUF.

Grim, N. (2004), *L'économie algérienne otage de la politique*, Casbah Editions.

Laffont, J-J. & Martimort, D. (2001) *Theory of Incentives : The Principal-Agent Model I*, Princeton University Press.

Laffont, J-J. & Martimort, D. (2005) *Theory of Incentives : The Principal-Agent Model II*, Princeton University Press.

Liassine, M. (1995) « Lutte contre le sous-développement : évaluation d'une tentative en Algérie », séminaire *Confidences*, *Annales de l'Ecole de Paris du Management*, volume II.

- Matmati, M. (2005) « La gestion des ressources humaines au Maghreb », dans Yanat, Z. & Scouarnec, A. (coords), Perspectives sur la GRH au Maghreb - Algérie-Maroc-Tunisie, AGRH, Vuibert.
- Michalet, CA (1999) « Un nouvel impératif de la politique industrielle dans la globalisation : l'attractivité », dans Bouet A. & Le Cacheux, C. Globalisation et politiques économiques : les marges de manœuvre, Economica.
- Mostefaoui, R. (2008) « La castration des dirigeants comme mode de gouvernance – Cas de deux EPE en Algérie », communication à la 5^{ème} Journée Humanisme & Gestion organisée par l'Institut de Management des Risques et l'équipe de Recherche Humanisme & Gestion de Bordeaux Ecole de Management, en partenariat avec l'AGRH, l'IAS, l'ISEOR et l'ADERSE, à Bordeaux, le 17 avril 2008.
- North, D. (1990) Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press.
- Penrose, E. (1959) The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press.
- Polanyi, K. (1983) La grande transformation – Aux origines politiques et économiques de notre temps, Editions Gallimard.
- Rabhi, M. (2009) « L'Algérie, un marché prometteur », Liberté du 30/03/09, rubrique Economie.
- Weber, M. (1971) Economie et société, Plon.
- Yanat, Z. & Scouarnec, A. (2005) Perspectives sur la GRH au Maghreb- Algérie-Maroc-Tunisie, AGRH, Vuibert.

L'apprentissage organisationnel et alliances stratégiques : Quels apports pour la gestion des ressources humaines de l'entreprise algérienne.

Amina NADJI

Doctorante en 2^{ème} année sciences économiques

Amina_nadji@yahoo.fr

Introduction :

Les mutations technologiques, sociales et politiques, les nouvelles méthodes de travail et de gestion plus ou moins rapides traversent les entreprises du troisième millénaire. La compétition est de plus en plus rude et le consommateur est devenu versatile d'où la nécessité de s'adapter sans cesse en innovant pour créer des avantages compétitifs durables.

Par conséquent l'organisation, c'est-à-dire la manière par laquelle une entreprise coordonne le travail de ses membres, tend à ne plus être stable mais un mouvement permanent¹.

Aujourd'hui, les entreprises doivent adopter une nouvelle logique basée sur la recherche de la flexibilité et acquérir les capacités d'adaptation au changement pour réagir aux exigences de l'environnement. Des entreprises qui permettent le développement et la réalisation des objectifs des différentes parties au sein et en dehors de l'organisation (actionnaires, fournisseurs, salariés et dirigeants...etc.)

Le changement s'impose aux entreprises, il est au cœur du processus managérial que ça soit sur le plan externe c'est-à-dire adapter l'entreprise aux contraintes extérieures ou bien sur le plan interne en ce qui concerne l'organisation et la mobilisation des ressources autour de nouveaux projets innovants.

Face à ces contraintes, les entreprises ne peuvent plus rester isolées et cherchent de nouvelles perspectives pour pénétrer de nouveaux marchés, lancer plus vite des produits innovants ou acquérir les nouvelles compétences indispensables et diverses.

Par conséquent, les entreprises doivent aujourd'hui plus que jamais savoir conclure des alliances ou des partenariats au cœur même de ses métiers et à délocaliser. Et ceci dans le but d'optimiser leurs gestions. Ces choix résultent d'une comparaison des prix relatifs aux facteurs de production dont l'entreprise cherche à en tirer avantage. Qu'il s'agisse de coûts des matières premières ou du coût du capital ou du coût de la main d'œuvre.

La coopération inter firmes marque une réelle transformation de la stratégie des firmes, qui poussées par une recherche croissante de productivité et stimulées par un effort sans relâche d'adaptation à leur environnement incertain, les amènent progressivement vers une rupture avec les anciens modèles de management.

¹Autissier D. and Moutot J. M., Pratique de la conduite du changement, Dunod, paris, 2003, P 83

L'Algérie étant concernée par ces mutations, celles-ci lui ont imposé une voie de dangers, quoique nécessaire pour que le développement du pays continue malgré les obstacles de diverses natures à progresser dans ce choix. Le pays est dans une situation économique exceptionnelle car son économie reste tributaire de ses produits énergétiques, souffre d'un déficit croissant des entreprises publiques avec accroissement des dépenses improductives.

Cependant, il possède des possibilités intéressantes et substantielles pour une croissance économique soutenue et dispose de ressources naturelles abondantes et d'une population instruite. L'Algérie jouit également d'un bon accès aux marchés européens, ceci en particulier grâce à l'accord d'association avec l'Union Européenne pour la création d'une zone de libre échange. Et en plus, le pays prépare son terrain économique en entamant des négociations d'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), ce qui entraînera l'élimination des barrières douanières, la libéralisation des marchés et une entrée rigoureuse des entreprises étrangères.

Ces dernières possèdent d'importantes capacités en termes de maîtrise de qualité, d'innovation et de savoir-faire managérial et technique lui permettant d'acquérir les différents marchés promoteurs tel que le marché algérien.

L'entreprise algérienne, ayant évolué dans un environnement fortement marqué par les principes d'économie administrée, dispose de systèmes de gestion inefficace souffrant de mauvaises utilisations des ressources causées par le laisser aller et le gaspillage et de la médiocrité des compétences. Le peu de souci de la qualité et l'absence d'innovation ont poussé des entreprises à disparaître.

L'incapacité de restaurer une culture basée sur la performance est un autre élément qui entraînera son dysfonctionnement. Une culture faible qui ne favorise pas l'initiative et le travail en groupe a conduit à un environnement social électrique marqué par la méfiance.

Mais face à l'entrée imminente des entreprises étrangères dans le marché algérien, l'entreprise algérienne qui se retrouvera vulnérable et aura, de ce fait, intérêt à affûter ses armes pour s'engager de plein pied dans une ère nouvelle.

Une concurrence qui ne laissera place qu'aux plus compétitifs et aux projets variables. Pour survivre dans un tel environnement. Comment fera l'entreprise algérienne face à la mondialisation et à la compétition internationale ? comment fera-t-elle pour garder sa place sur le marché ?

le partenariat ou bien les alliances stratégiques constituent une des meilleures stratégie parmi d'autres qui puisse garantir aux entreprises algériennes de se maintenir et de se mettre au niveau des normes internationales en modernisant les outils de production mais aussi en restaurant un management compétent et efficace dans un environnement concurrentiel et ouvert.

La différence sur les concurrents reposera en effet sur la bonne maîtrise des modes de gestion interne et l'optimisation des processus organisationnels. Donc la faculté de s'adapter demeure une des qualités majeures des entreprises. Le besoin d'apprentissage se révèle alors impérieux, comme le note Koenig (1997).

La notion d'apprentissage organisationnel exprime, par conséquent, que l'entreprise doit réactualiser sans cesse ses comportements, ses savoirs et ses compétences afin de

faire face à ses concurrents. L'entreprise est ainsi comprise dans cette perspective comme un corpus de savoirs et de savoir-faire qu'il faut gérer et développer aux mieux.

Nous avons pris le parti d'étudier l'apprentissage organisationnel sous la forme du partage de connaissances et de savoir-faire pouvant se produire à l'occasion d'une alliance entre deux entreprises c'est-à-dire d'étudier ce processus comme objectif lors d'une alliance stratégique.

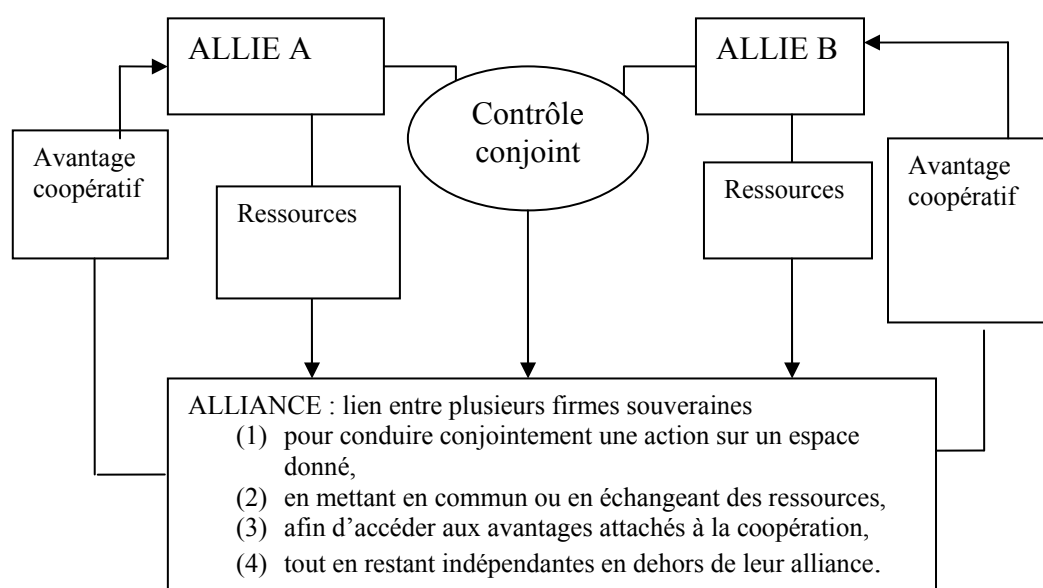
Nous allons bien évidemment commencer par vous présenter les alliances stratégiques ainsi que l'apprentissage organisationnel qui vont former à eux deux le cadre de référence ensuite nous vous présenterons l'évolution de l'entreprise algérienne et pour voir la faisabilité d'un apprentissage organisationnel des nouvelles pratiques de gestion dans le cadre d'une alliance avec une entreprise algérienne.

1. Les alliances stratégiques et l'apprentissage organisationnel selon l'approche comportementaliste et l'approche cognitive :

1.1. Définitions des alliances stratégiques :

Une alliance interentreprises est spécifiée comme un lien tissé entre plusieurs firmes souveraines pour conduire conjointement une action, en mettant en commun ou en échangeant des ressources, afin d'accéder aux avantages attachés à la coopération, tout en restant indépendantes en dehors de leur alliance (Jolly, 2001)².

La notion d'alliance : définitions en quatre points clés³



Sources, Jolly (1993), *Gestion 2000* et Jolly (1995), *Gestion RIG*

Pour Teece (1986)⁴, les alliances stratégiques sont : « comme arrangements entre deux ou plusieurs compagnies (entreprises) indépendantes ex-anté qui choisissent de

² Dominique JOLLY (Juin 2001), *Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération*, Librairie Vuibert, Paris, P9

³ Idem, P15

⁴ Maâlaoui Adnan, *l'apprentissage interorganisationnel dans les alliances stratégiques entre PME : vers un modèle en 3B*, Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, l'internationalisation

coordonner les ressources et leur savoir faire dans une activité ou créneau bien déterminé »

Les firmes dans les alliances stratégiques tendent vers un objectif commun c'est-à-dire celui de s'approprier le savoir faire de la firme partenaire ; c'est ce qu'on appelle l'apprentissage et l'appropriation des nouveaux savoirs.

Les alliances permettent de transférer **des ressources** entre les partenaires, de faire de l'apprentissage de nouvelles compétences, technologies, et notamment de savoir-faire tacites auprès du partenaire

Les alliances stratégiques permettent :

Elle permet aussi d'avoir une adaptation technologique et l'introduction de techniques modernes de gestion basées sur la rationalisation des moyens humains et techniques par l'amélioration du niveau de production et en luttant contre le gaspillage sans oublier la contribution à la baisse de l'absentéisme et le retard. C'est ainsi que les entreprises algériennes pourront bénéficier du savoir-faire international, seul garant de leurs pérennités.

Le partenariat quand il est réalisé pleinement peut constituer le moteur du développement dont profiterait l'économie algérienne. Il est mutuellement bénéfique et suppose en tant que stratégie relationnelle, un partage et une réciprocité des avantages (mais pas forcément leur égalité) mais aussi des risques entre partenaires sur la base de relations de confiance et de long terme. Cette stratégie permet à l'entreprise algérienne d'ouvrir des parts de marchés au partenaire étranger et de gérer une main d'œuvre moins chère, et en contrepartie, de maîtriser de nouvelles méthodes de gestion efficaces et flexibles basées sur l'innovation et la performance, et une évolution sur le plan de la qualité. Le partenaire étranger contribuera ainsi à l'instauration d'une culture forte qui encourage la recherche et l'initiative individuelle.

1.2. Définitions de l'apprentissage organisationnel :

La notion d'apprentissage organisationnel est ici entendue selon M.Ingham⁵ :

« Il s'agit d'un processus social d'interactions individuelles qui a pour but de produire de nouvelles connaissances organisationnelles (savoirs ou savoir-faire).il est le fruit de l'interaction des compétences individuelles et des volontés d'apprendre »

1) Les transferts de connaissances entre partenaires, et leur création collective, sont facilités, en particulier dans les alliances de haute technologie, par le partage de l'information et les interactions fréquentes entre les membres des partenaires (Crossan et Inkpen, 1995 ; Norman, 2003). La notion d'interaction suppose l'échange, le partage et la confrontation de connaissances individuelles et en particulier un « **dialogue** », entendu comme une enquête collective qui permet de promouvoir la communication, de ce fait, **l'apprentissage** ;

des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, 25, 26, 27 octobre 2006,(HEG), Fribourg, Suisse, P2.

⁵ Ingham M. « l'apprentissage organisationnel dans les coopérations » revue française de gestion, p.105-121, janvier-février (1994)

2) l'analyse de l'apprentissage dans le contexte d'alliances⁶ conduit à identifier différents niveaux : individuel, groupe, organisationnel, inter organisationnel, ainsi que les liens entretenus entre ceux-ci ;

L'apprentissage est avant tout un phénomène humain et individuel : ce sont les individus qui apprennent. Toutefois, les résultats de ces apprentissages en termes de connaissances produites et créées ne sont pas équivalents à la somme des connaissances individuelles (Hedberg, 1981).

1.3. L'approche comportementaliste des alliances stratégiques et de l'apprentissage organisationnel :

1.3.1. Les alliances stratégiques et les routines : La théorie des ressources (Wernerfelt, 1984), qui considère la firme comme un ensemble de ressources représentées par des actifs à la fois tangibles et intangibles. Les actifs intangibles représentent la base de connaissances des firmes, y compris sous la forme de la propriété industrielle. Cette base de connaissance est constituée de compétences comprises comme un ensemble de savoir-faire et des « capacités » (Carlsson et Eliasson, 1994). Parmi celles-ci, les « capacités dynamiques » permettent à la firme de faire face aux modifications de l'environnement, c'est-à-dire d'adapter correctement, d'intégrer et de reconfigurer les compétences organisationnelles internes (Teece et Pisano, 1994). Ces capacités s'appuient sur un ensemble de routines (Cohen et al. 1996), définies comme des régularités de comportements, des actions, automatiques qui sont répétées pour répondre à des situations récurrentes et donc rendre l'organisation efficace. Les routines résultent d'un apprentissage qui permet à chaque firme de développer des compétences à travers la répétition d'une activité, au même titre qu'un individu qui exécute une tâche devient plus efficace avec l'expérience.

1.3.2. L'apprentissage organisationnel et les routines (Cyert et March (1963), Levitt et March (1988), Nelson et Winter (1982), l'apprentissage organisationnel est dépendant du passé et il est fondé sur des routines. Ces dernières sont des manières de faire non formalisées qui se sont construites dans l'histoire, et qui orientent le comportement des individus

1.4. L'approche cognitive des alliances stratégiques et de l'apprentissage

1.4.1. L'approche cognitive des alliances stratégiques : La création de compétences est un processus durable –apprentissage collectifs, histoire des relations, etc.-, complexe- division du travail, allocation des ressources, interactions multiples tant techniques, financières, que marketing, etc.-, et incertain. Dès lors, elle suppose un cadre cognitif qui facilite la stabilité des relations de coopération et rend ainsi plus fiables et convergentes les anticipations, permettant d'établir des « planning de production » (Richardson, 1972).

1.4.2. L'approche cognitive et les processus d'apprentissage organisationnel :

L'apprentissage organisationnel est généralement compris comme une modification de l'état de la connaissance organisationnelle, comme un changement cognitif (Fiol,

⁶Marc INGHAM et Caroline MOTHE, Confiance et apprentissage au sein d'une alliance technologique, Lavoisier, Revue française de gestion, 2003/2- n°143, P.114.

1994)⁷, ou comme une opération de traitement et d'acquisition de connaissance nouvelles.

2. L'entreprise algérienne et le changement :

2.1. L'entreprise algérienne a connu plusieurs réformes.

Elle est passée de la phase de reconstruction des années 1960, à celle de l'organisation du développement des années 1970, plus à celle de la mise en place des outils et systèmes de gestion nationaux du début des années 1980, puis à la mise en œuvre de l'autonomie de gestion et du droit conventionnel des années 1990, puis à la phase d'assainissement et de perfectionnement de ses pratiques aujourd'hui.

Elle se trouve confrontée à changer de nouveau mais cette fois-ci pour s'adapter aux nouvelles contraintes de l'environnement (Zone de libre échange et l'adhésion à l'OMC). Elle doit maîtriser les pratiques efficaces qui vont lui permettre d'être performante.

2.2. Le changement et les résistances:

L'organisation est un tissu complexe de personnalités et de relations humaines, d'habitudes et de ressentis. Un changement implique de nouveaux partenaires, de nouvelles méthodes, de nouveaux comportements...donc il peut être source de bouleversement des habitudes des groupes au sein de l'organisation car y a des groupes qui ont développé des valeurs et des modes de travail sans oublier l'attachement qui pourra avoir lieu. Donc ce n'est pas une résistance au changement mais plutôt aux implications de ce changement sur le lien social, (Lawrence 1969)⁸. Car l'homme a peur du changement. Il ⁹ a peur de perdre son savoir faire, son pouvoir, de partager des informations, de ne pas bien maîtriser le nouveau système, etc.

En général, le processus de changement concerne deux aspects : l'aspect technique (installation d'un nouveau progiciel pour faciliter le traitement d'information) et l'aspect organisationnel ou managérial (tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client), et il faut éviter de tomber dans l'erreur de se focaliser sur l'aspect technique et négliger le facteur humain car c'est ce dernier qui peut conduire au succès ou provoquer l'échec.

Donc en résumant, les résistances aux changements sont dues à des causes individuelles, collectives et structurelles.

En ce qui concerne les causes individuelles, le changement induit une modification de l'environnement de l'individu pouvant provoquer une anxiété due à:

- La modification des repères habituels (temporels, spatiaux, émotionnels, comportementaux, etc.)
- La remise en cause de son activité, du devenir de son emploi, etc.

⁷ FIOL, C.M. (1994), « consensus, diversity and learning in organisations », Organization Science, 5, 3, PP.403-20

⁸ <http://www.strategie-aims.com/aims2k/AIMS/papiers/vas.PDF>

⁹ Autissier D. and Moutot J. M, Op.cit, p 110

Pour les causes collectives, les employés d'une organisation partagent des valeurs communes, une culture d'entreprise et des acquis sociaux pouvant être remis en question par la modification de l'organisation de l'entreprise. La conduite du changement doit prendre en compte ces valeurs et mettre en place un dispositif d'écoute permettant d'identifier les craintes collectives afin, le cas échéant, de communiquer sur la stabilité des valeurs et acquis actuels et on va revenir après sur le processus de communication dans la conduite du changement.

Et les causes structurelles qui caractérisent les conditions de travail dans l'entreprise (horaires, routine, etc.) et l'organisation fonctionnelle de l'entreprise (structure par bureau, organisation pyramidale, etc.).

Au sein de l'organisation, conçue comme un système ouvert en perpétuelle évolution (Katz et Kahn, 1966), c'est les dirigeants et les leaders qui vivent ces changements et ces mutations et c'est à eux d'adopter la meilleure stratégie pour survivre dans un environnement de plus en plus complexe car le principal¹⁰ moteur de changement c'est l'équipe dirigeante et plus particulièrement le chef d'entreprise. Son engagement est une condition primordiale.

2.3. Le rôle des leaders :

Les leaders possèdent la légitimité et les compétences pour changer l'organisation. Ils doivent avoir un ensemble de compétences stratégiques qui englobent des capacités transversales de diagnostic du besoin de changement, de prise de décision, d'innovation et de coordination entre les différentes parties au sein de l'entreprise.

Et pour réussir le processus de changement et minimiser les risques de résistances aux changements qui se manifeste par des grèves et autres formes les leaders doivent instaurer un management participatif pour prévoir les malaises. Un management qui rassemble l'ensemble des compétences au sein de l'organisation basé sur la communication pour produire et diffuser un nouveau langage caractérisé par le dialogue et l'échange.

Autres capacités à mobiliser, celles de négociation. Les leaders doivent négocier des arrangements organisationnels avec les acteurs de l'entreprise.

Les organisations sont pour Barnard par essence un système de coopération. Elles sont définies comme des systèmes d'activités et de forces consciemment coordonnées de deux personnes ou plus. Elles impliquent des personnes capables de communiquer qui acceptent de contribuer leur activité vers un but commun¹¹.

Pour favoriser ce processus de coopération, le leader doit choisir une équipe polyvalente pour :¹²

- Entretenir le système de communication de l'organisation (plan de coordination des tâches et sélection et évaluation du personnel) ;
- S'assurer les services essentiels de la part des individus qui participent (les attirer à coopérer et obtenir d'eux les services requis) ;
- Formuler les buts de l'organisation (en les subdivisant en délégations de responsabilité)

¹⁰ Michel CROZIER, L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management post-industriel, InterEditions, Paris, 1989, P117

¹¹ Jacques ROJOT, Théorie des organisations, 2^{ème} édition, Editions ESKA, Paris, 2005, p83

¹² Idem, P84.

Par conséquent, il faudra préparer le changement dans le détail et de façon participative avec les intéressés.

Le moindre changement implique généralement un ensemble complexe d'actions et d'aménagements. Si la coordination est mauvaise, le personnel aura raison d'avoir craint le changement et sa résistance sera encore plus forte la prochaine fois.

Pour mettre en œuvre un changement, une entreprise doit développer et administrer une stratégie de changement efficace qui intègre à la fois les hommes et les processus.

Le rôle d'un leadership n'est pas tant de conduire les autres à changer que de créer un environnement propice qui inspire, soutient et favorise l'imagination et l'initiative qui existent à tous les niveaux. Un environnement basé sur la communication (réunion d'information) pour réduire la résistance aux changements car le manque de communication crée le manque de compréhension, qui crée le manque d'adhésion et parfois le rejet.

La formation est un des leviers à mobiliser dans les projets de changement. Elle a pour objectif de transmettre un savoir théorique et /ou pratique¹³

Conclusion :

Les réalités algériennes en matière de gestion des ressources humaines ne présentent pas encore les aptitudes et qualités nécessaires à la prise en charge de ces fonctions. De nombreux facteurs organisationnels et environnementaux entravent le développement de la fonction ressources humaines en Algérie¹⁴ :

- L'absence d'une culture projet définie comme modèle explicite d'orientation des conduites et comportements au travail ;
- L'existence d'une conception très réductible de la fonction ressources humaines généralement absorbée par la fonction administrative, sinon limitée à son expression la plus simple (recrutement, rémunération et discipline) et fortement dévalorisée par ses clients internes ;
- Les faiblesses managériales de la fonction dont rend compte particulièrement l'utilisation marginale des instruments et outils de gestion de ressources humaines (GPEC, bilans sociaux, tableaux de bord sociaux, enquêtes d'opinion, audit social, etc.) ;
- Des décisions fondées plus sur l'intuition que sur les démarches méthodologiques et outils scientifiques ;
- L'absence des compétences spécialisées en mesure d'apporter des réponses ciblées aux problèmes de gestion des ressources humaines et d'optimiser les activités de la fonction ;
- Une pauvreté informationnelle rendant les choix difficiles, incertains et souvent incohérents ;

Dans le cadre de l'internationalisation des firmes, le processus d'apprentissage stratégique doit permettre aux firmes maghrébines d'assimiler les bonnes pratiques de GRH des firmes multinationales. Cet apprentissage a vocation à accompagner le développement de la GRH au Maghreb. Les alliances stratégiques vont permettre à

¹³ Autissier D. and Moutot J. M, Op.cit, p 132

¹⁴ Coordonné par Zahir Yanat et Aline Scouarnec, Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie, Maroc, Tunisie, Vuibert, novembre 2005, Paris, p39

l'entreprise algérienne d'acquérir les nouvelles méthodes de gestion et elles doivent surmonter les blocages culturels par rapport à l'héritage culturel et administratif lourd sinon elles seront que des boîtes de souvenirs et d'échec.

Limite de la contribution :

Cette démarche reste limitée dans le sens où elle n'est pas appuyée par une démarche empirique. On espère l'approfondir par une étude de terrain.

Bibliographie :

AUTISSIER D. & MOUTOT J. M., Pratique de la conduite du changement, Dunod, Paris, 2003

BOUVIER A., management et sciences cognitives, presses universitaires de France, 2004

CORNET A., & WARLAND P., GRH et gestion de la diversité, DUNOD, Paris, 2008

CROZIER M., L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management post-industriel, Inter Editions, Paris, 1989

FIOL C.M., (1994), « consensus, diversity and learning in organisations », Organization Science, 5, 3

IKUJIRO N., & HIROTAKA T., avec des contributions de Marc Ingham, La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante, De Boek & Larcier, Paris, 1997

INGHAM M. & MOTHE C., Confiance et apprentissage au sein d'une alliance technologique, Lavoisier, Revue française de gestion, 2003/2- n°143.

INGHAM M. « l'apprentissage organisationnel dans les coopérations » revue française de gestion, janvier-février (1994)

JOLLY D., (Juin 2001), Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération, Librairie Vuibert, Paris

MAALAOUI A., l'apprentissage inter organisationnel dans les alliances stratégiques entre PME : vers un modèle en 3B, Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, 25, 26, 27 octobre 2006, (HEG), Fribourg, Suisse

ROJOT J., Théorie des organisations, 2^{ème} édition, Editions ESKA, Paris, 2005

YANAT Z., & SCOUARNEC A., (Coord.), Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie, Maroc, Tunisie, Vuibert, novembre 2005, Paris

Responsabilité Sociale et Performance des Entreprises : Quelle logique d'action ?

Jean-François NGOK EVINA

Enseignant – Chercheur

Université de Douala (Cameroun)

Chercheur

Pôle Universitaire des sciences de gestion de l'Université Montesquieu Bordeaux IV (France)

ngokevina@yahoo.fr

Introduction

Les sciences de gestion ont depuis longtemps été dominées par de nouveaux concepts à la mode. Celui de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'échappe pas à cette logique. Si l'on en croit les nombreux débats et controverses que suscitent ce concept, nous nous rendons facilement compte que les logiques sont différentes. Depuis les théoriciens classiques, l'objectif de l'entreprise était essentiellement la maximisation de la production, de nos jours l'objectif n'est plus au niveau des ateliers mais plutôt à la conquête du monde. Dans cette mouvance, la principale ressource qu'est la prise en compte des attentes des salariés est souvent relayée au calendrier grec. La RSE va au-delà de la mode le succès de cette notion auprès des dirigeants d'entreprises traduit la volonté de mieux maîtriser les contraintes sociétales et de favoriser un développement commercial et une performance économique durable (Attarca et Jacquot, 2005).

L'objectif de cet article est d'essayer de caractériser les différentes pratiques des entreprises en matière de responsabilité sociale afin de mettre en évidence l'impact de ces pratiques sur la performance de celle-ci.

La question des déterminants de l'implication des entreprises dans des actions à caractère sociétal a fait l'objet de plusieurs études (Marsden et Mohan, 1999 cités par Lepineux, 1992). Ainsi, les entreprises qui s'affirment socialement responsables intègrent les pratiques de RSE dans leur stratégie (Tchakam et Estay, 2004). Cela impose cependant selon ces auteurs, une nouvelle forme de management caractérisée par un rapprochement individu-opportunités.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE), longtemps réservée aux grandes entreprises, est désormais un enjeu stratégique pour les organisations de toutes tailles, y compris les petites et moyennes entreprises (Berger – Douce, 2008). C'est dans cette logique que Bon (2006) affirme que peu d'études ont envisagé à ce jour la prise en compte de la responsabilité sociale au sein de la moyenne entreprise. Il suppose qu'« *assumer ses responsabilités consiste pour l'entreprise à protéger ses salariés, à garantir à ses clients – consommateurs des produits sûrs, à préserver l'environnement et les ressources naturelles auquel s'ajoute un devoir d'information et de transparence de ses actions vis-à-vis de la société* ».

Pour répondre aux défis de nature sociale que pose la question de la mondialisation, Reynaud (2008) soutient que dans les pays en voie de développement, la mondialisation crée des emplois tandis que dans les pays développés la délocalisation permet aux consommateurs d'obtenir des coûts des produits plus bas ce qui augmente directement leur pouvoir d'achat. Selon cet auteur, la mondialisation semble donc avoir un impact positif sur la responsabilité économique mais aussi un impact beaucoup plus ambigu sur les autres types de responsabilité.

Dans ce contexte, l'implication de l'entreprise dans la logique de RSE se construit comme un outil parmi tant d'autres de promotion du respect des normes sociales. La tendance de responsabilisation sociale de l'entreprise pose alors la question de la convergence entre d'abord, les objectifs sociaux attendus de la société civile et des salariés, les intérêts des écologistes ensuite et enfin, les intérêts économiques de l'entreprise.

La prise en compte des préoccupations sociétales, loin de constituer une gêne pour le management, peut au contraire s'avérer bénéfique, aussi bien pour elle-même que pour la société [Grandval et Saparnot (2004)].

Cet article s'articule autour de deux axes majeurs : le premier met en évidence les pratiques et enjeux de la RSE et de la performance des entreprises tandis que le second détermine l'impact des pratiques de RSE sur la performance.

1 Pratiques et enjeux de la RSE et de la performance des entreprises

Ceux-ci se feront non seulement à travers l'étude des fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise, mais aussi à montrer les effets au sein de l'entreprise.

1.1 Les fondements théoriques de la RSE

L'objectif de cette sous section est de préciser la genèse et l'évolution de la RSE d'une part afin de dégager ses pratiques d'autre part.

1.1.1 Genèse et évolution de la RSE

Aux Etats-Unis, des comportements des entreprises qui s'apparentent à la RSE se sont érigés en méthode de gestion dans les années 1930, dans un contexte d'absence totale de pouvoirs publics dans les services (Peeters, 2004). Selon cet auteur, c'est à cette époque que les premiers théoriciens enseignent la RSE dans les Universités : Théodore Kreps et à partir de 1953 Richard Bowen.

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est devenue, ces dernières années, un thème assez prééminent dans la littérature des sciences de gestion traitant du rôle social des organisations. Ce thème a donné lieu (et continue à le faire) à des débats intenses entre chercheurs, praticiens et autres acteurs de la société. Cependant, quatre axes émergent de ces débats : les principes (le pourquoi); les processus (le comment); les questions sociales (le quoi); les relations entreprises-État (Whetten, Rands & Godfrey, 2002 cités par Béji-Bécheur et Bensebaa, 2006).

Comme le soulignent Gond et Mullenbach (2004), la question de l'identification des fondements théoriques de la notion de RSE, pose un problème plus large qu'un simple recensement des théories, elle appelle, en effet, à réfléchir aux frontières qui le lient aux concepts d'éthique, de morale, de déontologie ainsi que les contradictions qui lui sont inhérents.

Pour autant, que les écrits sur la notion de la RSE soient anciens, il faut encore attendre jusqu'au sommet de la terre tenu à Rio de Janeiro en 1992, pour que la vague d'intérêt pour le thème soit lancée sous une nouvelle approche qui présente certaines particularités. La notion s'est élargie pour comprendre cette fois en même temps le domaine social et environnemental selon Friedman. Elle est portée par de multiples intervenants (Grandval et Saparnot, 2004) qui, d'une part, autorisent chacun à y voir ce qui l'intéresse en premier lieu : le respect des droits de l'homme, la protection et la préservation de l'environnement pour les ONG ; une politique sociale plus favorable pour les salariés (Gond, 2004) et, de l'autre, demeure difficile à cerner et suscite la controverse dans le monde académique (Salmon et Turcotte, 2005).

La conceptualisation de la RSE est ainsi divergente et oscille entre deux extrêmes : l'une réduit cette responsabilité à l'obtention de profits pour les actionnaires ; l'autre étend la responsabilité à tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise : les parties prenantes (Dupuis, 2008). Si la plupart des définitions proposées insistent sur le fait qu'en terme d'horizon temporel, la RSE doit aller au-delà d'une recherche de profit à court terme, selon Carroll (1979, cité par Gond 2004), « la responsabilité sociale de l'entreprise correspond aux

expectations économiques, légales, éthique et discrétionnaire que la société accorde aux entreprises à un moment déterminé ».

La notion de RSE fait aujourd'hui l'objet d'une définition largement stabilisée (Dupuis, 2008). Elle se caractérise ainsi par : une démarche volontaire visant à aller au-delà des obligations légales et conventions collectives ; un souci d'intégrer durablement les vues des différentes parties prenantes de l'entreprise ; un engagement à une certaine transparence (Livre vert, 2001). Dans la théorie comportementale de la firme, le concept de *slack organisationnel* s'identifie au surplus organisationnel. Ce surplus est le résultat de surcapacités en ressources et compétences non exploitées par l'entreprise, qui lui permettent de s'adapter rapidement et efficacement à des événements imprévus (Bueno Merino et Grandval, 2007).

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* » (Tchotourian, 2008). Cette définition couvre en totalité les préoccupations écologiques, économiques et sociales et portent ainsi un regard sur la performance de l'entreprise.

1.1.2 Les représentations de la performance des entreprises

A l'évidence, le mot performance appartient à la famille des termes polysémiques ou polythétiques, parfois appelés « mots-valises » ou plus brutalement « mots-éponges » (Bourguignon, 1995). Toutes ces expressions servent à désigner des mots dont le sens très largement contextuel permet une large gamme d'interprétations.

Pour Lebas (1995), « la performance, c'est faire mieux que le concurrent sur le moyen et le long terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres jugés être les plus significatifs pour la satisfaction des clients ». En gestion, la performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat obtenu et sur la démarche qui a permis de l'atteindre (Bourguignon, 1995).

L'absence de vision partagée sur la notion de performance, l'imprécision qui entoure le concept laisse le champ libre à des enjeux de pouvoir entre les différents partenaires de l'organisation (Saulquin et Schier, 2007). Dans cette perspective, la performance est un concept multidimensionnel, tous les acteurs n'ayant pas la même perception de la performance. Pour le responsable marketing, la performance pourrait être l'amélioration du chiffre d'affaires ou de la part de marché (performance commerciale) ; pour le directeur technique, la performance est la maîtrise des coûts de production ; pour le directeur financier c'est l'atteinte des objectifs financiers (résultats net par exemple) et pour le directeur des ressources humaines, la performance est l'amélioration du climat social, l'inexistence des conflits, la prise en compte des attentes du personnel et l'amélioration du dialogue social pour ne citer que ceux-là.

Morin et Savoie (2002 cités par Saulquin et Schier, 2007), proposent quatre dimensions de la performance (qualifiées par 12 critères et une batterie d'indicateurs) : la pérennité de l'entreprise (qualité des produits et services, compétitivité, satisfaction des partenaires), l'efficacité économique (économie des ressources, productivité, rentabilité), la valeur du personnel (engagement des employés, climat de travail, rendement des employés), la légitimité organisationnelle (respect de la réglementation, responsabilité sociale, responsabilité environnementale).

L'essence de la RSE et les représentations de la performance qui en découlent ne permettent pas de mieux appréhender les enjeux suscités. Les effets de la RSE dans les entreprises peuvent combler ces manquements.

1.2 Les effets de la RSE dans les entreprises

L'objectif de cette sous-section est de présenter non seulement la prise en compte des aspects sociaux dans la gestion des entreprises, mais aussi d'essayer d'établir un lien entre les pratiques de RSE et la performance de l'entreprise.

1.2.1 La prise en compte des aspects sociaux dans la gestion des entreprises

Paulet et Ronalo (2007) pensent que face à un capitalisme devenu de plus en plus «sauvage» et aux excès de toutes sortes pratiqués par certaines entreprises (non respect des droits de l'homme, travail des enfants, faillites frauduleuses, catastrophes environnementales, licenciements financiers abusifs, etc.), un sentiment de ras-le-bol s'est développé dans la société civile. Ces auteurs se réjouissent du fait que, la réponse des entreprises à ces nouvelles attentes de la société a été la notion de RSE.

L'implication dans les problèmes de la société peut alors représenter une opportunité pour le management de l'entreprise. Les comportements socialement responsables constituant aujourd'hui un avantage concurrentiel dans certains secteurs (Duong et Demontrond, 2003). En adoptant une démarche de RSE l'entreprise désire envisager la vente des produits différenciés par la labellisation sociale, conquérir les consommateurs souhaitant faire des achats en fonction de l'évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et éviter le risque de boycott. Pour les entreprises qui s'engagent dans ces politiques, les bénéfices sont clairs : alignement sur les demandes des consommateurs, gains de part de marché, gain de réputation, accroissement de la productivité par la réduction des gaspillages, attractivité à l'égard des meilleurs talents, meilleure gestion des risques etc. (Severino, 2005).

L'existence de bénéfices (gains de parts de marché, amélioration de l'image et de la notoriété), de bénéfices internes (réduction des coûts de production) et la création de la légitimité pour faire face aux exigences des parties prenantes justifient donc l'engagement voire l'engouement des entreprises à s'accaparer de ces thèmes (Grandval et Saparnot, 2004)¹. Ces auteurs relèvent le caractère stratégique de cette politique articulée autour des critères sociaux et environnementaux. La protection de l'environnement devient monnayable et source d'avantage concurrentiel. Pour toutes ces raisons, la stratégie de RSE peut constituer un levier de création de valeur économique. Ainsi, sur le plan économique, les initiatives de labellisation sociale permettraient à l'entreprise de développer, de maintenir et d'introduire un avantage concurrentiel à long terme.

1.2.2 Essai d'établissement d'un lien entre les pratiques de RSE et la performance

Le débat sur la relation entre RSE et performance financière des entreprises se fonde sur l'analyse de plus de 120 études empiriques selon Gond et Mercier (2006). Ces auteurs insistent sur l'ambiguïté de ce lien et les difficultés à le démontrer. L'étude de Russo et Fouts (1997), cités par Berger – Douce (2008) concluent pourtant à l'existence d'un lien positif entre performance environnementale et rentabilité. Daudé et Noël (2007) constatent que la pratique de la responsabilité sociale au sein de l'entreprise entraîne des obligations non seulement vis-à-vis des actionnaires qui supposent ainsi de produire une information financière fiable et transparente ; mais aussi vis-à-vis des clients qui impliquera notamment de porter une attention particulière à la gestion des réclamations.

La performance sociale et environnementale ne peut pas exister sans la performance économique (Tchotourian, 2008). Selon cet auteur :

- la responsabilité sociale présente l'avantage de faire accéder les entreprises à l'univers de référence « *éthique* » des investisseurs et à renforcer la valeur économique de l'entreprise.

¹ Dès lors une attitude proprement responsable implique d'anticiper tout risque de baisse de compétitivité en cherchant des implantations les moins coûteuses possibles pour limiter le risque de défaillance de l'entreprise à moyen ou long terme.

Pour les grandes entreprises, la promotion de la responsabilité sociale et environnementale permet d'accroître les performances commerciales et financières, de réduire le coût des risques industriels et écologiques et de renforcer leur compétitivité. Pour les P.M.E., une telle promotion influe sur leur image et sur les possibilités de financement et de cotraitance.

- l'éthique offre l'opportunité de donner une image saine et de restaurer la confiance. L'émergence des codes d'éthique, des contrats de confiance, des chartes d'éthique, des engagements d'honneur n'est pas neutre.

- il y a apparition dans les entreprises 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.

Berger – Douce (2008) note l'absence d'un consensus quant au lien positif entre pratiques responsables et performance financière. L'auteur ne trouve pas de différences significatives en matière de RSE entre les PME rentables et les PME non rentables. Jorda (2009) relève ainsi que les organisations ne visent pas seulement le profit économique mais aussi un profit symbolique : il s'agit de donner une identité forte pour bien les distinguer des autres.

Le débat sur l'existence d'un lien entre la performance financière et la performance sociétale a été le sujet de très nombreuses recherches théoriques et empiriques, en particulier aux Etats-Unis. Il apparaît donc que l'existence d'un impact financier systématiquement positif de la RSE n'a pas encore été établie dans les recherches académiques, bien qu'il s'agisse d'une croyance managériale prégnante (Dejean et Gong, 2004). D'où la formulation de notre hypothèse de recherche : ***l'adoption d'une politique de RSE n'a aucun impact sur la performance de l'entreprise.***

Les fondements théoriques de la RSE et ses effets permettent de comprendre les pratiques et enjeux de ce concept. L'impact de ces pratiques sur la performance reste méconnu, la seconde section vise à clarifier cet impact.

2 Impact des pratiques de RSE sur la performance des entreprises

Nous présenterons successivement la démarche méthodologique retenue d'une part et une tentative d'établissement d'une relation entre les pratiques de RSE et la performance des entreprises d'autre part.

2.1 Méthodologie

Elle concerne la procédure de collecte des données et les caractéristiques de l'échantillon.

2.1.1 Procédure de collecte des données

La présente recherche repose sur une enquête effectuée auprès d'un échantillon de 45 entreprises exerçant une activité au Cameroun. La méthode non probabiliste a été retenue à cause du caractère non homogène des différentes nomenclatures regroupant toutes les entreprises camerounaises (CITICAM, Syndustricam, GICAM, Direction de la Statistique, Ministère du Commerce...). C'est généralement cette approche qui est souvent retenue pour les études dans des pays du tiers monde.

Les données de la direction de la statistique nous ont permis de constater que plus de 85% des entreprises exercent leurs activités dans la région du littoral. C'est ainsi que cette région a été retenue comme base d'enquête. Pour retenir les entreprises de notre échantillon, nous avons divisé la ville en trois zones (la zone industrielle de Bonabéri ; la zone industrielle de Bassa ; la zone portuaire). Nous avons formé des enquêteurs et chaque équipe devait couvrir une zone. La durée totale de l'enquête est de quatre mois (soit de novembre 2008 à février 2009). Le questionnaire portant sur la RSE a été emprunté à Dupuis et ali (2007) tandis que la performance découle du questionnaire de Saulquin et Schier (2007).

Toutes les entreprises présentes dans la zone concernée étaient retenues pour l'enquête. Certains chefs d'entreprises (plus de 70%) ont souhaité que nous leur laissons le questionnaire, qu'ils allaient le remplir et nous appeler ; d'autres moins nombreux (25% nous ont reçu) et la dernière catégorie nous a donné de multiples rendez-vous qui, parfois se confirmaient en fonction de leur disponibilité. 109 questionnaires ont été déposés, 35 n'ont pas été retournés. 74 questionnaires ont été retournés mais 45 seulement ont répondu favorablement à toutes les questions soit un taux de réponse de 40% qui reste très bas. Néanmoins, il convient de présenter les caractéristiques de l'échantillon.

2.1.2 La performance des entreprises étudiées

Avant de présenter la performance proprement dite, il convient de présenter les caractéristiques de l'échantillon. L'échantillon est constitué de 27% de grandes entreprises et le reste soit 73% est constitué de petites et moyennes entreprises (PME). Cette répartition vise à montrer le degré d'implication des pratiques de RSE dans les différentes catégories d'entreprises.

49% des entreprises interrogées exercent leurs activités dans le secteur secondaire contre 41% dans le secteur tertiaire. Le secteur secondaire est généralement celui qui attire plusieurs entreprises, il est facilement affecté par le progrès technique et technologique. L'ouverture des entreprises camerounaises au marché internationale justifie sans doute le recours à ce secteur d'activité. Nous pouvons ainsi constater que notre échantillon est représentatif.

49% d'entreprises ont été créées dans la décennie 1980-1990. Ceci est dû à la fermeture des grandes entreprises publiques et parapubliques suite à la crise économique qui a durablement frappé le pays celles-ci ont cédé la place aux petites structures flexibles et mieux organisées.

54 % des entreprises enquêtées sont des entreprises privées ceci correspond au recours à l'individualisme des dirigeants camerounais. La crise économique des années 1980 d'une part et la crise financière internationale de 2008 ont favorisé la faillite des grandes entreprises en majorité les entreprises publiques et principalement les entreprises forestières. Cette calamité s'est poursuivie par les vagues de privatisation des entreprises publiques et parapubliques. Actuellement, l'économie camerounaise est constituée majoritairement des PME contrairement aux années 1960 dominées par les grandes structures étatiques.

7% de répondants ont un niveau d'étude primaire ou secondaire. La prolifération des établissements scolaires tant du secondaire que du supérieur augmente le niveau d'alphabétisation du pays. C'est la raison pour laquelle, la majorité des personnes enquêtées ont au moins fait des études supérieures.

46% de dirigeants ont un âge compris entre 30 et 60 ans tandis que 10% seulement ont plus de 60 ans. Suite à la crise économique des années 1980 qui a entraîné la fermeture de plusieurs entreprises et la réduction des effectifs à la fonction publique, les jeunes ont majoritairement opté de s'installer à leur propre compte.

Tableau 1 : Perceptions managériales de la performance des entreprises

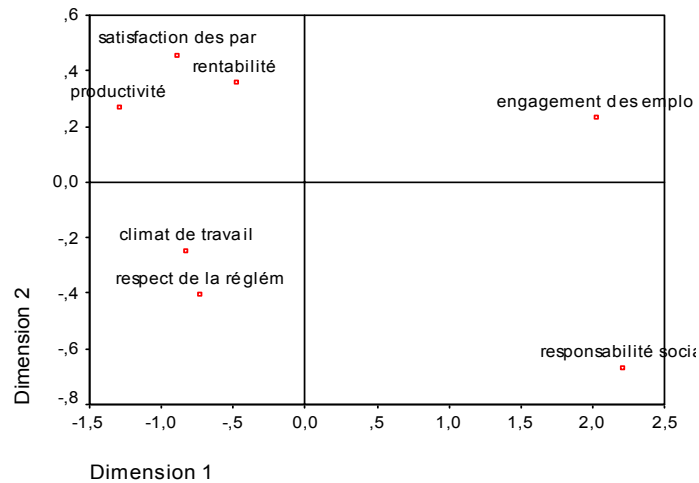
Indicateurs	Variables	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Valeur du personnel	Engagement des employés	76%	24%			
	Climat de travail	40%	14%	5%	24%	17%
	Rendement des employés	9%	12%	17%	31%	31%
Légitimité organisationnelle	Responsabilité environnement	2%		33%	29%	36%
	Responsabilité sociale	71%	19%	10%		
	Respect de la réglementation	33%	22%	45%		
Efficience économique	Economie des ressources	5%	14%	28%	29%	24%
	Productivité	2%		33%	31%	34%
	Rentabilité	31%	14%		2%	53%
Pérennité de l'entreprise	Satisfaction des partenaires	5%	14%	31%	29%	21%
	Compétitivité	2%		33%	29%	36%
	Qualité des produits et/ou des services	5%	14%	29%	28%	24%

Pour mieux comprendre les résultats ci-dessus, nous avons utilisé la méthode des scores qui consiste à multiplier chaque valeur par le coefficient correspondant et retenir le nombre de point le plus élevé. Ainsi les coefficients suivants ont été retenus : pas du tout d'accord (1 point), pas d'accord (2 points), ainsi de suite jusqu'à tout à fait d'accord (5 points). Les points en gras mettent en exergue les profils dominants.

La valeur du personnel est dominée par le rendement des employés qui a le score le plus élevé. Ceci traduit la performance sociale du personnel. En ce qui concerne la légitimité organisationnelle, le respect de l'environnement est l'élément le plus caractéristique des pratiques de l'entreprise. L'efficience économique est dominée par la rentabilité qui a le score le plus élevé. Enfin, en ce qui concerne la pérennité de l'entreprise, la compétitivité est le facteur dominant car toutes les entreprises aujourd'hui sont en quête de compétitivité car celle-ci est la clé de voûte de leur existence.

La méthode des scores ainsi retenue ne nous permet pas de connaître la variable qui discrimine toutes les entreprises dans cette dimension (la performance), le recours à l'analyse multidimensionnelle s'avère donc nécessaire.

Graphique 1: Performance des entreprises



Il ressort de ce graphique trois catégories d'entreprises : la première est constituée des entreprises rentables, la seconde celle des entreprises performante sur le plan social et enfin les entreprises non performantes. Néanmoins, la rentabilité, la productivité, l'engagement des employés ainsi que la responsabilité sociale (qui est fortement corrélée avec la compétitivité) sont les variables les plus pertinentes sur le plan financier.

2.2 Impact de la RSE sur la performance de l'entreprise

Il convient préalablement de préciser les actions socialement responsables d'une part afin de montrer les implications des pratiques de RSE sur la performance d'autre part.

2.2.1 Les pratiques de RSE de l'échantillon

Tchotourian (2008) estime que la responsabilité de Total vis-à-vis de ses investisseurs (favoriser une rentabilité maximale de l'investissement) peut être difficilement conciliable avec la responsabilité proclamée vis-à-vis des salariés (assurer leur confort par une amélioration des conditions de travail par exemple). Dans ce contexte, l'annonce faite en 2005, de licenciements massifs en France (1300 licenciements annoncés) et en Europe (6000 licenciements annoncés au total sur les 150.000 salariés que compte HP dans le monde) a suscité une vive polémique. Ces licenciements sont compensés par des recrutements significatifs dans des pays disposant d'une législation sociale moins contraignante, tels que l'Inde, où près de 300.000 emplois ont été créés en 2004 dans le seul secteur de l'information et des nouvelles technologies.

Le cas Ikea dénoncé dans le Sunday Times en février 1998 montre selon Tchankam et Estay (2004) « *comment une image politiquement correcte peut se détériorer pour des opportunités lucratives. Ce comportement contraire à la politique éthique d'Ikea a été mal ressenti par le groupe, qui a immédiatement pris conscience du danger de cette information* ».

En mai 2008, Dell annonce la signature d'un accord d'entreprise en faveur de l'emploi et d'une meilleure insertion des personnes handicapées, réaffirmant ainsi son rôle d'entreprise citoyenne. Le tableau ci-dessous résume les pratiques de gouvernances rencontrées au sein des entreprises étudiées.

Tableau 2 : pratiques de RSE des entreprises étudiées

Indicateurs	Caractéristiques	%
La responsabilité sociale et environnementale des entreprises	Actions sociales et environnementales	91%
	Respect de l'environnement	81%
	Connaissance des normes de RSE	43%
	Bonnes relations avec les partenaires	62%
	Motivation des employés	52%
	Meilleure image de l'entreprise	50%
	Bonne relation avec l'environnement	50%
	Manque d'appui public	52%
	Objectif pérennité économique	52%
L'engagement social et sociétal	Amélioration du dialogue social	88%
	L'éthique améliore le fonctionnement de l'entreprise	88%
	Engagement en matière de diversité	76%
	Existence des accords de partenariat fournisseurs et sous-traitants	55%
	Existence d'une charte éthique	19%
	Intégration critère non économique dans le choix des fournisseurs	52%
	Sponsoring	62%
	Mécénat humanitaire	33%
	Réinsertion professionnelle	29%
La responsabilité environnementale	Développement local	83%
	Protection de l'environnement	60%
	Réduction des produits nocifs	71%
	Certification environnementale	19%
	Valeurs personnelles	55%
	Image vis-à-vis du public	41%
	Réduction des coûts	19%
	Pression des partenaires financiers	17%
	Pression société civile	14%

La responsabilité sociale et environnementale permet à 80% d'entreprises d'œuvrer pour la protection de l'environnement. Le respect de l'environnement devient ainsi un impératif mondial. Plusieurs dispositions sont mises en œuvre à cet effet notamment le système de management environnemental (ISO 14004). 90% d'entreprises mettent l'accent sur les actions sociales et environnementales. En ce qui concerne les grandes entreprises nous pouvons relever les actions des brasseries du Cameroun à travers leur école de football, la Guinness Cameroun avec la construction des écoles pour ne citer que celles là. Plusieurs entreprises exercent ainsi des actions sociales et environnementales à l'instar des dons des tricycles aux handicapés, à la construction des infrastructures publics ainsi qu'à des dons des bacs d'ordure ou les aménagements des points d'adduction d'eau potable. Les entreprises entretiennent également de bonnes relations avec les différents partenaires (Etat, fournisseurs, banque, collectivité locale...).

L'engagement social et sociétal se manifeste à travers la prédominance dans l'économie camerounaise des entreprises le manque d'esprit d'équipe. Elles appartiennent régulièrement aux propriétaires des capitaux et ceux-ci sont les seuls détenteurs d'informations sur l'entreprise. Il est appréciable que plus de 88% d'entreprises œuvrent pour le dialogue social qui permet la réduction de l'asymétrie d'information et les conflits qui en découlent. L'adoption des normes éthiques contribue fortement au bon fonctionnement des entreprises étudiées.

En ce qui concerne la responsabilité environnementale, les entreprises privilégient majoritairement le développement local. Cet objectif contribue non seulement au désenclavement des zones où l'entreprise s'implante mais aussi et surtout permet à l'entreprise de minimiser ses coûts notamment en ce qui concerne la main d'œuvre. Dans le même ordre d'idées, les entreprises s'engagent à limiter l'utilisation des produits nocifs afin de préserver l'environnement.

Ces différentes actions prises individuellement ne nous permettent pas de ressortir la typologie des entreprises en matière de responsabilité sociale. C'est la raison pour laquelle, une analyse multidimensionnelle à travers l'analyse typologique mérite d'être présentée afin de compléter l'analyse.

Les variables portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise sont essentiellement dichotomiques. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour l'analyse typologique. La mesure de proximité utilisée est la distance euclidienne. La méthode hiérarchique a été retenue et le nombre de groupes découle de l'allure de l'arbre hiérarchique.

Tableau 3 : Typologie des entreprises selon les pratiques de RSE

	Groupe 1 (environnement) : 10	Groupe 2 (économie) : 26	Groupe 3 (social) : 6
Points de convergence	Amélioration du dialogue social Ethique contribue au bon fonctionnement de l'entreprise Confiance des fournisseurs et sous traitant Développement économique local Engagement en matière de diversité Protection de l'environnement	Motivation des employés Bonne relation avec les partenaires Objectif pérennité économique Existence des partenariats écrits avec fournisseur et sous traitant Bonne relation avec l'environnement Meilleure image de l'entreprise Certification RSE	Meilleure relation avec les partenaires commerciaux Partenariat de long terme Amélioration de la performance économique Existence d'une charte éthique d'achat fournisseur et sous traitant Pression des partenaires financiers Stratégie de différenciation Entreprise certifiée en matière environnementale Image vis à vis du public
Points de divergence	Vulgarisation des actions sociales et environnementales Valeurs personnelles Réduction des produits nocifs	Intégration critère non économique dans la sélection des fournisseurs Reporting Mécénat humanitaire Sponsoring	Réinsertion professionnelle Anticipation des changements Réduction des coûts Pression de la société civile

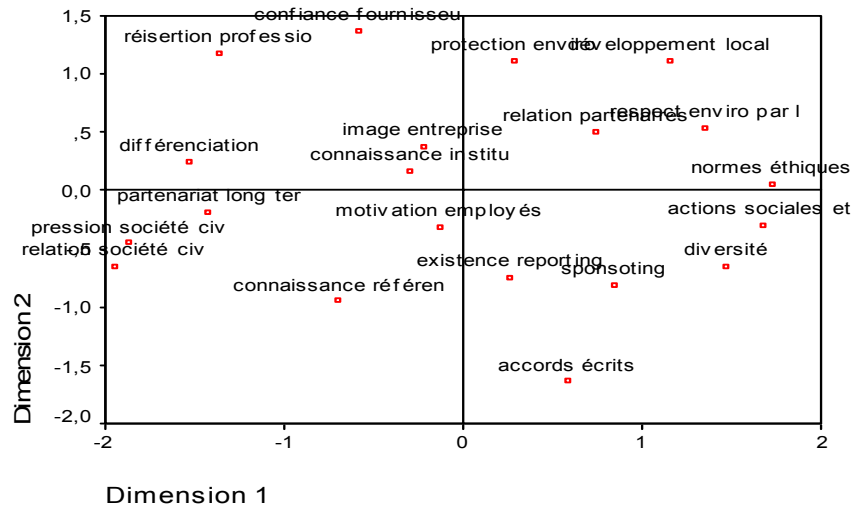
Le premier groupe privilégie les facteurs environnementaux tels que la réduction des produits nocifs, la vulgarisation des actions sociales et environnementales, l'engagement en matière de diversité et les différentes stratégies de protection de l'environnement.

Le second groupe par contre met l'accent sur les préoccupations d'ordre économique en s'appuyant sur le sponsoring, le mécénat, la pérennité économique et le positionnement stratégique de l'entreprise.

Le dernier groupe baptisé le « social » privilégie les aspects sociaux comme la réinsertion professionnelle, l'existence des chartes éthiques, la pression des partenaires...

Le graphique ci-dessous nous permet de mieux examiner les variables qui discriminent les entreprises en termes de pratique de RSE.

Graphique 2: Pratiques de RSE



La première dimension reflète uniquement la prise en compte des variables environnementales notamment le développement local, la préservation de l’environnement. La seconde dimension quant à elle met l’accent sur le plan social à travers : la confiance envers les fournisseurs, la réinsertion professionnelle pour ne citer que ceux-là.

2.2.2 Relation entre les pratiques de RSE et la performance

L’hypothèse nulle stipule que « l’adoption d’une politique de RSE n’a aucun impact sur la performance de l’entreprise ». Afin de tester cette hypothèse, nous avons utilisé l’analyse des corrélations et la régression multiple.

Tableau n° 4 : Test d’hypothèse

	Respect de l’environnement	Réinsertion professionnelle	Développement local	Confiance fournisseur et sous-traitant
Performance	C = 0,16 P = 0,922	C = 0,237 P = 0,131	C = -0,029 P = 0,856	C = 0,124 P = 0,433
R Multiple	0,124	0,241	0,262	0,263
R deux	0,015	0,058	0,069	0,069
R deux ajusté	-0,009	0,010	-0,005	-0,031
F	0,627	1,202	0,936	0,688
Signification	0,433	0,312	0,433	0,605

L’hypothèse nulle stipule l’absence de corrélation (C = 0). Les résultats des corrélations indiquent qu’il y a absence de corrélation entre les pratiques de RSE (respect de l’environnement, réinsertion professionnelle, développement local et la confiance envers les fournisseurs et sous-traitant) et la performance de l’entreprise. Si l’on s’arrête à ces résultats, on conclurait que l’hypothèse est validée. Il convient de tenir compte du rôle simultané des quatre variables de RSE sur la performance et de juger l’ajustement global.

Ainsi, l’analyse de régression nous donne un coefficient de corrélation multiple très faible sur toutes les dimensions de la responsabilité sociale de l’entreprise ainsi que le R deux. La valeur du F est également très faible dans l’ensemble. Les différentes probabilités attachées à ces résultats sont respectivement de 0,433 ; 0,312 ; 0,433 et 0,605. Ce test n’est pas significatif pour 1 et 44 degrés de liberté. Ce résultat indique que l’ajustement global n’est pas satisfaisant. L’hypothèse d’absence de lien entre les pratiques de RSE et la performance se

trouve ainsi validée. Il ressort de cette étude qu'aucune dimension de la responsabilité sociale de l'entreprise n'a aucun impact sur la performance de celle-ci. S'il est reconnu que les entreprises ont de plus en plus recours à cet outil, il est par conséquent reconnaissable qu'elle n'apporte pas des résultats à court mais à moyen et long terme.

Conclusion

L'objectif de cet article était d'essayer de caractériser les différentes pratiques des entreprises en matière de responsabilité sociale afin de mettre en évidence l'impact de ces pratiques sur la performance de celle-ci.

Une typologie de pratiques des entreprises en matière de RSE comprenant trois catégories ressort de cette recherche. Les entreprises qui mettent plus l'accent sur l'environnement, d'autres aux aspects économiques et sociaux. En ce qui concerne la performance de l'entreprise, la rentabilité et la productivité sont les variables qui différencient les entreprises sur ce concept.

Les principaux résultats montrent que les pratiques de RSE n'ont aucun impact sur la performance de l'entreprise. Berger – Douce (2008) note l'absence d'un consensus quant au lien positif entre pratiques responsables et performance financière. Il apparaît donc que l'existence d'un impact financier systématiquement positif de la RSE n'a pas encore été établie dans les recherches académiques, bien qu'il s'agisse d'une croyance managériale prégnante (Dejean et Gong, 2004). Gond et Mercier (2006) insistent sur l'ambiguïté du lien entre les pratiques de RSE et la performance financière.

Bibliographie

- Attarca M, et Jacquot T., « La représentation de la responsabilité social des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIV^e Conférence Internationale de l'AIMS
- Béji-Bêcheure A., et Bensebaa F., « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité », *Gestion* 2000, vol. 23, n°1, p. 93-110, janvier-février 2006.
- Berger – Douce S., « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française », *Revue Management et Avenir*, n° , p. 9 – 29 2008.
- Bong V., « Engagement social et visions partenariales de la moyenne entreprise », *Revue Management et Avenir*, n°11, p. 203-214, 2006.
- Bourguignon A., « Définir la performance : une simple question de vocabulaire », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, p. 60-65 juillet-août 1995.
- Bueno Merino P., et Grandval S., « Les enjeux de la responsabilité sociale dans les grands groupes : le cas des microcoopérations conclues avec les PME exportatrices », *Revue Gestion* 2000, n°6 p. 107-121 novembre – décembre 2007.
- Daudé B., et Noël C., « La responsabilité de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité », *Revue Management et Avenir*, n°10, p. 39-56, 2007.
- Dejean F., et Gond J-P., « La responsabilité sociale des entreprises : enjeux stratégique et méthodologique de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, p. 5-32, 2004.
- Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », *Actes du Colloque Entreprises Citoyennes*, Editions Université de Paris Nanterre, 2003.
- Dupuis J-C., « La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau », *Revue Française de Gestion*, n° 180, p. 159-175 janvier-février 2008.
- Dupuis J-C., Haned N., et Le Bas C., « Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale », *Revue Internationale PME*, vol. 20, n° 3-4 2007.
- Gond J-P., et Mercier S., « La théorie des parties prenantes », *Encyclopédie des ressources humaines*, p.917-925, 2006.

Gond J-P., « l'éthique est-elle profitable ? », Revue Française de Gestion, p.77-85, Novembre-Décembre, 2004.

Gond J-P., et Mullenbach S-A., « Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise », La Revue des Sciences de Gestion, n° 205, p. 93-116, janvier-février, 2004.

Grandval S., et Saparnot R., « Le développement durable : véritable source d'avantages concurrentielles ou simple démultiplicateur de ressources ? Le cas Lafarge », La Revue des Sciences de Gestion, n°207, p.107-118 mai-juin 2004.

Jorda H., « Du patriotisme au managerialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale », Revue Française de Gestion, n°29 p. 149-168 janvier-février 2009.

Lebas M., « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité n°269 p. 66-71 juillet-août 1995.

Lepineux F., « Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ? », Thèse de doctorat, Conservatoire National des arts et Métiers, 1992.

Livre vert, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles, com 366 final.

Paulet E., et Renalo F., « Entités bancaires et RSE : quelle est la structure mieux adaptée aux PME/PMI ? », Revue Gestion 2000, n°6 p. 85-105 novembre – décembre 2007.

Peeters A., « La responsabilité sociale des entreprises », Centre de Recherche et d'Information sociopolitiques, n°1828 2004.

Reynaud E., « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe », Revue Française de Gestion, n°180 p0109-130 janvier février 2008.

Salmon A., et Turcotte M-F-B., « Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise », Presse de l'Université du Québec, 2005.

Saulquin J-Y., et Schier G., « Des perceptions managériales aux pratiques RSE : une étude exploratoire », Gestion 2000 vol. 6 p. 181-195 novembre-décembre 2007.

Severino J-M., « Des entreprises responsables ? Responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement », Le Monde Economie, juin, 2005.

Tchankam J-P., et Estay C., « La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise », Gestion 2000, n°2, p.31-48 juillet-août 2004.

Tchotourian I., « Aspects environnementaux et sociaux de la RSE et management des entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise », Revue Management et Avenir, n°10, p. 57-77, septembre 2006.

GRH et Rémunérations

Bouchra REZZOUK

Cadre Administratif,

ENCG de Marrakech, Maroc

rez_bouchra@yahoo.fr

Face à la mondialisation, l'administration publique marocaine s'est vue obliger de se lancer dans un énorme programme d'ajustement et de réforme structurelle.

En effet cette réforme a touché tous les piliers de l'administration commençant par la rénovation technologique (matériel informatique de pointe, logiciels...) passant par une simplification des processus et procédures, et arrivant au développement de la gestion de l'élément humain.

Depuis des décennies, les ressources humaines étaient considérées comme un coût fixe devant être supporté par l'administration publique. Or suite aux instructions de sa Majesté le Roi MOHAMMED VI, le gouvernement a choisie de considérer l'élément humain comme un atout qu'il faut bien valoriser et développer.

Par conséquent, la valorisation ou la rémunération des ressources humaines se voit obliger de passer d'un ensemble d'élément fixe à une rémunération flexible permettant ainsi de rémunérer la performance et la compétence assurant ainsi plus d'équité au travail.

Mais la problématique qui se pose « comment passé d'un système de rémunération rigide et traditionnel à un système de rémunération flexible se focalisant encore plus sur la performance et la compétence ? ».

1. Les piliers d'un système de rémunération équilibré :

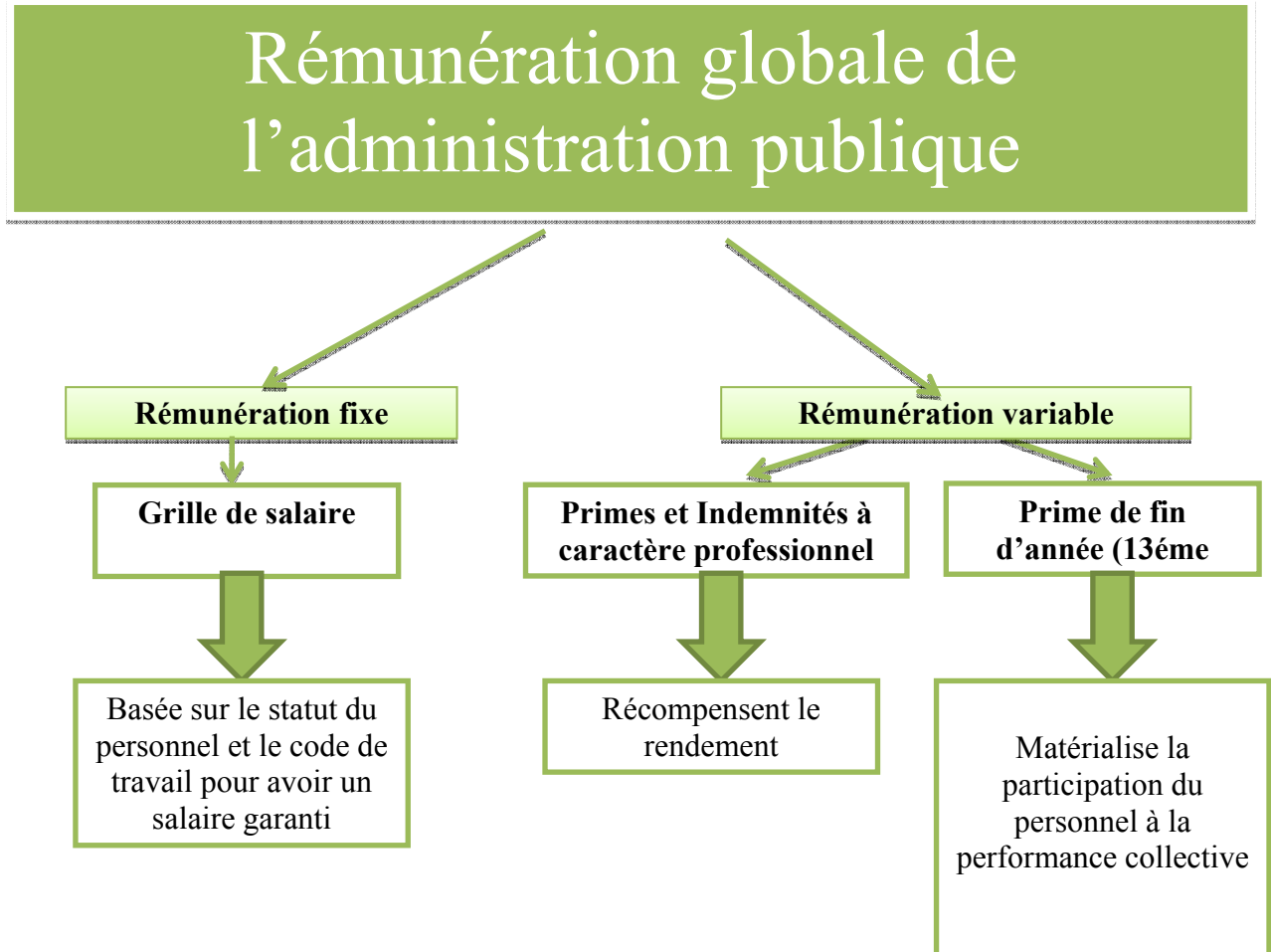
Le système de rémunération est en équilibre sur trois piliers :

- **Le niveau de la masse salariale** : exprime la contrainte des équilibres financiers de l'unité. Le versement de salaire constitue le poste le plus important des engagements financiers des établissements ; aussi le niveau de la masse salariale constitue-t-il une variable décisive de politique financière de l'unité. Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines.
- **La compétitivité externe** : vivant dans un marché de travail mondialisé, chaque établissement se voit obligé d'aligner sa rémunération interne avec celle de l'environnement externe. Par conséquent, pour chaque type de qualification, toute unité proposant des rémunérations qui à qualification égale, s'avèreraient durablement significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves : son recrutement devient très difficile, et elle aura des difficultés à fidéliser ses salariés.
- **L'équilibre interne** : l'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composantes :
 - un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité.
 - le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance.

2. Présentation du système de rémunération actuel de l'administration publique :

Le système de rémunération de l'administration publique est un système de rémunération collectif conçu essentiellement dans un esprit d'équité interne accompagné d'un pilotage de la masse salariale et une veille continue des changements du marché externe.

Issu d'une base réglementaire élargie commençant du Dahir, passant par le code du travail, et le statut du personnel et arrivant aux ordres de services et des notes de services internes. Le système de rémunération a subi plusieurs évolutions passant d'une simple formule de calcul du salaire à une grille salariale complexe et une panoplie de primes et indemnités motivationnelles.



2.1. Rémunération fixe

La rémunération fixe au sein de l'administration publique est obtenue à partir d'une grille salariale, qui présente un salaire garanti relatif au temps travaillé appelé communément le salaire horaire, et cela sur la base réglementaire déjà citée.

2.2. Variable

Primes et indemnités à caractère professionnel

Ces primes faisant partie de la rémunération dite variable, ils visent soit à compenser un rendement apporté par le salarié, soit à compenser des situations de travail particulières.

C'est la rémunération de l'efficacité personnelle liée à certaines fonctions, intervenant dans la mobilisation des salariés en vue d'obtenir un meilleur rendement et des résultats performants.

Le système des primes à caractère professionnel constitue, de ce fait, l'un des moyens d'intégrer une "dose" d'individualisation de la rémunération en relation avec le rendement des salariés et leurs performances.

L'examen des formules et des modalités d'attribution de ces primes permet de ressortir leur objectif et l'esprit dans lequel elles ont été conçues, en ce sens que :

- Toutes les formules de calcul de ces primes font intervenir un paramètre d'appréciation globale de l'activité du salarié par sa hiérarchie, ou bien un coefficient d'appréciation qui tient compte de la manière de servir.
- L'intégration de telles variables dans les formules de calcul de ces primes indique l'importance que revêt le rôle de l'encadrement en matière de rémunération des salariés en relation avec leurs résultats dans le travail.
- Ces primes étant attribuées pour rémunérer un travail fourni, les formules de calcul prévoient un paramètre permettant d'ouvrir droit à la prime uniquement pour le nombre de jours ou de postes travaillés pendant le mois. L'intégration de cette variable dans le calcul de la prime incite les salariés à une présence régulière et peut ainsi contribuer à une réduction de l'absentéisme.
- Les formules de calcul des primes de rendement comportent des variables de mesure du rendement. Ces dernières constituent un moyen de stimuler la volonté du salarié à mieux faire et une bonne raison pour récupérer le maximum de la capacité de travail disponible notamment chez les salariés qui peuvent aller au delà de la norme fixée.

Prime de fin d'année (13^{ème} mois)

La prime de fin d'année communément appelé le 13^{ème} mois constitue un retour individuel sur la performance de l'établissement permettant ainsi d'intéresser les salariés aux résultats et à la performance collective, ce qui permet de renforcer sa cohésion et son unité.

La prime annuelle reflète de ce fait la relation entre les performances individuelles et collectives et la rémunération.

Au même titre que les primes à caractère professionnel, la prime de fin d'année montre l'importance du rôle de la hiérarchie en matière de rémunération, à travers l'appréciation annuelle matérialisée par la notation.

Sous cet angle, elle constitue non seulement un moyen de motivation mais également un instrument d'appréciation de la façon dont une personne s'acquitte de son travail et participe au progrès de l'établissement.

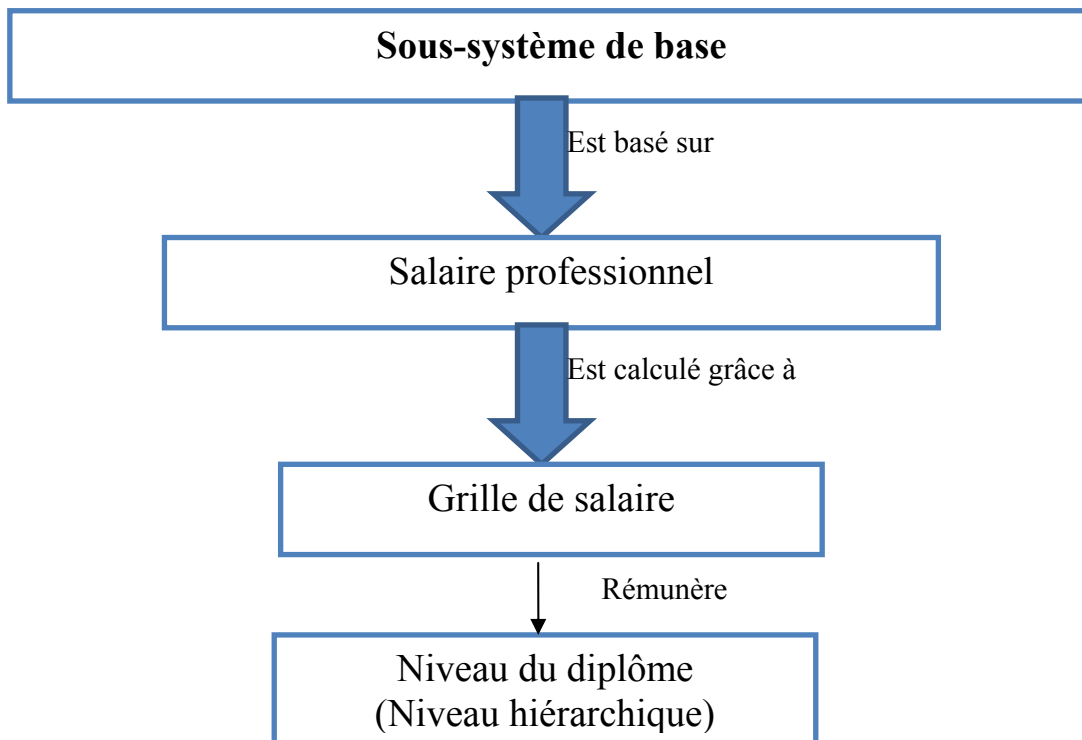
3. Analyse du système de rémunération actuel de l'administration publique :

Le système de rémunération de l'administration publique est composé des sous systèmes suivant :

- Sous système de base
- Sous système d'individualisation
- Sous système de la rémunération de la performance collective
- Et un sous système social

3.1. Le sous système de base :

Le sous système de base est composé du salaire de base qui est à son tour calculé à partir de la grille de salaire, on constate que ce système rémunère le niveau du diplôme.



Limites du sous système de base

L'analyse de la grille de salaire laisse présager les limites suivantes :

- La grille rémunère la fonction quelque soit la manière dont le titulaire la remplit.
- Il n'existe pas de cohérence entre la rémunération du poste occupé, les compétences ou les responsabilités réelles des personnes.

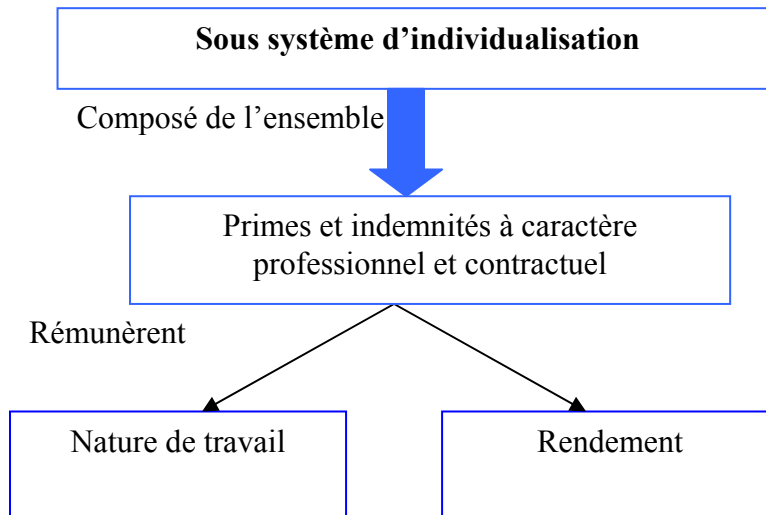
3.2. Le sous système d'individualisation:

Le sous système d'individualisation est composé de l'ensemble des primes et indemnités à caractère professionnel et contractuel. Ce sous-système est venu pour compléter les limites qu'apportait la grille et de créer de la concurrence entre les salariés.

Les primes s'adaptent à des conditions de travail particulières à une unité, à un moment de son histoire, ceci justifie l'extrême diversité de primes versées et l'hétérogénéité de leur mode de calcul,

Ce sous systèmes rémunère donc :

- La nature et le lieu de travail
- Le rendement : illustré par l'ensemble des primes de rendement



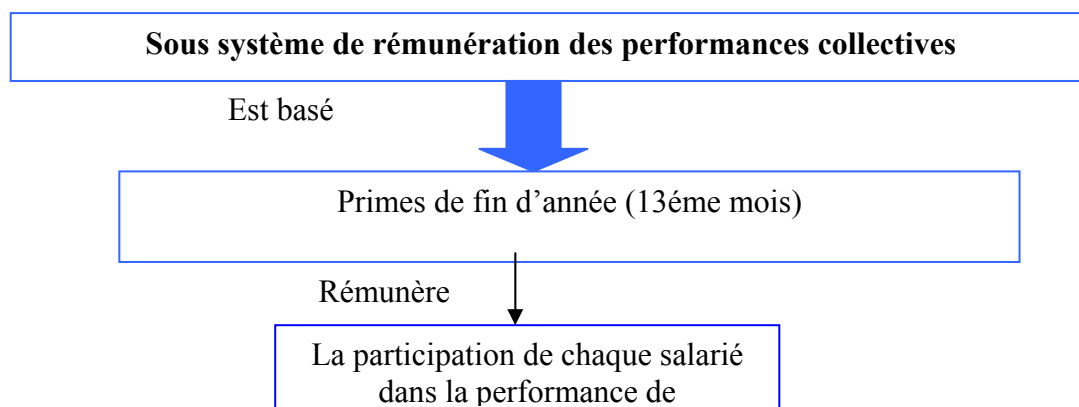
Limites du sous système d'individualisation

L'analyse du sous système d'individualisation, nous a permis de déceler les limites suivantes :

- La volonté de mettre en place des primes objectives et équitables (tenant compte des différentes catégories professionnels) a aboutit à l'élaboration de formules de calcul complexes.
- Absence de système de mesure de la performance: les primes de rendement rémunèrent les métiers de la même manière.
- et puisque la définition des paramètres de ces primes prend en considération la même logique du système de base, on constate que toutes les limites du sous système de base sont aussi présentes au niveau du sous système d'individualisation.

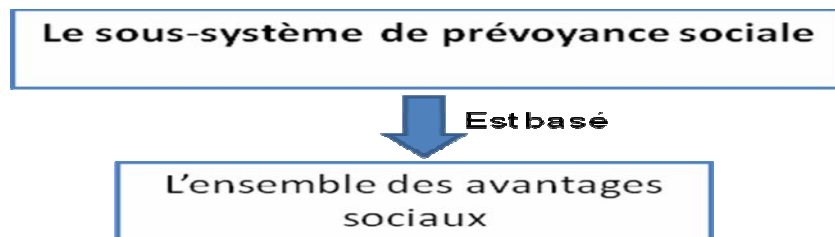
3.3. Le sous système de rémunération des performances collectives:

Ce système qui représente 17% de la rémunération globale, est basé essentiellement sur le Prime de Fin d'Année (13ème mois) et il rémunère la participation de chaque salarié dans la performance de l'établissement.



3.4. Le sous système de prévoyance sociale

Le sous système de prévoyance sociale est composé de l'ensemble des avantages sociaux.



Ce système se caractérise par le fait qu'il :

- ne rémunère ni la performance ni le rendement
- Et suite au principe du droit acquis, certaines primes sont maintenues même s'elles ne sont pas justifiées dans l'environnement actuel.

Le tableau suivant récapitule l'ensemble des limites recensées lors de l'analyse effectuée :

Sous-système de base	Sous-système d'individualisation	Sous-système de rémunération de performances collectives
<ul style="list-style-type: none"> - Rémunère le niveau de diplôme initial de l'agent, son ancienneté. - Rémunère la fonction quelque soit la manière dont le titulaire remplit sa fonction. - Rémunère les métiers de la même manière indépendamment de leurs poids dans l'établissement. 	<ul style="list-style-type: none"> Absence de système de mesure de la performance: les primes de rendement rémunèrent les métiers de la même manière. 	<ul style="list-style-type: none"> La notation des agents dans la plus part des cas dépend de l'ancienneté

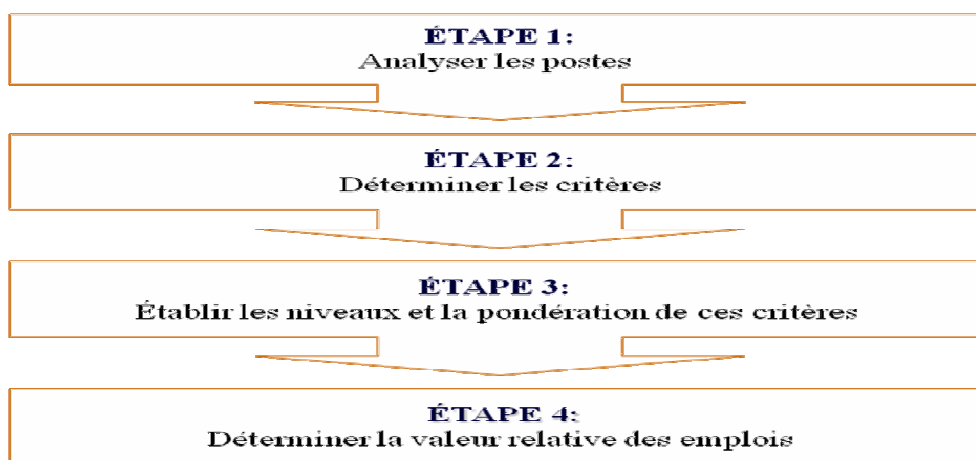
Propositions d'amélioration

Limites détectées	Solutions proposées
<ul style="list-style-type: none"> - Une grille de salaire qui ne rémunère que le niveau de diplôme initial du salarié et non pas les résultats obtenus ou les compétences utilisées 	<ul style="list-style-type: none"> - Application d'une méthode de pesée et rémunération capable de proposer une grille salariale qui permet de rémunérer et peser les compétences, le diplôme.
<ul style="list-style-type: none"> - La grille et les primes de rendement rémunèrent les métiers de la même manière indépendamment de leurs poids dans l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir une pesée et classification des métiers de l'entreprise et la prendre en considération lors de l'élaboration de la grille salariale
<ul style="list-style-type: none"> - Absence de système de mesure de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire une pesée objective des performances
<ul style="list-style-type: none"> - La notation des agents dans la plus part des cas dépend de l'ancienneté 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir un système d'évaluation objectif des agents nécessaire pour prohiber l'abonnement à une note.

L'analyse des sous systèmes de rémunération nous a permis de détecter un ensemble de limites qui affectent l'équilibre global d'un système de rémunération équitable. Par conséquent, il est opportun de faire appel à d'autres méthodes de rémunération qui évaluent le poste en prenant en considération de nouveaux critères de rémunération (Compétence, performance...) sans oublier le critère de rémunération actuels (niveau du diplôme).

4. Méthodes de rémunération :

Les méthodes de pesée ou dévaluation passent par les étapes suivantes :



L'évaluation des postes consiste à déterminer leur importance relative dans la structure, c'est à dire de les situer les uns par rapport aux autres en fonction de leurs exigences d'une part, et de leur contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation d'autre part.

L'objectif au terme de l'évaluation est d'attribuer à chaque poste un certain nombre de points afin de pouvoir les classer et leur affecter la rémunération adéquate. En effet pour les classer et les rémunérer, il existe deux méthodes de pesée : la première est directe alors que la deuxième est par critère.

4.1. La pesée directe :

Description :

La pesée directe est liée au temps d'acquisition de la compétence et à son degré de complexité, elle peut être qualitative ou quantitative.

Elle consiste à utiliser directement un niveau d'emploi pour en déduire un niveau de difficulté.

Cette méthode repose sur le classement des postes les uns par rapport aux autres, de façon à obtenir une liste hiérarchique des postes dans leur ensemble.

En effet, l'application de cette méthode nécessite que :

- les emplois soient regroupés en familles professionnelles;
- à l'intérieure de chaque famille, on établit la liste des emplois et des compétences concernés qui sont classés ensuite en ordre croissant de difficulté ;
- pour chaque type d'emploi ou de compétences, on attribue un coefficient hiérarchique à un niveau de difficulté donné auquel on fait correspondre une rémunération.

Exemple de méthode de pesée directe : La méthode Daniels

La méthode Daniels permet de calculer un « score compétences », qui permet de situer la personne sur une plage de rémunération (avec un mini et un maxi) constituée à partir d'une grille.

Grille de salaire proposée par Daniels :

Echelles salariales segmentées (DH)	
[V -Z[Zone d'excellence

	<ul style="list-style-type: none"> - Prestation exceptionnelle constante - Grande implication constante - Donne l'exemple dans de nombreuses compétences critiques, il est fort partout
[Z – Y[<p><u>Zone cible marché</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise totale des responsabilités attribuées - Prestations qui rependent ou dépassent constamment les attentes - Efficace dans la plupart des compétences critique
[X-Y]	<p><u>Zone développement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Salarié récemment embauché ou promu - Qualification essentielle pour une fonction - Nombreuses opportunités de développement

4.2. La pesée par critères :

Description :

La pesée par critère est liée à une pesée de la fonction selon la valeur des compétences. Elle repose sur l'identification de facteurs ou de critères utiles au bon fonctionnement des postes. Chaque critère est alors classé en degré d'exigence ou de difficulté correspondant à un certain nombre de points qui lui sont attribués.

Exemple de méthode de pesée par critères : Méthode HAY

D'origine américaine, la méthode Hay est une méthode dite analytique.

Les méthodes analytiques ont toutes un point commun : elles s'appuient sur des critères définis au préalable. Dans la méthode Hay, on parle de « facteurs » d'évaluation à savoir : compétence, finalité et initiative créatrice.

La définition de l'emploi en fonction des différents facteurs permettra une cotation de l'emploi : l'emploi va être coté par attribution de points aux différents facteurs d'évaluation de l'emploi. Un revenu de base est associé au nombre de points.

Cette méthode permet alors la mise en place d'une rémunération adaptée à l'emploi, mais pas seulement puisque la méthode, par le biais de comparaisons entre les différents emplois, permettra de mettre en place une politique cohérente de rémunération axée sur l'importance relative des différents facteurs pris en compte.

5. Proposition de structure d'évaluation adapté à notre administration :

La méthode de pesé doit prendre en considération aussi bien les critères de base actuelles: le diplôme que les nouvelles notions: la compétence et la performance et qui permet de rémunérer les performances individuelles.

5.1. Phase 1 : Evaluation des postes (job grading):

Notre objectif est de faire une pesée du poste par rapport à la famille d'emploi et sous famille d'emploi.

La pesée des familles d'emploi :

La notation des familles d'emploi dépendra de l'importance de chaque famille d'emploi pour l'administration.

La pesée des sous familles d'emploi :

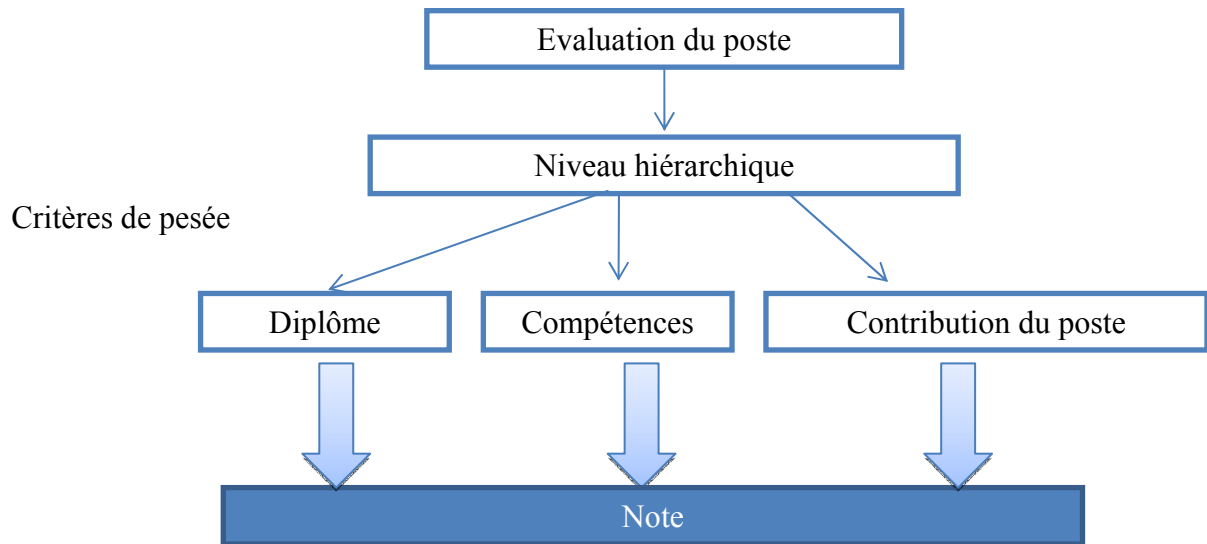
La notation des sous familles d'emploi dépendra de l'importance de chaque sous-famille d'emploi pour la famille d'emploi auquel elle appartient.

La pesée d'un emploi = note de famille d'emploi + note de sous famille d'emploi

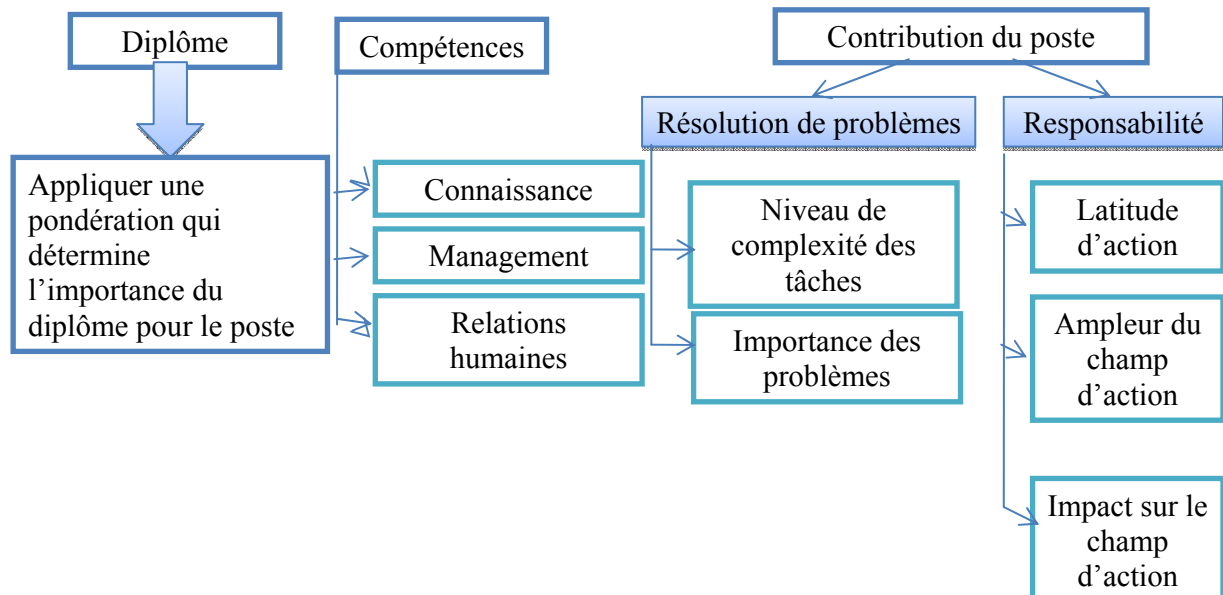
La pesée du poste :

La pesée du poste nous permettra de calculer d'une part le poids du poste par rapport aux familles et sous familles d'emploi, et d'affecter d'autre part un niveau hiérarchique qui dépendra du diplôme, des compétences et la contribution du poste.

Et cela dans le but de ne pas prendre comme critère déterminant le diplôme, mais de donner à la compétence une importance dans la fixation du niveau hiérarchique.



Le schéma suivant permettra de présenter, les sous critères utilisés dans l'identification de la note qui indique le poids du poste et lui donne la rémunération correspondante au niveau de la grille de salaire.



En effet, notre pesée du poste est calculée en faisant une pesée des critères présentés ci-dessus. Cette pesée se matérialise par une sommation des pondérations de chaque critère avec un facteur multiplicatif qui indique l'importance de chaque sous facteur.

La pesée du diplôme :

La pesée du diplôme est faite sur la base d'une grille de notation qui attribue à chaque diplôme une notation. Cette dernière est multipliée par une pondération qui mesure l'importance que revêt le diplôme pour un poste.

La pesée des compétences :

La pesée des compétences est calculée sur la base d'une pondération faite entre les sous facteurs de compétence (Connaissance, management et relation humaine).

$$\text{Note de la compétence} = (K_1 * \text{note moyenne connaissances}) + (K_2 * \text{note moyenne relation humaine}) + (K_3 * \text{note moyenne management})$$

Sachant que les coefficients K_1 , K_2 et K_3 sont des coefficients de pondération qui indiquent l'importance de chaque sous facteur.

La pesée de la contribution du poste :

Cette pesée est calculée sur la base d'une sommation de ses sous facteurs pondérés par rapport à l'importance de chaque facteur.

$$\text{Note de la contribution du poste} = (K'_1 * \text{note moyenne Résolution du problème}) + (K'_2 * \text{note moyenne Responsabilité})$$

Sachant que les coefficients K'_1 et K'_2 sont des coefficients de pondération qui indiquent l'importance de chaque sous facteur.

Ainsi la note de poste est calculée comme suit :

$$\text{Note} = \text{Coefficient de majoration} * [(\text{note emploi} + (\text{Pondération du diplôme} * \text{note du diplôme}) + (\text{Pondération de la compétence} * \text{note de la compétence}) + (\text{Pondération de la contribution du poste} * \text{note de la contribution du poste}))]$$

5.3. Phase 2 : Elaboration de la grille de salaire (Reward Model)

La juxtaposition de la grille de salaire issu de la méthode Hay et la grille salariale actuelle de notre administration nous permet de proposer la grille suivante :

Echelle	Degré de qualification	de Notations	Salaire Min DH/Heure	Salaire Médian DH/Heure	Salaire Max DH/heure
Echelle 1	Débutant	[A,B[
.....	Spécialisé	[B,C[
.....	Professionnel	[C,D[
.....	Qualifié	[D,E[
Echelle n	Expert	[E, F[

5.3. Phase 3 : Evaluation de la performance et du rendement :

L'appréciation de la performance annuelle peut être sur la base d'une notation sur la base d'un entretien d'évaluation annuel que le supérieur hiérarchique entreprend directement avec son collaborateur, dans le but d'apprécier les objectifs annuels déjà fixés lors de l'entretien annuel précédent et la fixation des objectifs de l'année suivante.

En guise de conclusion, on peut dire que l'administration publique connaît d'importants changements, et la gestion de son capital humain doit être capable de suivre ces changements d'où l'importance d'adopter une politique de rémunération capable de refléter ses objectifs stratégiques.

Le système actuel de rémunération est centré sur le poste, le statut, l'ancienneté (logique de poste) et pas du tout sur les compétences existantes et utilisables des personnes (logique de compétence).

L'approche consistait à rémunérer le personnel sur la base du poste occupé et dont la connotation habituelle et celle de l'organisation taylorienne ne serait plus adaptée aux évolutions du monde du travail, où le capital humain est plus que jamais considéré comme source d'avantages compétitifs.

Des modèles alternatifs de rémunération répondant à une administration plus flexible et plus productive sont définies comme des systèmes dans les quels les individus peuvent être rémunérés pour le nombre et le type de compétences utilisées ou développées ainsi que leurs importances en interne et en externe, et ceci malgré les difficultés qui peuvent être rencontrées.

En effet, il est important de dire le plus clairement possible, tout en respectant les personnes, pourquoi elles ont ou n'ont pas d'augmentation et qu'est-ce qui justifie leur niveau de salaire. Cela demande de la part des encadrants, quel que soit leur niveau, un savoir-faire managérial, le sens de la justice (transparence, sincérité, honnêteté) et du courage (ne rien laisser dans l'ombre, en particulier les points difficiles).

Il est à noter que toutes les contributions, toutes les compétences et tous les comportements n'ont pas systématiquement une contrepartie monétaire dans l'entreprise et à plus forte raison hors de l'entreprise.

Bibliographie :

Douillet Albert & Pierson Jean-Claude, « Les Techniques Modernes de rémunération », Edition Chotard et associés éditeurs, 1972

Dubois Jacques, « Les salaires », Les Editions d'Organisation, 1986

Guerrero Sylvie, « Les outils des RH », Editions Dunod 2004

<http://www.miroirsocial.com/actualite/fortis-au-c-ur-de-la-methode-hay>

http://www.miroirsocial.com/uploads/documents/DossierM__thodeHay.pdf

Lautier Guy, « Les Rémunérations: politiques et systèmes de salaires, intéressement », Editions Maxima 1993

Martory Bernard & Crozet Daniel, « Gestion des ressources humaines », Edition Dunod 2005

Sire Bruno, « Gestion stratégique des rémunérations », avec Philippe David, Editions liaisons 1993.

Van Beirendonck Lou, «Tous compétents ! Le management des compétences dans l'entreprise », Edition De Boeck Université 2006

Weiss Dimitri, « Les ressources humaines », Edition: d'Organisation 1999

Culture et Management en Algérie

Comment la culture des Algériens influence la gestion des ressources humaines

Smaïl SEGHIR

Consultant

seghirsmail@yahoo.com

Introduction

Aujourd'hui, notamment après les travaux de Geert Hofstede, on comprend mieux comment la culture¹ des groupes humains peut influencer la façon de gérer les hommes au travail pour accroître leurs performances. La reconnaissance du fait culturel dans le management des hommes et des organisations traduit aussi la fin de la croyance en un "one best way" dans les méthodes de management, souvent d'origine anglo-saxonne. Les travaux de Geert Hofstede² - et ceux des autres chercheurs qui ont investi ce champ d'investigation - permettent aujourd'hui de typifier assez bien les modèles de management qui s'adaptent le mieux aux cultures des pays dans lesquels ce type de recherches ont pu être menées. Au début des années 90, une recherche similaire a été conduite en Algérie sur ce même thème pour apprécier les conséquences des valeurs culturelles des Algériens sur la façon de gérer les hommes et les organisations³. Basée sur une vaste enquête nationale qui a touché plus de mille salariés, représentant un échantillon complet du contexte socio-économique de l'Algérie, cette recherche a révélé un profond hiatus entre les attentes culturelles des salariés algériens et les réponses organisationnelles et managériales que les entreprises leur ont offertes jusque là. Ce qui explique en grande partie le faible niveau de productivité des entreprises algériennes. Surtout, l'étude a révélé les ressorts fondamentaux sur lesquels les managers devraient s'appuyer pour motiver plus efficacement leurs collaborateurs. Et de façon encore plus marquante, les résultats de l'étude ouvrent une voie originale pour bâtir un modèle de management qui répond mieux aux attentes des Algériens au travail ; tout en assurant les meilleures conditions pour produire de la performance.

1. L'étude a révélé que le socle culturel des Algériens est loin des stéréotypes généralement admis.

Malgré le travail pionnier qu'Ibn Khaldoun - le grand précurseur de la sociologie moderne - a réalisé au 14^{ème} siècle sur la sociologie des populations maghrébines, il est paradoxal que

¹ Par culture il faut entendre « *la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique ; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles (dérivées et sélectionnées par l'histoire) et des valeurs qui leur sont attachées* » (C. Kluckhohn). Ou, plus simplement, la culture c'est « *la programmation mentale collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre* » (Geert Hofstede).

² Geert Hofstede, *Culture's Consequence : International Differences in Work-Related Values*, Sage Publication, Beverly Hill, 1980 ; *Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?* Organizational Dynamics, summer 1980; *Culture and Organizations: Software of the Mind*, Mc Graw-Hill, 1991.

³ L'étude a été menée en 1993 par l'Entreprise Nationale d'Organisation et d'Information (ENORI), alors un bureau de conseil en management et de services informatiques. L'enquête sur le terrain a été réalisée avec le concours du cabinet canadien de sondage et de marketing *Léger Marketing*. La coordination scientifique de l'étude a été confiée au professeur Daniel Mercure, chef du département Sociologie à l'Université Laval (Québec). En 1997, les résultats de l'étude ont fait l'objet d'un ouvrage "*Culture & Gestion en Algérie*", publié chez L'Harmattan avec une préface de Renaud Sainsaulieu, avec Smaïl Seghir comme un des coauteurs. L'ouvrage a été réédité en 2006 en Algérie aux éditions de l'Anep, augmentée d'une postface de Smaïl Seghir.

depuis l'on dispose de si peu de matériaux scientifiques sur ce qui caractérise véritablement les Algériens au plan culturel. C'est ce qui fait qu'aujourd'hui on n'a que des appréciations globalisantes, assimilant trop facilement la culture des Algériens à celles d'aires culturelles plus larges. Ce qui conduit parfois à des approximations fallacieuses sur les prédispositions culturelles des Algériens au travail.

L'enquête "Culture et Management" menée par Enori a montré, au contraire, que les Algériens partagent des valeurs culturelles spécifiques, parfois fort éloignées de certains stéréotypes généralement admis. Pour apprécier le socle culturel des Algériens, nous nous sommes inspirés de la typologie de Kluckohn et Strodtbeck⁴ dans la confection de la première partie du questionnaire de l'enquête.

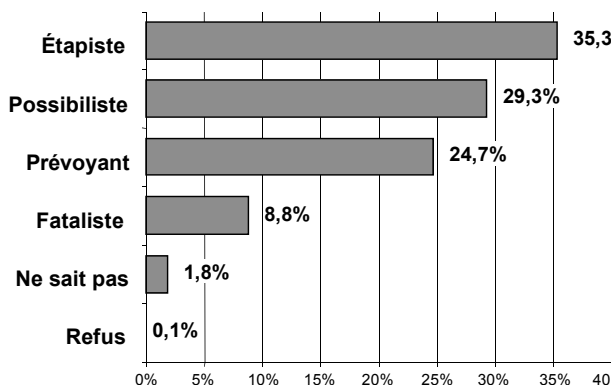
L'analyse des résultats de l'étude a en effet livré des réponses substantiellement éloignées des visions généralement données sur la culture de la société algérienne. Ainsi, concernant leur rapport au temps, et même si l'enquête montre que les Algériens ont du mal à se projeter dans l'avenir avec un empan temporel relativement court, leur attitude au temps est de type "étapiste" ; c'est-à-dire, une attitude loin du fatalisme mais plutôt marquée par la tendance à découper le temps en phases liées à des objectifs déterminés.

Concernant leur orientation vis-à-vis de l'action, et bien qu'ils n'expriment pas une "culture du faire", qu'en rencontre davantage dans les pays nordiques et anglo-saxons, les Algériens expriment plutôt une attitude de "contrôle" assez forte. Ils ne sont pas du tout dans la "culture de l'être", qu'on rencontre plus souvent dans les pays sub-sahariens, par exemple.

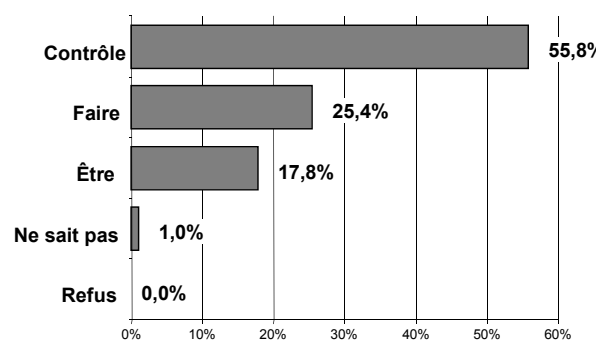
Quant à leur attitude vis-à-vis de la nature humaine, elle révèle une vision fortement optimiste sur la possibilité d'agir sur le comportement des hommes.

Enfin, chez les Algériens, l'espace public est très largement privilégié par rapport à l'espace privé. Ce qui démontre que l'Algérien est loin d'avoir épousé des valeurs d'individualisme qui l'auraient rendu indifférent à l'autre. Il demeure, au contraire, fortement communautaire.

RAPPORTS AU TEMPS Orientation à l'égard de l'Avenir

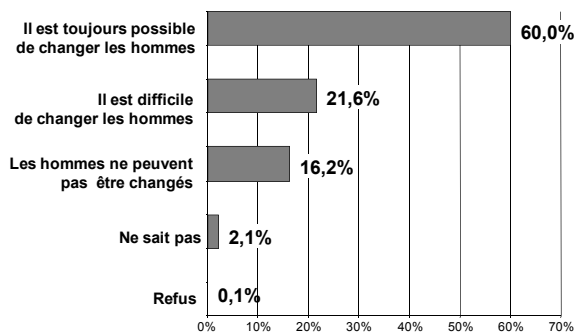


RAPPORTS À L'ACTION

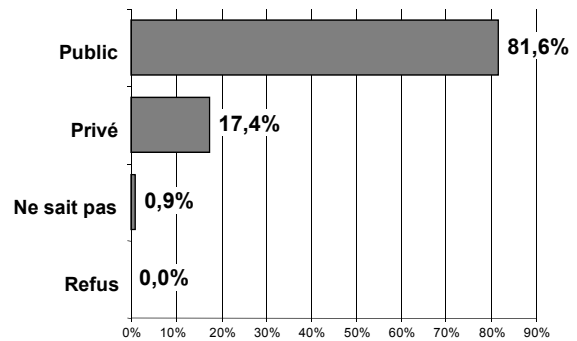


⁴ F. R. Kluckhohn & F. L. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, Row Petersen, New York, 1961.

RAPPORTS À LA NATURE HUMAINE



RAPPORTS À L'ESPACE



En conclusion, l'étude montre clairement que les Algériens ne baignent pas dans une culture de fatalisme ; un fatalisme attribué trop facilement à une interprétation erronée de la culture islamique. Au contraire, c'est une société ouverte sur le progrès et capable d'accepter des transformations dans l'organisation des relations entre les hommes.

Comme nous le verrons dans la suite de l'exposé des résultats de l'étude, le socle culturel algérien ainsi mis en relief détermine de façon forte les attitudes des Algériens vis-à-vis du travail organisé ; et devrait influencer les méthodes de management qui auraient plus de chance de susciter la performance chez les salariés et les organisations qui les emploient.

2. Dans le référentiel de Geert Hofstede, l'Algérie occupe une position tout à fait originale, se distinguant nettement d'aires culturelles apparemment proches.

Geert Hofstede a proposé quatre dimensions dites "structurantes" pour apprécier l'influence de la culture sur le mode de management des hommes et des organisations : *i*) la distance hiérarchique, qui mesure le statut plus ou moins élevé que l'on accorde au chef ; *ii*) le sentiment communautaire versus l'individualisme ; *iii*) le contrôle de l'incertitude, qui mesure le degré d'acceptation du risque vis-à-vis de l'avenir *iv*) le rapport masculinité/féminité, qui mesure la prédominance des valeurs dites "masculines" (force, réussite...) sur les valeurs dites "féminines" (recherche de l'harmonie, importance des relations sociales...) dans une société donnée.

Si l'étude a confirmé que la société algérienne reste fortement dominée par les valeurs dites "masculines", en revanche les résultats pour les trois autres dimensions n'étaient absolument pas prévisibles. Les mesures réalisées montrent en effet que les Algériens restent profondément communautaires, et ne sont pas devenus individualistes comme des impressions fugaces pouvaient le faire croire. Concernant la distance hiérarchique, les Algériens se situent à une valeur moyenne : les chefs ne sont pas placés sur un piédestal mais ne sont pas pour autant considérés comme les égaux de leurs collaborateurs. Enfin, l'étude montre de façon assez surprenante que les Algériens ont un très fort contrôle de l'incertitude, un des plus élevés au monde. Ce qui dénote une attitude forte d'évitement des risques qui peut se révéler un frein majeur au changement.

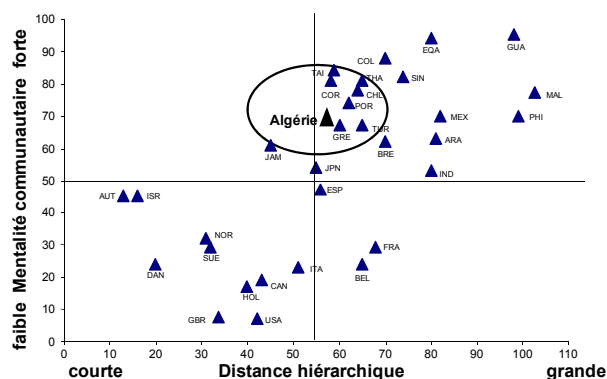
LES QUATRE DIMENSIONS STRUCTURANTES DE GEERT
HOFSTEDE CHEZ LES SALARIÉS ALGÉRIENS
(sur une échelle de 1 à 10)

Communauté/Individualité	Masculinité/Féminité
7,2	8,01
Distance hiérarchique	Contrôle de l'incertitude
5,36	8,60

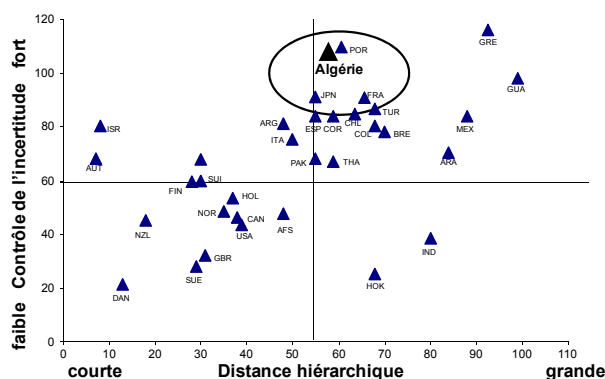
Ces résultats sont, cependant, parfaitement cohérents avec les constituants du socle culturel algérien tels qu'ils ont pu être mis en relief. Ce qui montre que l'étude ENORI a pu véritablement toucher les fondements profonds de la culture des Algériens.

Comme le référentiel de Geert Hofstede utilisé dans l'étude ENORI est celui-là même qui a été utilisé dans différents pays, ses résultats permettent donc de situer les Algériens par rapport à d'autres zones culturelles.

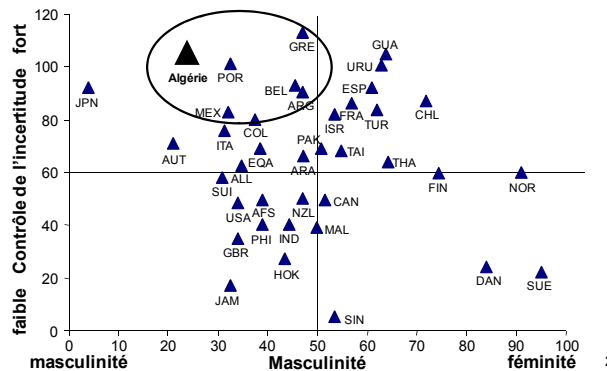
Distance Hiérarchique Moyenne et Forte
Mentalité Communautaire



Un Degré de Contrôle de l'Incertaineté
parmi les Plus Élevés au Monde... !



... Couplé à une Masculinité Élevée



La comparaison des dimensions structurantes des salariés algériens avec celles des salariés d'autres pays permet de situer l'Algérie dans une position originale, loin des pays anglo-saxons et nordiques, assez distincte de la France et des pays arabes du Moyen-Orient et une proximité surprenante avec le Japon et autres pays du Sud-est asiatique.

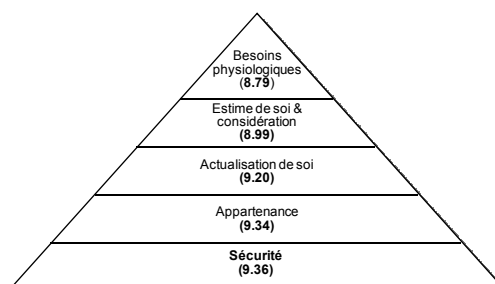
En plus du fait qu'ils expliquent les difficultés qu'on rencontre parfois dans l'implantation de certaines méthodes ou d'outils de management d'origine anglo-saxonne dans les entreprises algériennes, ces résultats donnent surtout des pistes utiles pour envisager de façon mieux assurée les relations entre les Algériens et leurs partenaires étrangers dans des initiatives de coopération, si ce n'est au moins dans la conduite des négociations avec ces derniers.

3. La mesure des facteurs de motivation au travail a révélé d'autres résultats qui contredisent fortement les impressions trop rapides sur l'attitude des salariés algériens.

Dans le questionnaire administré aux salariés sondés, nous avons fait figurer un certain nombre de questions pour pouvoir établir la pyramide de Maslow⁵ des salariés algériens. L'analyse des résultats a permis de montrer que la hiérarchie canonique de Maslow était substantiellement modifiée chez ces derniers. Ce qui constitue une démonstration frappante du caractère globalisant, et donc forcément difficile à généraliser sans précaution, de certaines théories de la sociologie du travail qui ignorent la culture des hommes.

En particulier, dans leur grande majorité, les salariés algériens placent le besoin de sécurité comme besoin premier ; vient ensuite le besoin d'appartenance ; ensuite l'actualisation et le besoin d'estime et de considération ; les besoins physiologiques, qui viennent en premier dans l'échelle canonique de Maslow, viennent seulement en dernière position chez les salariés algériens.

Sur l'échelle de Maslow, les Salariés Algériens placent en Premier le Besoin de Sécurité



10 = le plus important ; 0 = le moins important

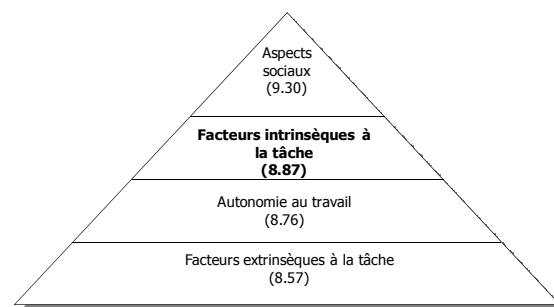
⁵ A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row, 1954.

Si l'on se réfère au socle culturel algérien, marqué par une forte orientation de type contrôle et d'évitement du risque, il n'est pas surprenant que le besoin de sécurité vienne en premier dans l'échelle de Maslow. L'orientation communautaire explique de la même façon pourquoi le besoin d'appartenance chez les salariés algériens est aussi fort et vient en deuxième position dans la hiérarchie des besoins.

En plus de la hiérarchie de Maslow, nous avons utilisé d'autres mesures pour apprécier les déterminants de la motivation des Algériens au travail. Nous avons ainsi pu mesurer les facteurs dits de satisfaction au travail⁶ que privilégient les salariés algériens.

Chez ces derniers, ce sont les facteurs dits "intrinsèques" à la tâche (c'est-à-dire, le plaisir de faire un travail intéressant) qui prédominent sur les facteurs dits "extrinsèques" (salaires, avancement, notoriété, etc.). Les aspects sociaux (solidarité, l'importance de se sentir membre d'une large communauté...) viennent, toutefois, en premier, révélant encore une fois le sens communautaire élevé des Algériens.

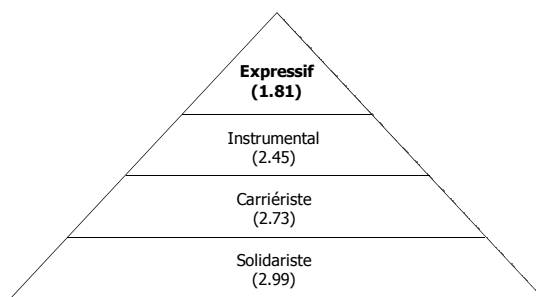
Chez les salariés algériens, les facteurs "intrinsèques" à la tâche l'emportent sur les facteurs "extrinsèques"



10 = le plus important ; 0 = le moins important

Enfin, nous avons utilisé une troisième mesure qui met en lumière les formes d'orientation au travail⁷ des salariés algériens. Celle-là confirme la prédominance des facteurs intrinsèques à la tâche en mettant au premier plan une orientation de type "expressif" qui traduit pratiquement le même type d'attitude.

C'est la forme d'orientation de type "expressif" qui prédomine chez les salariés algériens



1 = le plus important ; 4 = le moins important

⁶ V. Larouche, *Inventaire de la satisfaction au travail*, Montréal, Université de Montréal, 1976.

⁷ John Goldthorpe, *The Affluent Worker*, Cambridge, Cambridge University Press, 1968.

Ces deux dernières mesures privilégiant fortement les facteurs de satisfaction dites “extrinsèques” à la tâche, d’une part, et une forme d’orientation dite “expressive”, d’autre part, révèlent donc une attitude très positive des Algériens vis-à-vis du travail. Elles démontrent en effet que les Algériens tirent d’abord leur satisfaction de la tâche qu’on leur confie, pour autant que le cadre relationnel mis en place dans l’organisation satisfasse leurs autres attentes. Ce qui contredit totalement certains stéréotypes parfois colportés sur la prétendue reluctance des algériens au travail. Ainsi, on a là, à l’évidence, un gisement de productivité exceptionnellement élevé qui ne demande qu’à être exploité.

4. Le mode d’organisation attendu par les salariés algériens est directement opposé au modèle d’organisation dominant dans les entreprises algériennes.

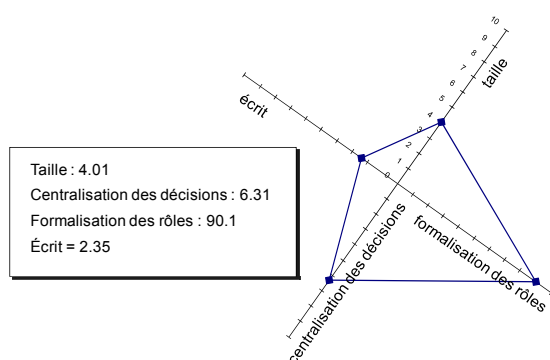
Pour apprécier les attentes des salariés algériens quant au mode d’organisation du travail, nous avons retenu quatre dimensions : la taille souhaitée des entreprises, les modes de communication à privilégier (l’écrit par rapport à l’oral), le degré de précision des tâches confiées aux salariés (formalisation des rôles) et le niveau de centralisation/décentralisation des décisions.

L’analyse des résultats du sondage montre de façon très nette que les salariés algériens souhaitent travailler dans les entreprises plutôt petites. En matière de communication, l’oral est très largement préféré par rapport à l’écrit. Alors qu’en même temps, ils souhaitent que leurs fonctions leur soient précisément fixées (mais pas uniquement par écrit !). Enfin, ils souhaitent un niveau de centralisation des décisions plutôt moyen.

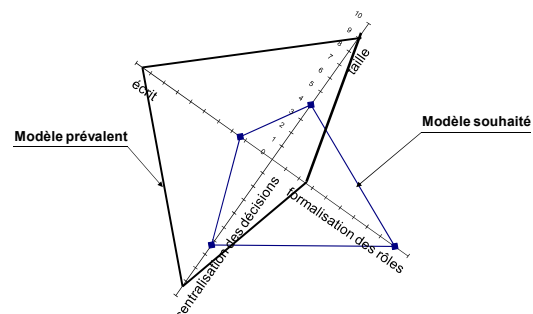
Là encore, on s’aperçoit que ces résultats sont très cohérents avec les valeurs culturelles des Algériens. Le souhait de travailler dans des organisations plutôt petites et la préférence pour l’oral expriment sûrement le sentiment communautaire fort des Algériens ; alors que les grandes organisations leur paraissent plus anonymes, favorisant peu les relations humaines. Le degré élevé de formalisation des rôles paraît cohérent avec leur orientation extrinsèque du travail. Enfin, le niveau moyen de centralisation/décentralisation des décisions est corrélé avec la distance hiérarchique moyenne exprimée par les salariés algériens.

Or, quand on observe les modes d’organisation qui prédominent aujourd’hui dans les entreprises algériennes, on s’aperçoit qu’ils sont exactement à l’opposé des attentes des salariés !

Le modèle organisationnel souhaité par les salariés algériens est très typé...



... et se situe à l’exact opposé du modèle bureaucratique ambiant !



L’héritage de l’ancien système bureaucratique français, couplé à quarante années de pratiques organisationnelles de type socialiste, expliquent sûrement la survivance dans l’entreprise algérienne d’un mode d’organisation et d’un style de management marqués par un formalisme

très fort (notamment par un recours inconsidéré de l'écrit par rapport à l'oral), par une centralisation élevée des décisions et par la préférence de la grande taille pour les entreprises.

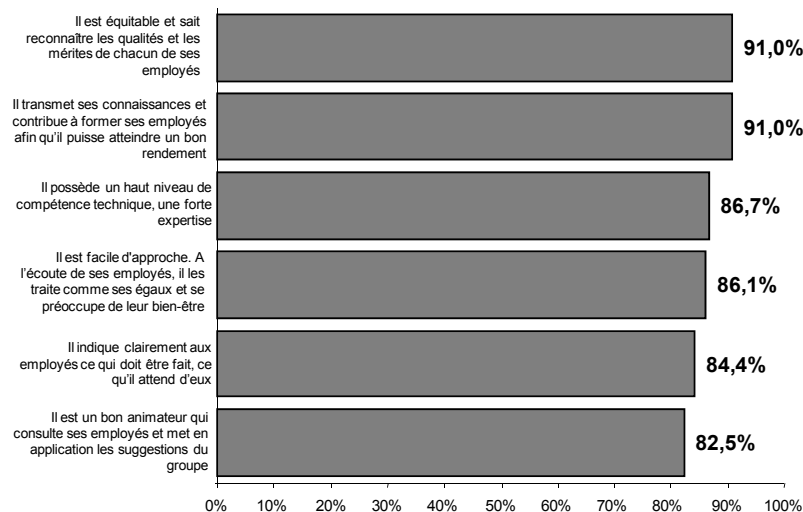
Il n'est donc pas surprenant que les salariés algériens ne se reconnaissent pas dans ce mode d'organisation et ne n'y trouvent pas les meilleures conditions pour s'épanouir et produire de la performance.

5. Les attentes des salariés algériens vis-à-vis du chef sont exceptionnellement élevées.

Questionnés sur les qualités du chef idéal, les salariés algériens expriment des attentes extrêmement élevées : les scores donnés pour les principales qualités dépassent toujours le taux de 80 % des réponses !

À l'évidence, c'est le profil d'un chef parfait que souhaitent les salariés algériens. Avec souvent la désinvolture qu'on met dans la désignation des chefs dans l'entreprise algérienne, on comprend mieux le défaut de crédibilité dont souffrent souvent les managers auprès de leurs collaborateurs.

Les Qualités d'un Chef Jugées Très Importantes par les Salariés Algériens



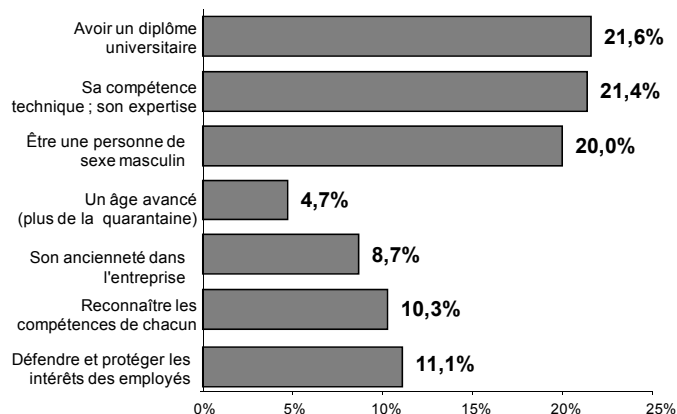
Être chef dans les entreprises algériennes apparaît ainsi comme un rôle particulièrement difficile par rapport à ce qu'on peut observer dans d'autres pays. Aussi, leur sélection et leur préparation à leur rôle de manager devra être une préoccupation majeure dans les entreprises algériennes. En particulier, comme nous le verrons plus loin, les qualités interactionnistes des chefs devront requérir une grande attention dans le choix des chefs.

Questionnés sur les critères les plus importants pour nommer les chefs, les salariés algériens privilégient la formation technique (diplôme universitaire) et l'expérience du métier. C'est là un souhait qui est tout à fait corrélé avec la notion de *Maâlem*, un terme populaire que les Algériens utilisent souvent pour désigner le chef crédible⁸ ; et qui traduit de la part des Algériens le besoin d'avoir des chefs auprès desquels ils apprennent leur métier.

En revanche, ni le sexe, ni l'âge ne constituent pour les salariés algériens des critères déterminants dans la nomination des chefs. Une attitude qui, ici, les différencie nettement des pays asiatiques, par exemple.

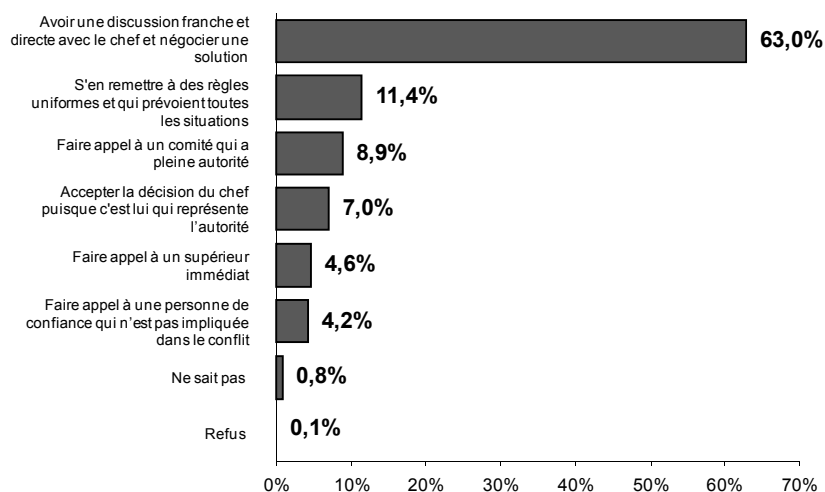
⁸ *Maâlem*, au sens littéral, veut dire "maître" ou "l'enseignant" dans l'arabe algérien.

Distribution des Critères de Nomination des Chefs pour les Salariés Algériens



Les qualités interactionnistes des chefs sont particulièrement critiques dans le traitement des conflits. Aussi, avons-nous voulu savoir quels sont les modes de règlement des conflits que privilégient les salariés algériens.

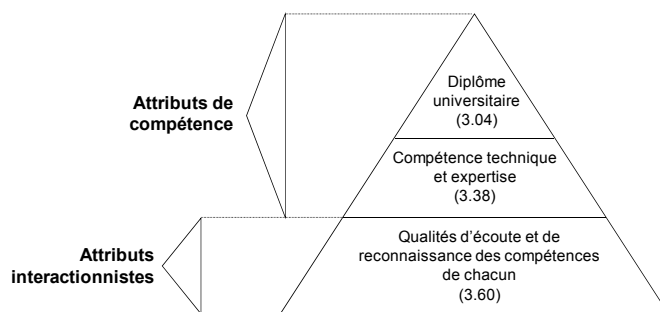
Mode de règlement privilégié par les salariés algériens dans le cas d'un conflit majeur entre employés et chefs



De façon, extrêmement forte – plus de 63 % des répondants – c'est « *la discussion franche et directe avec le chef* » qui est privilégiée. Or, c'est là un moyen rarement utilisé dans les entreprises algériennes pour régler les conflits ! Un constat qui démontre encore une fois le hiatus qui existe entre les attentes des salariés et les styles de management utilisés jusque là dans l'entreprise algérienne.

En réalité, de façon synthétique, les salariés algériens souhaitent avoir des chefs qui ont une double qualité : être compétents techniquement et, en même temps, sensibles aux relations humaines comme le montrent encore les résultats ci-dessous :

Trois critères principaux devront être pris en considération pour la nomination des chefs



1 = le plus important ; 7) le moins important

Il apparaît ainsi que la question du leadership pose un vrai problème dans l'entreprise algérienne. D'une part, les attentes des salariés sont très élevées à l'endroit des chefs ; de l'autre, les chefs sont généralement choisis sans avoir les attributs de compétence et interactionnistes qui sont plébiscités par les salariés. C'est ce qui fait que nous avons affaire en Algérie à un véritable problème de crédibilité des chefs ; avec les conséquences évidentes sur la motivation de leurs collaborateurs et sur la productivité. Il y a là un autre challenge pour l'entreprise algérienne de devoir investir beaucoup dans la sélection et la préparation des chefs ; et cela, à tous les niveaux de l'organisation, pas seulement au "top" de l'organisation.

6. Le style de management souhaité clive nettement la direction et l'exécution dans l'entreprise algérienne.

Jusque là, l'analyse des réponses au questionnaire de l'enquête n'a pas montré de différences trop marquées entre les différentes catégories retenues dans l'échantillon représentatif des 1000 salariés sondés : direction/exécution, hommes/femmes, salariés juniors/salariés seniors, niveau d'instruction, secteur économique, public/privé, régions... Au contraire, nous avons observé une convergence étonnante dans les réponses ; ce qui renforce encore plus la validité des conclusions tirées pour l'ensemble des salariés algériens.

En revanche, concernant le style de management, l'étude a permis de mettre en relief un véritable clivage entre les préférences de la direction et des cadres supérieurs, d'une part ; et de l'exécution et des sans diplôme, d'autre part.

Nous inspirant de la typologie de Blake et Mouton sur les styles de management, nous avons pu établir que les cadres supérieurs et la direction préfèrent nettement le style "Participatif-Performant" ; alors que l'exécution favorise le style "Prescriptif-Social". À l'évidence, aucune entreprise ne peut se permettre d'adopter deux styles de managements concurrents.

Les universitaires privilégient le style "Laisser-faire"... alors que les sans diplômes sont favorables au style "Social"

Les cadres et les universitaires privilégient le style "Participatif-Performant"... alors que les sans diplômes et l'Exécution sont favorables au style Prescriptif

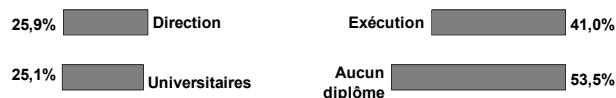
"Laisser-faire"



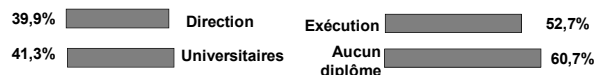
"Participatif - Performant"



Social



Prescriptif



On a donc là un autre challenge pour l'entreprise algérienne. Pour le relever, le management devra inventer un style propre, adapté au contexte particulier de l'entreprise. Mais dans tous les cas, le changement devra être conduit par des chefs dont le profil correspond le mieux aux attentes des salariés algériens ; c'est-à-dire, des chefs crédibles et capables de beaucoup écouter. En définitive, de vrais leaders.

7. Un modèle original, adapté au contexte culturel des Algériens, émerge qui donne des pistes solides pour orienter les politiques des ressources humaines vers l'atteinte de plus de performances dans les entreprises.

Ce qui est le plus frappant dans les résultats de l'étude "Culture et Management" c'est qu'ils sont très cohérents entre eux. Comme l'illustre le schéma de la page suivante, on a affaire à un puzzle dont les différentes pièces sont parfaitement imbriquées entre elles. Cette remarquable cohérence suggère que l'on est en présence d'un véritable modèle qui devrait inspirer fortement les politiques de ressources humaines en Algérie.

Il s'agit, en effet, non seulement le casser le hiatus qui existe entre la demande culturelle des Algériens et les réponses organisationnelles qui leur ont été offertes jusque là ; mais surtout d'opérer les changements nécessaires pour mettre en place des conditions de motivation plus efficace dans les organisations. À cet égard, les résultats de l'étude "Culture et Management" donnent précisément des pistes fertiles pour engager le changement. Ce changement implique tous les parties prenantes de l'entreprise algérienne : les organes de gouvernance des entreprises, les dirigeants, les managers et, singulièrement, les directions des ressources humaines. En particulier, il faudra modifier considérablement le mode de sélection et de sélection des chefs. Parce que c'est seulement à travers les chefs que le changement pourra réussir.

C'est un changement urgent à entreprendre compte tenu des exigences de compétitivité auxquelles doivent faire face aujourd'hui les entreprises algériennes ; et du retard lourd qu'elles accusent dans ce domaine. Mais l'attitude exceptionnellement positive des Algériens vis-à-vis du travail donne une note d'espoir qui autorise des réussites rapides. Du reste, les grandes réussites managériales en Algérie ont souvent été le fait de leaders qui, intuitivement, ont compris les attentes humaines profondes de leurs collaborateurs et ont su leur répondre par des qualités relationnelles qui leur ont permis de susciter un degré de motivation parfois hors du commun.

8. Le modèle culturel algérien existe bien puisque, dans les résultats de l'enquête, il n'y a pas de différences significatives entre les différentes subcultures composant le tissu social du pays

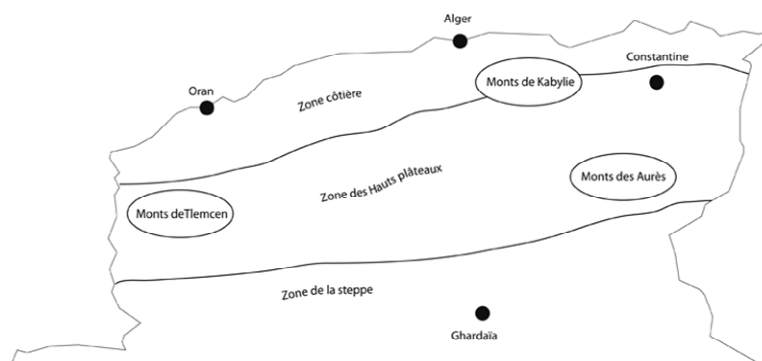
Avec l'assistance d'un panel de sociologues et d'historiens, sept zones culturelles ont été retenues dans l'enquête pour apprécier si des différences significatives, au sens statistique du terme, pouvaient exister dans les résultats :

Trois zones latérales allant du Nord au Sud :

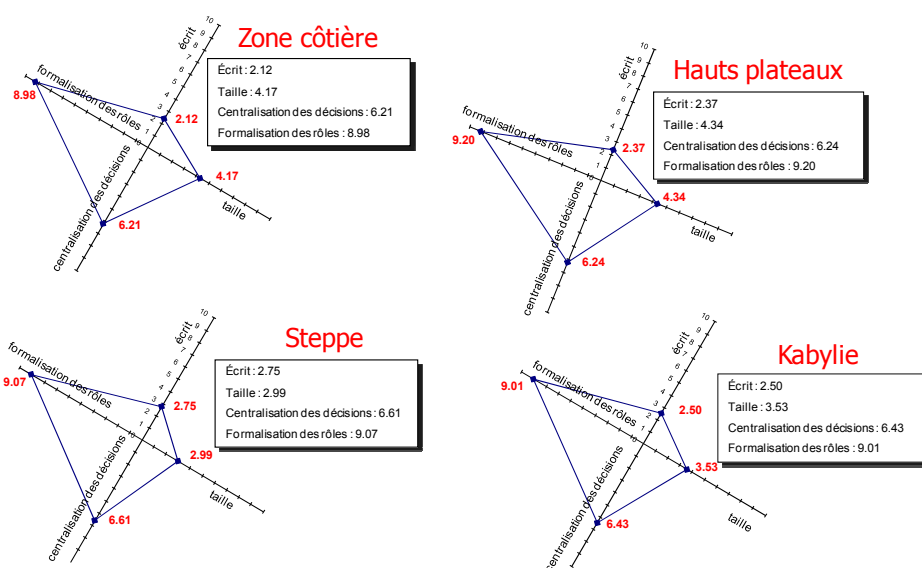
- Zone côtière
- Zone des hauts Plateaux
- Zone de la steppe

Et quatre aires culturelles bien typifiées :

- Monts des Aurès
- Monts de Kabylie
- Monts de Tlemcen
- Le M'Zab



Par exemple, concernant la structure organisationnelle, les résultats de l'enquête montrent une grande stabilité culturelle entre les différentes subcultures algériennes



Les autres dimensions évaluées dans l'étude ont montré une stabilité aussi forte d'une subculture à une autre.

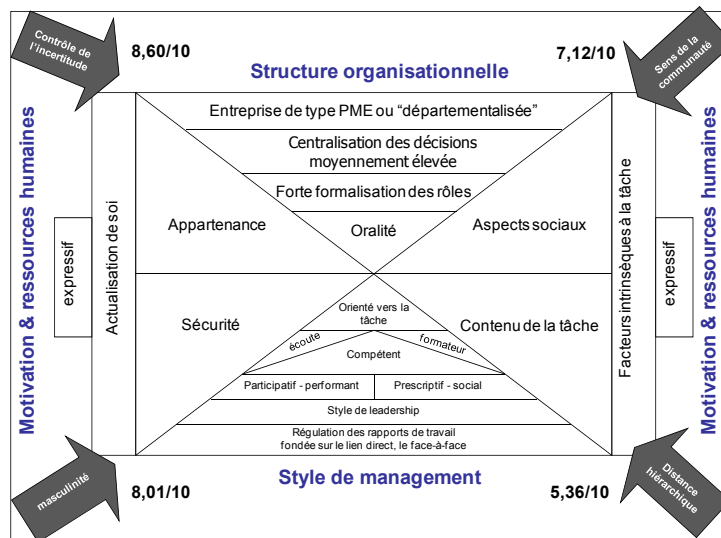
Il est donc légitime de dire que l'Algérie existe de façon indubitable comme "nation culturelle"; et que les résultats de l'étude *Culture & Gestion en Algérie* reflètent bien les caractéristiques profondes de l'ensemble de la population algérienne dans son rapport au travail.

10. Les résultats de l'étude donnent un véritable modèle pour la gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes

En combinant les différents résultats de l'étude, on peut dès lors dresser la modèle de gestion des ressources humaines qui prend en compte les attentes des salariés algériennes, fondées sur leurs valeurs culturelles.

Le schéma dans la page suivante illustre les composantes essentielles de ce modèle qui apparaît particulièrement cohérent.

Le modèle de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes



Bibliographie

- d'Iribarne P., *La logique de l'honneur*. Éditions du Seuil. (Paris. 1989)
- d'Iribarne P., *Le Tiers-monde qui réussit*. Éditions Odile Jacob. (Paris. 2003)
- Éditions d'Organisation (Paris. 1987)
- Hofstede G. et Bollinger D., *Les différences culturelles dans le management..*
- Mercure D., Seghir S. et al., *Culture et Gestion en Algérie*. Éditions de l'Anep (Alger, 2006)
- Mercure D., Seghir S., *Culture et Gestion en Algérie*. et al. Éditions de l'Harmattan (Paris-Montréal. 1997)
- Trompenaars Fons et Hampden Turner Charles, *L'entreprise multiculturelle*, Éditions Maxima. (Paris. 2004)

Épargne salariale et labels sociaux

Vanessa SERRET

Maître de Conférences

Université de Bretagne Sud

Faculté de droit, de sciences économiques et de gestion

vanessa.serret@univ-ubs.fr

En France, le système de retraite par répartition est complété par des dispositifs volontaires d'épargne par capitalisation. Ils sont de trois ordres. Ce sont notamment la participation des salariés aux résultats de l'entreprise (outil d'association au résultat), l'intéressement des salariés (outil de partage de la performance après réalisation des objectifs) et les plans d'épargne entreprise (PEE par la suite). S'agissant des PEE, cette possibilité est offerte aux salariés depuis 1959 et leur permet de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières avec l'aide de leur entreprise. Celle-ci prend à sa charge la gestion du plan et abonde fréquemment les sommes versées volontairement par les salariés.

Compte tenu des difficultés croissantes que rencontre le système français de retraite plusieurs mesures législatives (loi n°2001-152, loi n°2003-775) ont récemment renforcé les opportunités offertes aux salariés de se constituer une épargne salariale.

Ainsi, la loi « Fabius » du 19 février 2001 (loi n°2001-152) se propose de généraliser l'épargne salariale y compris dans les PME par le biais de la négociation collective. Elle donne lieu à la création du Plan d'Épargne Interentreprises (PEI) mis en place entre plusieurs entreprises et autorise par là même une extension du champ des salariés qui sont éligibles à cette catégorie d'épargne. Ce nouveau dispositif législatif a également encouragé la création du Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale (CIES par la suite). Depuis le 29 janvier 2002, le CIES regroupe quatre confédérations syndicales (CFTC¹, CFE-CGC², CGT³ et CFDT⁴) dont l'objectif consensuel est d'orienter selon des critères sociaux les placements de l'argent des salariés en accordant un label social à certains produits d'épargne. Désormais la montée en puissance de l'épargne salariale est étroitement liée au développement des placements financiers à caractère socialement responsable.

La loi du 21 août 2003 (loi n°2003-775) donne la possibilité aux salariés de se constituer, dans un cadre collectif, une épargne accessible au moment de la retraite sous forme de rente viagère ou sous forme de capital. Ce nouveau dispositif appelé PERCO (Produit d'Épargne pour la Retraite COLlectif) prévoit la présence d'un fonds solidaire dans le portefeuille d'actifs financiers ainsi constitué. Le PERCO sorte de modalité d'adaptation du système par capitalisation au contexte français est parfois qualifié de « fonds de pension à la française ».

Enfin, la loi de modernisation de l'économie, adoptée par l'Assemblée nationale le 22 juillet 2008, contient des dispositions visant à favoriser le développement de l'investissement et l'épargne solidaire. L'article 20-I-1° étend à tous les plans d'épargne d'entreprise l'obligation de proposer aux salariés un fonds finançant des entreprises solidaires (FCPES) comme cela existe déjà s'agissant du PERCO.

¹ Confédération Française Démocratique du Travail

² Confédération Générale des Cadres

³ Confédération Générale des Travailleurs

⁴ Confédération Française des Travailleurs Chrétiens

Cet article traite de l'influence de l'épargne salariale sur le développement de la Finance responsable au travers la création de labels.

Cet article traite de l'influence de l'épargne salariale sur le développement de la Finance responsable au travers la création de labels. Il montre l'impact du renforcement de l'épargne salariale sur l'offre de produits financiers à caractère socialement responsable. Après avoir défini les produits financiers socialement responsables éligibles aux différents plans épargne entreprise, nous analysons les avantages et les inconvénients de la mise en place d'un label de cette offre financière. Nos propos sont illustrés par les différents labels déjà existants (labels CIES, Finansol).

1 Les produits financiers responsables à labelliser pour l'épargne salariale

La finance responsable consiste à combiner des objectifs sociaux et environnementaux⁵ avec des objectifs de rentabilité financière (Sparkes, 2002). Elle est l'expression dans la communauté financière de la responsabilité sociale⁶ de l'entreprise (RSE) qui s'inscrit dans une démarche plus globale, celle du développement durable ou développement soutenable selon les auteurs (Rapport Brundtland, 1987).

Bourque et Gendron (2003) distinguent l'actionnariat militant⁷ et le tamisage d'une part assimilables à des placements et d'autre part les **fonds de développement durable ainsi que les fonds solidaires considérés comme des investissements**. Les produits d'investissement de la finance responsable sont dénommés Investissement Socialement Responsable (ISR) ou Investissement Ethique. Bien que les deux termes soient employés de manières synonymiques (y compris dans ce texte), l'investissement éthique a une connotation morale marquée tandis que l'ISR se réfère aux impacts sociétaux de l'entreprise. De plus, l'investissement éthique est généralement considéré comme la préhistoire de la finance responsable. Dès le XVIII^{ème} siècle, ce sont les Quakers issus d'une congrégation religieuse américaine et leur refus d'acquiescer les *sin stocks*, qui intègrent leurs préoccupations morales dans leurs actes d'investissement en excluant les actions d'entreprises représentatives des péchés capitaux. Concrètement, les activités économiques liées au commerce de l'alcool, du tabac, des armes.... sont écartées du portefeuille d'investissement.

Par ailleurs, au sein même de l'ISR les fonds de développement durable (ou fonds socialement responsable ou fonds ISR) et les fonds solidaires relèvent de deux logiques plutôt distinctes. Les premiers en effet font l'acquisition des titres d'entreprises sur la base de deux catégories de critères ceux à caractère financier et ceux à caractère extra financier (éthique). En ce qui concerne les fonds solidaires, les choix d'investissement s'opèrent prioritairement sur des bases éthiques. L'épargne solidaire est essentiellement orientée vers des produits finançant des projets contribuant au développement local⁸ et durable. La rentabilité financière

⁵ On utilise également en français le terme *sociétale* qui regroupe les termes « sociale et environnementale ». En effet, le terme social en anglo-saxon a un sens moins restrictif qu'en français.

⁶ Dans le livre vert de la Commission européenne (18 juillet 2001), il est indiqué que la responsabilité sociale de l'entreprise « est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités humaines...) et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement ».

⁷ L'actionnariat militant (activisme social ou engagement actionnarial) regroupe l'ensemble des actions prises par des investisseurs préoccupés par des considérations sociales et environnementales en tant que propriétaires de l'entreprise qui décident d'infléchir la politique de l'entreprise en utilisant leurs droits d'actionnaires (la prise de parole ou *voice* selon Hirschman, 1970).

⁸ Contrairement aux fonds de partage dont une partie des actifs est destinée à des programmes humanitaires.

est un **critère secondaire**. Les entreprises issues de cette épargne ne sont pas toutes cotées en Bourse (contrairement aux entreprises des fonds de développement durable). Selon la loi, les fonds solidaires ont un actif investi entre 5% et 10% dans des titres émis par des entreprises solidaires agréées au sens du Code du Travail et entre 90% et 95% dans des actifs financiers classiques (actions, obligations....) qui sont éventuellement gérés selon l'approche des fonds ISR.

Sur le plan historique, l'investissement éthique a donc été initié par les communautés religieuses (les fameux Quakers...) aux Etats-Unis, celles-ci refusant de cautionner des activités prohibées par leur confession religieuse (alcool, tabac, pornographie, armement...). A partir des années 1960, ces investissements sont orientés par des prises de conscience successives, influencées en particulier par le conflit au VietNam ou la lutte contre le régime de discrimination raciale en Afrique du Sud. La défense des droits de l'homme puis de celle des droits de l'environnement constitue le fondement de l'ISR, moyen de participer à la mise en œuvre du développement durable.

Aujourd'hui, plusieurs facteurs contribuent à la poursuite du succès de ce « nouveau » paradigme de la finance à l'échelle planétaire. En premier lieu, le thème d'actualité de l'éthique organisationnelle correspond à une évolution des représentations collectives concernant le rôle de l'entreprise dans la société (Mercier, 2005). Cet intérêt croissant va de pair avec la problématique de l'auto régulation des pratiques managériales qui fait émerger l'idée que l'Etat ne peut pas, ou plus, à lui seul, prendre en charge la totalité des problèmes de société (Galavielle, 2003). L'ISR peut s'appréhender comme une tentative de déléguer l'encadrement des marchés financiers aux citoyens actionnaires que l'on qualifiera « d'invest'acteurs » pour traduire la notion de *conscious investors* (à l'instar des consom'acteurs dans le champ du commerce équitable).

La progression de la finance responsable est finalement imputable à la conjonction de plusieurs facteurs qui aboutissent à la naissance de nouveaux mouvements sociaux économiques (Bourque et Gendron, 2003). Certains citoyens décideraient de donner un sens politique à leurs actes de consommation y compris dans le domaine des produits financiers. A cela s'ajoute de nombreux scandales financiers (Enron, Worldcom, affaire Arthur Andersen⁹...) déclencheurs de nouvelles évolutions réglementaires qui contribuent ainsi au dynamisme du marché des nouveaux produits financiers éthiques.

Sparkes et Cowton (2004) notent le rôle crucial des investisseurs institutionnels (plus particulièrement les fonds de pension) dans la croissance de l'ISR principalement aux Etats-Unis, au Canada, et au Royaume Uni. Ces auteurs mettent en évidence deux facteurs de développement étroitement liés, la contrainte législative et la pression des bénéficiaires actuels et futurs. Ainsi, en juillet 1999, le gouvernement britannique adopte une règle demandant l'inclusion des principes d'ISR dans la gestion des fonds de pension. Depuis l'année 2000, des réglementations similaires sont adoptées en Allemagne, Suède, ou bien encore en Australie. Un accroissement significatif de l'ISR en découle.

En France, les différentes lois sur l'épargne salariale induisent de fortes perspectives de croissance pour les produits se revendiquant comme « éthiquement corrects ». A l'instar des autres pays, les Investisseurs Institutionnels français (AGIRC, ARCCO) s'intéressent à l'ISR.

⁹ Voir pour un résumé de ces différents cas de faillite l'article R. Swedberg (2005) « Capitalisme et éthique – comment les dispositions législatives relatives aux conflits d'intérêts peuvent être utilisées pour prévenir les dilemmes moraux dans la vie économique », Revue Internationale des Sciences Sociales, n°185, p.523-534.

De même, le fonds de réserve pour les retraites (FRR créé par la loi de 2001) mis en place effectivement en 2003 est chargé d'abonder les régimes déséquilibrés. Le FRR est désormais un investisseur institutionnel de long terme qui adhère aux principes d'investissement responsable de l'ONU. A la fin de l'année 2007, 677 millions d'euros¹⁰ de ses actifs étaient confiés à des gérants spécialisés dans l'ISR ce qui représente environ 2% du total de ces actifs et suggère une forte marge de progression. En 2008, le Conseil de Surveillance du FRR a adopté une stratégie d'investissement responsable¹¹.

Si un certain nombre de principes généraux sont communément admis relativement au concept d'ISR, il n'en demeure pas moins une difficulté majeure. En effet, les acteurs socio-économiques ne sont pas en mesure de s'accorder quant à une définition consensuelle et précise de la Finance *éthique* ou *socialement responsable*. En considérant que celle-ci est fortement dépendante du contexte culturel, un effort de délimitation sémantique s'avère un préalable essentiel puisque derrière ces appellations se cache différentes méthodologies ou processus de sélection des actifs peu ou pas intelligible du point de vue des investisseurs.

La recherche d'Hawken (2004) souligne le fait que les fonds éthiques détiennent fréquemment des actifs similaires à ceux des fonds conventionnels. Selon cet auteur, il n'existe aucune étude probante sur la composition effective des fonds responsables. Ainsi, l'engouement pour l'ISR a conduit au développement incontrôlé de produits ne répondant à aucune norme.

Dans le même ordre de pensée, Santiso (2005), remarque que « l'éventail des définitions des fonds éthiques est singulièrement ample, ce qui autorise les appellations abusives et invite à s'interroger sur les critères de démarcation ».

Ovadia (2008) dénonce « l'imposture des placements éthiques qui flatte la bonne conscience des souscripteurs ». En clair, le marché des fonds éthiques manque de lisibilité. L'amélioration de la transparence passe par un travail de labellisation utile compte tenu de la croissance incroyablement soutenu de ce marché.

L'absence de consensus sur la définition précise d'un fonds éthique engendre un périmètre variable de la taille de ce marché en fonction des études statistiques considérées. En 2007, l'encours des fonds éthiques aux Etats-Unis représentait 11% du total des encours sous gestion (Source Social Investment Forum). En Europe, ce pourcentage est de moins de 1%¹² avec de nombreux écarts et disparités selon les nations. Le « marché de la vertu »¹³ français est le second en Europe (derrière le Royaume Uni). En plein essor, son avenir est lié à celui de l'épargne salariale. Au 31 décembre 2007, le marché français de l'ISR atteignait la somme de 22,1 milliards (toutes catégories confondues) en progression de 30% (Source Novethic¹⁴).

¹⁰ Rapport annuel du fonds de réserve des retraites (2007), il s'agit de 600 millions d'euros investis à titre historique valorisé à 677 millions d'euros fin 2007.

¹¹ Cette stratégie se décline suivant plusieurs axes comme élargir progressivement sa démarche d'investissement responsable à l'ensemble des classes d'actifs ; créer un Comité de l'investissement responsable chargé de prévenir les risques extra financiers ; exercer activement les droits de vote ; participer de manière active aux travaux de recherche français et internationaux sur l'investissement responsable.

¹² On remarque que la définition américaine est plus large que la définition européenne et en particulier française.

¹³ Terme utilisé par Javier Santiso (2005)

¹⁴ Novethic Etudes (2008) « Enquête annuelle sur le marché français de l'ISR en 2007 – gestion collective, dédiée et interne ».

2 Principes, intérêts et limites de la labellisation

D'évidence, l'un des premiers attraits de la création d'un label dans le domaine de la finance éthique est en relation avec la polysémie du terme « socialement responsable ». La labellisation est propre à délimiter et à crédibiliser le marché de l'épargne salariale socialement responsable et de l'épargne salariale solidaire.

Parmi les courants de recherche en matière de finance éthique, Roux (2005) distingue l'étude des performances des fonds éthiques, l'analyse du comportement des investisseurs et enfin la nature et la divulgation des informations à caractère extra financier. L'analyse conceptuelle de la labellisation se rattache plus particulièrement à ce dernier courant de pensée.

Historiquement, la labellisation sociale est née dans les années 50 avec le commerce équitable dont la finalité est d'établir des relations de coopérations mieux équilibrées entre les pays du Nord et les pays du Sud. Paradoxalement, elle est née dans un contexte international où il est problématique de soutenir une réflexion à caractère universel pour ce qui concerne le champ du « socialement responsable ». Afin de contourner cette difficulté, les labels sociaux du commerce équitable se sont appuyées sur i) la déclaration des droits de l'homme, ii) les conventions de l'OIT (Organisation Internationale du Travail).

A titre d'exemple, le label social belge créé par le Gouvernement en 2002 s'appuie sur les conventions¹⁵ de l'OIT. Il est seul label européen social existant à l'heure actuelle. Dans la pratique, il est pourtant peu utilisé car considéré comme trop contraignant à mettre en place par les entreprises.

D'un point de vue sémantique, le terme *label* est d'origine anglo-saxonne. *Label* signifie étiquette c'est-à-dire un document sur un produit qui mentionne ses caractéristiques. *Private label* se traduit par « marque de distributeur » et s'écarte de la signification attribuée en langue française. Seule la terminologie *quality label* est proche de la définition française du label. Elle signifie que le signe distinctif garantit un certain niveau de conformité à des qualités précisées en amont.

Autre confusion sémantique le terme *social* s'entend de façon plus étendue en anglais¹⁶ qu'en français. Le label social français ne se préoccupe pas en principe des caractéristiques environnementales du produit. Pour autant, il demeure une ambiguïté. En effet un fonds ISR sélectionne des entreprises dont le niveau de RSE est de préférence élevé. Pour réaliser ses choix d'entreprise, le gestionnaire de fonds d'investissement utilise la notation sociétale produites par des agences de notation¹⁷. Or, cette notation individuelle des entreprises opère une synthèse d'évaluation de la performance extra financière sur des critères sociaux (au sens restrictif du terme) mais aussi environnementaux.

A l'initiative d'une entreprise, la labellisation est le fruit d'une démarche volontaire. L'octroi du label émane d'un organisme privé ou public¹⁸ ou bien encore il est le résultat d'un processus de collaboration hybride. Par ailleurs, la labellisation peut être fondée sur les

¹⁵ Ces conventions sont minimales. Elles reposent sur l'interdiction du travail forcé, le droit à la liberté syndicale, le droit à l'organisation et à la concertation collective, l'interdiction du travail des enfants, l'interdiction de la discrimination en matière d'embauche et de rémunération.

¹⁶ voir également note de bas de page n°5

¹⁷ En France, il s'agit de l'agence Vigeo, leader européen de la notation extra financière.

¹⁸ A l'heure actuelle, le seul label social et public est celui délivré par le gouvernement belge (loi du 27 février 2002). La Belgique réfléchit également à un label « développement durable » intégrant des critères environnementaux.

qualités intrinsèques d'un produit ou bien sur celles de ses méthodes de production. Enfin, le processus qui conduit à l'obtention du droit d'utiliser le label comme signe distinctif est d'une fiabilité plus ou moins grande puisque variant de l'auto proclamation (avec le manque de crédibilité qui en découle) jusqu'au recours à une entité extérieure (certification). En définitive, l'intervention d'un tiers vérificateur aboutit à l'homologation du label dès lors que la conformité aux caractéristiques requises est l'objet d'une vérification. Autrement dit, la certification est finalement octroyée à un organisme, produit ou service qui se conforme aux critères énoncés par la labellisation. Dans le cas du non respect d'un cahier des charges clairement précisé, le certificateur doit en principe retirer le droit d'utilisation du label.

La définition du label présentée suggère que celui-ci remplit plusieurs fonctions qui sont à la fois de l'ordre du juridique, technique, informationnel, organisationnel, ainsi que commercial.

Sur le plan juridique, la labellisation rejoint le domaine de la « soft law » (droit mou également traduit loi douce ou droit flou selon les courants juridiques de pensée). Le droit mou correspond à un ensemble de règles de droit non obligatoires dont la vocation est purement incitative. Contrairement à l'essence du droit traditionnel, il s'agit de poser des prescriptions sans nécessité absolue de les appliquer.

Cette conception de la règle suscite au moins deux remarques. En premier lieu, elle n'a pas besoin d'être assortie d'un appareil coercitif. En second lieu et conséquence, cette approche du droit est souvent considérée comme source d'insécurité juridique (voir par exemple le rapport 2006 du Conseil d'Etat¹⁹). Dans les faits, elle correspond à un recul de la régulation étatique en matière de droit social dans un environnement mondialisée. En contrepartie en droit international, le développement des labels correspond à un instrument susceptible de faire appliquer des normes internationales ratifiées mais rarement respectées. Le label certifié peut se concevoir comme un moyen de réguler l'information (Case, 2001) qui utilise la puissance du marché comme sanction économique en autorisant le consommateur « à être juge en dernier ressort » (Lhuillier, 2008)

La fonction première du label est donc d'informer, principalement les consommateurs dans un contexte d'asymétrie d'information des marchés. En finance, la valeur de la divulgation volontaire d'information est reconnue depuis longtemps (Grossman, 1981, Milgrom, 1981). Certains auteurs (Verrechia, 1983) contestent néanmoins l'impact positif de la révélation volontaire d'information lorsque les coûts de divulgation sont supérieurs aux bénéfices attendus pour l'entreprise. Cependant en l'absence de divulgation volontaire d'information, chaque investisseur paie pour obtenir de l'information qu'il recherche alors à titre privé. Il en résulte que la somme de ces coûts est alors plus élevée que lorsque l'information est révélée de façon volontaire par l'entreprise (Diamond, 1985). Finalement, le label s'avère d'intérêt social quelles que soient les éléments sur lesquels il porte. Cependant, il est important de souligner que la labellisation est le résultat d'un processus imparfait puisque résultat de choix stratégiques et politiques liés aux rapports de force entre les parties prenantes. La divulgation volontaire d'information à caractère social propose une réponse aux pressions sociales (Hogner, 1982).

Le contenu informatif du label a vocation à influencer la relation entre l'entreprise et ses clients en termes de responsabilités et de marchés. Ainsi, le cadre de référence donné par le label décrit tout ou partie le savoir-faire de l'entreprise (fonction technique) qui servira de

¹⁹ Rapport 2006 du Conseil d'Etat, jurisprudence et avis de 2005, Sécurité juridique et complexité du droit. La documentation Française. ISBN2-11-006050-6.

support à la rédaction des contrats, et contribuera ainsi à la simplification et à la loyauté des rapports contractuels (fonction juridique). Le rôle rempli par le label est l'objectivité du contenu informationnel afin de permettre la réduction des coûts de transaction que la recherche d'information implique. Dans un contexte concurrentiel, les labels sont un outil à part entière de management. Les entreprises voient en effet leur homologation par un label comme un facteur non négligeable de leur compétitivité (fonction commerciale).

La mise en place de façon opérationnelle du label amène la question de son efficacité ce qui revient à s'interroger sur **la réalité et l'influence de la labellisation**. A défaut de ce questionnement, le label conservera un caractère superficiel.

La réalité d'un label relève de sa qualité, argument en faveur de sa crédibilité. Cette qualité est étroitement liée à l'efficacité de la vérification mise en oeuvre par l'organisme de contrôle. Cette certification doit reposer sur un processus clairement déterminé utilisant des données pertinentes et fiables. Ainsi, pour remplir cette condition, compétence et indépendance du certificateur s'avèrent d'une importance cruciale. C'est en effet une véritable expertise technique alliée à une expérience avérée de l'audit et du contrôle qui est requise de la part de l'organisme en charge de ce travail. De plus, pour être légitime un certificateur doit posséder son indépendance juridique et financière ce qui assure en principe assure la neutralité de ses décisions.

La crédibilité du label permet sa reconnaissance mais comment apprécier celle-ci ? Une réponse qui semble évidente est de mesurer la notoriété du label. Il convient alors de distinguer divers niveaux de notoriété selon qu'il s'agit du plan national, européen ou encore international.

La reconnaissance du label entraîne son efficacité du point de vue de l'entreprise puisque le label devient visible aux yeux des consommateurs ce qui constitue un avantage concurrentiel. En contrepartie, la labellisation comporte un risque pour l'entreprise qui correspond au retrait par le certificateur du droit d'utilisation de label, en cas de non-conformité. Produit d'une démarche volontaire, le label permet à l'entreprise d'exploiter les forces du marché pour influencer le consommateur averti et prendre une place de choix dans certains marchés. Ces forces en présence conduisent l'entreprise à adopter une stratégie autant défensive que préventive. L'entreprise se défend contre une opinion publique souvent méfiante à l'égard du domaine économique et financier. Elle se prémunit également contre les campagnes de dénonciation menées par les ONG et les médias et groupes de pressions divers.

Par ailleurs, d'où provient la reconnaissance d'un label ? Ce questionnement renvoie à l'imperfection du label, produit de décisions internes à l'entreprise en présence de rapports de force entre les différentes parties prenantes (diversité des groupes de pression au sein même des consommateurs). Autrement dit, la reconnaissance du label revêt un caractère plus ou moins légitime selon le partenaire privilégié par les dirigeants de l'entreprise. De la, on peut en déduire qu'il existe un marché de la labellisation y compris dans le domaine social.

Pour apprécier et comprendre comment un label influence les entreprises ciblées, il est donc nécessaire de prendre du recul. Les effets des labels pourront se mesurer à la part de marché des produits labellisés, le pourcentage des entreprises participantes, le nombre de bénéficiaires ou bien encore les dépenses des consommateurs (Diller, 1999).

Enfin, il existe un coût de la labellisation certifiée. Celui-ci constitue une barrière à l'entrée pour les petites et moyennes entreprises, c'est à dire un obstacle concurrentiel. Ce coût

lorsqu'il s'avère élevé est susceptible d'aboutir à un allègement du processus de vérification ce qui remet en question la rigueur avec laquelle est réalisée la certification. En conséquence, la demande de labellisation est fonction du consentement à payer du consommateur pour obtenir des garanties.

En définitive, le label social est outil de gestion à part entière et facteur de compétitivité. Il relève d'une conception utilitariste parce qu'il attend des bénéfices financiers pour un comportement supposé vertueux.

Les labels en tant que signes ont pour finalité de distinguer un produit ou un service. S'agissant de la problématique traitée, la distinction porte sur les caractéristiques sociales de certains produits financiers.

3 Exemples de labels sociaux existants

La loi de 2001 qui a considérablement fait progresser l'épargne salariale peut se résumer en trois points (Igalens et Bijeire, 2005). En premier lieu, elle constitue un système de négociation obligatoire. En second lieu, les modalités techniques ont acquis une plus grande flexibilité (création du PEI accessibles aux salariés des petites entreprises et aux professions libérales). En dernier lieu, la notion d'Investissement Socialement Responsable devient essentielle à la constitution d'une épargne salariale. Compte tenu des sommes concernées, l'ensemble de ces évolutions renvoie à la nécessité de labellisation.

Selon l'enquête DARES²⁰, l'épargne salariale représente 100 milliards d'euros à la fin de l'année 2007 en hausse de 21% par rapport à l'année 2006, et ce pour 11 millions de porteurs qui sont pour la plupart dans les grandes entreprises. Cette hausse est attribuable non seulement à la collecte de nouveaux fonds mais aussi à la bonne santé des marchés. Les données statistiques pour 2008, 2009... en contexte de crise boursière seront intéressantes à observer²¹. Au final, le constat est le suivant : un pourcentage faible est labellisé ce qui laisse de la place pour une marge de progression significative.

A titre d'illustration, nous présentons deux labels qui contribuent à crédibiliser l'offre d'épargne salariale à caractère éthique. Sur le plan juridique, ces deux labels sont privés. En France la Direction générale de la concurrence et de la répression des fraudes considère qu'un label doit être agréé par un organisme public. Bien que légitimé institutionnellement, le label CIES ainsi que le label Finansol ne sont pas reconnus juridiquement.

Le label délivré par le CIES

La loi Fabius propre à encourager un développement sans précédent de l'épargne salariale a donné lieu à des inquiétudes de la part des syndicats craignant que les nouvelles mesures ne fragilisent les retraites par répartition en créant des fonds de pension à la française. Dès 2001 les confédérations syndicales représentatives au niveau national se sont unies pour mettre en place un processus de discussion afin de maîtriser le développement de l'épargne salariale. Quatre confédérations syndicales se sont associées afin de créer le Comité Intersyndical de l'Epargne Salariale (CIES). Le CIES s'est fixé plusieurs missions dont notamment « orienter les placements des salariés vers des supports socialement responsables » (rapport d'activité

²⁰ DARES, juin 2008 – n°25-3. Le suivi de l'épargne salariale a été modifié en 2007. Il repose désormais sur deux enquêtes du dispositif d'observation de l'activité et les conditions d'emploi de la main d'œuvre (ACEMO) que réalise la DARES. Les échantillons sont issus d'un sondage du répertoire Sirene de l'Insee.

²¹ « La crise financière menace-t-elle les placements de l'épargne salariale », La Tribune.fr, 23 octobre 2008, S. Piovezan

2007). Concrètement le CIES délivre un label pour une durée d'un an à des gammes de produits proposées par les organismes gestionnaires de fonds dont les principes de gestion sont en conformité avec un ensemble de critères énoncés par le CIES. Globalement, le CIES souhaite que l'épargne salariale soit au service du développement d'emplois durables.

Le label CIES a vu le jour sur la base de l'article 413-1 du code du travail selon lequel « les syndicats peuvent déposer en remplissant les formalités prévues leurs marques et leurs labels. Ils peuvent dès lors en revendiquer la propriété exclusive ».

L'objet de la délivrance du label par le CIES est d'améliorer la lisibilité de ce type de fonds peu ou mal définis. En 2007, plus d'un milliard d'euros en provenance des fonds d'épargne salariale ont été labellisés soit environ un tiers de l'épargne salariale ISR (2,8 milliards d'euros en 2007²²) qui elle-même représente 6% de l'épargne conventionnelle.

Quels sont les critères fixés par le CIES pour labelliser une gamme de produits ? Le premier élément important de l'attribution du label concerne le rapport qualité/prix du service qui doit être plus intéressant que la moyenne des offres classiques. De plus, afin de permettre un véritable choix aux salariés, les gammes contiennent des fonds dont les niveaux de risque sont différents.

En second lieu, les produits labellisés se doivent de suivre les règles orthodoxes de la finance traditionnelle notamment en matière prudentielle (diversification des risques dans le portefeuille...).

En troisième lieu, les fonds doivent tous être socialement responsables dans la gamme envisagée. Ceci suppose une politique d'investissement clairement définie mise en œuvre par des équipes de gestionnaires formées à ces méthodologies. Les décisions prises par les gérants de fonds doivent être prises à long terme. Concrètement, cela évite des « allers retours »²³ trop fréquents qui entraînent de coûts de transaction ensuite déduits de la performance finale. Enfin, la sélection d'actifs financiers doit comprendre aussi bien des valeurs cotées que non cotées. Le caractère socialement responsable implique également le respect de principes de gouvernance, par exemple les fonds détenant des encours en actions se doivent d'exercer systématiquement les droits de vote dans les assemblées générales. A ce jour, 14 gammes de produits ont été labellisées par le CIES (voir <http://www.ci-es.fr/> le site du CIES qui permet d'obtenir la liste actualisée des gammes labellisées).

Parmi les conditions de la labellisation, le CIES souhaite avoir la possibilité de réaliser des audits sur place pour vérifier les engagements pris par les gestionnaires. L'audit porte notamment sur la mesure des efforts de développement et sur l'évaluation des moyens internes d'analyse extra financière. Il préconise des entretiens approfondis avec les gérants de portefeuille. De plus, chaque gamme dispose d'un comité de suivi au sein duquel sont délégués deux représentants par syndicat. Sa mission est de veiller au respect de l'application des processus de gestion et engagements pris, d'assurer un suivi efficace de la vie des produits, de préparer l'examen du renouvellement par le CIES du label accordé, de proposer un cadre facilitant un dialogue entre le CIES et les gestionnaires de produits labellisés.

²² Il s'agit de 2,8 milliards d'euros hors fonds solidaires (Source Enquête Altedia Investment Consulting – « Les entreprises et l'épargne salariale ISR » juin 2008).

²³ Processus d'achats et de ventes d'actifs financiers qui sont trop nombreux et qui génère des commissions encaissées par les courtiers.

Le CIES participe certainement à l'évolution méthodologique de l'évaluation des critères extra financiers. Il est actuellement devenu un acteur incontournable des débats sur l'éthique organisationnelle.

Ovadia (2008) cite un des membres du CIES « s'il advenait que les dirigeants des institutions, dont nous aurions labellisé pour un an un produit, étaient mis en examen pour des problèmes de gestion, ce serait un critère déterminant de retrait du label ». Cependant, Ovadia s'interroge sur la crédibilité de ce label et remarque que « certaines mises en examen ont cependant concerné des groupes dont les produits ont été labellisés » ce qui revient à dire que « la crédibilité du label dépendra des moyens dont il dispose pour conduire ses enquêtes et de sa disposition à exercer son pouvoir de sanction ».

Le label Finansol

L'association Finansol créée en 1995 par un groupement d'institutions financières solidaires a pour mission d'origine le développement de la finance solidaire. Le label du même nom date de 1998. Il est délivré à des produits d'épargne solidaires. L'objet du label Finansol est de donner une garantie de transparence, d'éthique et de solidarité aux produits d'épargne qu'il distingue. L'association s'efforce d'obtenir aujourd'hui des pouvoirs publics un cadre législatif plus favorable à ce secteur.

L'octroi du label Finansol est conditionné à la fois à des critères de solidarité et de transparence. Parmi les critères de solidarité, l'épargne doit remplir au moins l'une des conditions suivantes, « sous réserve de contrainte légale, au moins 10% de l'épargne collectée est destinée au financement d'activités solidaires » et/ou « au moins 25% du revenu de cette épargne est destinée au financement d'activités solidaires ». Des critères de transparence doivent compléter la dimension solidarité. Il s'agit de la création d'une information complète à destination de l'épargnant, diffusée sur une base annuelle minimale et de la mise à disposition de documents fiscaux requis si nécessaire pour le souscripteur. Ainsi, le souscripteur doit disposer d'un dossier de présentation du produit, et être informé quant aux actions de solidarité menées. En 2008, 71 produits ont obtenu le label Finansol. D'après le baromètre de finances solidaires Finansol, plus de 50% de l'épargne salariale solidaire serait labellisée par Finansol. Le pourcentage de variation de produits labellisés entre 2006 et 2007 a progressé d'environ 50% ce qui témoigne d'une forte demande.

Le label Finansol engage le gestionnaire à effectuer un contrôle interne et externe des critères de label ; le gestionnaire doit apposer le logo du label Finansol sur l'ensemble des dispositifs de communication et de promotion des placements labellisés. Il doit également transmettre annuellement les informations statistiques à Finansol, s'acquitter de la redevance annuelle, et signer la convention d'engagement de Finansol.

Finansol est le seul label européen dans le champ de la démarche solidaire. En l'absence de concurrence, sa position dominante peut-elle être préjudiciable quant à l'objectivité de ses évaluations ? Roux (2005) observe que l'ensemble des institutions financières membres du Conseil d'Administration de Finansol possède le label attribué par l'association. Cette observation suscite une interrogation, l'attribution du label est-il un préalable pour appartenir au Conseil d'Administration ou bien la neutralité de Finansol est-elle contestable ?

En 2000, selon une enquête du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 87% des salariés déclaraient que le développement de l'épargne salariale devait être encouragé. Le développement de ce marché et celui de la finance responsable sont liés dans une dynamique

de long terme. De plus, La remise en cause des marchés financiers devrait se traduire par un accroissement des perspectives pour les produits issus de la finance responsable à condition qu'ils offrent des garanties sérieuses aux investisseurs au travers une labellisation crédible.

Bibliographie

- Autorités des Marchés Financiers (2007), Rapport au Président de la République et au Parlement 2006
- Basset G, Robert-Demontrond P. (2002), « Sustainable development and trade regulation of the economic activities », Res-Systematica, European Systems Science Journal, 2, www.res-systematica.org.
- Bourque G., Gendron C. (2003), « Une finance responsable à l'ère de la mondialisation économique », l'Economie politique, n°18, p. 50-61.
- Bourque G., Gendron C., (2003), « La finance responsable : la nouvelle dynamique d'une finance plurielle ? », Economie et Solidarités, Revue du CIRIEC-Canada, vol. 34, n°1, Presses de l'Université du Québec, p. 21-36.
- Case D. W. (2001), « The Law and Economics of Environmental Information as Regulation », vol. 31, n°7, Environmental Law Reporter, p. 10773-10789.
- CIES (2007), Rapport d'activité 2007 du Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale - <http://www.ci-es.fr/>
- Crogenec Y. avec la collaboration de Augris N (2008), « L'épargne retraite en 2006 », Drees, Etudes et résultats, n°626.
- Diamond D. W. (1985), « Optimal Release of Information by Firms », Journal of Finance, vol. XL, 4, p. 1071-1094.
- Diller J. (1999), « Responsabilité sociale et mondialisation: qu'attendre des codes de conduite, des labels sociaux et des pratiques d'Investissement », Revue Internationale du Travail, vol.138, n°2.
- Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (2008), « Premières synthèses – l'épargne salariale en 2006 : plus de 15 milliards d'euros distribués », Juin, n°25-3.
- Dubuisson-Quellier S., Lamine C. (2003), « L'action sur les marchés comme répertoire pour l'action politique. Conditions et limites de l'engagement des consommateurs », Les mobilisations altermondialistes, Fondation Nationale des Sciences Politiques, Décembre.
- Finansol-La Croix-Ipsos (2008), La Baromètre des finances solidaires, 6^{ème} Edition
- Galavielle J-P (2003), « De l'éthique économique à l'éthique des affaires », Problèmes économiques, n°2811, p.6-14
- Grossman, S. (1981), « The Role of Warranties and Private Disclosure About Product Quality », Journal of Law and Economics, vol.24, n°3, p.461-483.
- Guille J-J (2008), « La CFDT, l'épargne salariale et l'investissement socialement responsable », Rapport Moral sur l'argent dans le Monde, p. 377-387.
- Hawken P. (2004) « Socially responsible investing », Natural Capital Institute, 36p
- Hirschman A. O. (1970), Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Hogner, R. H. (1982), « Corporate Social Reporting: Eight Decades of Development at U.S; Steel; Research in Corporate Social Performance and Policy », 4, p.243-250.
- Igalens J., Bijeire G. (2005), « Epargne salariale et investissement socialement responsable, quel enjeu ? »
- Igalens J., Déjean F, El Akremi A. (2008), « L'influence des systèmes économiques sur la notation sociétale », Revue Française de Gestion, 3, n°183, p. 135-155.

- Lhuillier G (2008), « Law shopping, la transformation du choix de la loi par la pratique du droit international des affaires » in L'actualité de droit des groupes internationaux sous la direction de X. Boubcobza, p. 127-157.
- Marquer E. (2008), « Refonder la participation pour l'étendre à tous les salariés et pour que les profits d'aujourd'hui servent les retraites de demain », Rapport moral sur l'Argent dans le Monde, p. 365-377.
- Mercier S. (2005), *L'éthique dans les entreprises*, Repères, n° 263, Editions La Découverte, 3^e édition, Paris, 2005.
- Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (2000) « L'épargne salariale des nouvelles possibilités pour les salariés et les entreprises », aout.
- Milgrom P. (1981), « Good News and Bad News : Representation Theorems and Applications », Bell Journal of Economics, 12, p.380-391.
- Novethic (2008), « Enquête annuelle sur le marché français de l'ISR 2007 », mai 2008, <http://www.novethic.fr>.
- Ovadia C. (2008), « L'imposture des placements éthiques », Manière de voir, Le Monde Diplomatique, n°102, Bimestriel, Décembre 2008-Janvier 2009.
- Pelé B. (2007), « Des encaissements toujours dynamiques, malgré la forte hausse des exonérations », ACOSS Stat, n°58.
- Roux M. (2005), *Finance éthique*, Revue Banque, Novembre.
- Santiso J. (2005), « Les marchés de la vertu : la promesse des fonds éthiques et des microcrédits », n°185, Revue Internationale des Sciences Sociales, p.535-550.
- Sparkes R., Cowton C., (2004), « The maturing of socially responsible investment : a review of the developing link with corporate social responsibility », Journal of Business Ethics , vol.52, n°1, p.45-57
- Social Investment Forum (2006) "2005 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States – 10 year Review", January.
- Social Investment Forum (2008) "2007 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States"
- Verrecchia R. E., (1983) "Discretionary Disclosure", Journal of Accounting and Economics, 12, p.365-380.

Création d'une communauté de pratiques en environnement hostile : application à une communauté de commerçants chinois au Sénégal

Dr Serge F. SIMEN

Enseignant – Chercheur

Equipe de Recherche en GRH de l'ESP

Centre de Recherche Magellan de l'IAE de Lyon 3

E-mail : fsnana@yahoo.fr

Introduction

En management des connaissances, l'enjeu dépasse largement les problèmes de gestion de bases de données (centrées sur les TIC) (Mc Dermott, 1999). Les considérations organisationnelles et comportementales sont centrales (McDermott, 1999 ; Bonfour & Sensiper, 2000 ; Thomas, Kellog & Erickson, 2001), ainsi qu'une réflexion sur l'apprentissage (Argyris 1977, 1991 ; Senge, 1980, Mintzberg, 1994). Dans ce cadre, la notion de communauté de pratiques peut jouer un rôle important dans le développement de pratiques de gestion « gagnantes », c'est-à-dire créatrice d'efficacité et d'efficience. Elle permet notamment de relier apprentissage et pratiques (Wenger, 1998) ; Néanmoins, il manque une analyse processuelle du développement des communautés de pratiques (Dameron et Josserand, 2005).

Il existe un décalage frappant entre la richesse conceptuelle des travaux sur cette forme d'organisation et le peu d'études en profondeur, ad-hoc, sur la dynamique des communautés de pratiques, ainsi que les « phases » de son développement (McDermott, 2000 ; Wenger, McDermott & Snyder, 2002). Seul le modèle du cycle de vie est pour le moment évoqué malgré les critiques qui lui sont faites (Gongla & Rizzuto, 2001).

L'objectif de cet article est de construire un cadre d'analyse des logiques sous-jacentes à la dynamique des communautés de pratiques. En adoptant une perspective processuelle, cette recherche montre comment une communauté peut émerger et se développer dans un contexte hostile qualifié de « crise ».

Cette recherche est de nature exploratoire, elle est fondée sur une étude de cas : celle d'un réseau de commerçants chinois exerçant au Sénégal. Ce réseau, à partir du contexte du marché (hostile) a construit une communauté de pratiques entre ses différents membres. Les données sont collectées grâce à des entretiens, l'observation de la communauté.

Modéliser des dispositifs de gestion en environnement instable et/ou hostile constitue une priorité pour les commerçants chinois au Sénégal. En effet, depuis quelques années, les commerçants sénégalais se rebiffent et créent une fronde antichinoise. L'Union nationale des commerçants et industriels du Sénégal (*Unacois*), cherchant à protéger les petits commerçants dakarois, victimes de la concurrence de leurs homologues chinois annonce des bouleversements sociaux si le gouvernement ne fait rien pour endiguer le flux de main-d'œuvre « made in China ». Dans ce contexte, deux organisations s'opposent : l'Unacois et l'*Acosen* (Association des consommateurs du Sénégal).

Le Responsable de l'Unacois déclare¹ : « *Nous voulons que le cordon douanier soit respecté pour que des produits dangereux pour la santé du consommateur n'entrent pas sur le*

¹ Journal « Le Soleil » du vendredi 13 août 2004, interview réalisée par Habibou Bangré

territoire. Nous avons déjà reçu des plaintes de consommateurs qui expliquaient que le cuir qu'ils avaient acheté leur provoquait des allergies. D'autres ont signalé que les pots de fleurs faisaient mourir leurs plantes ». Il préconise notamment « *un assainissement et une réorganisation du secteur économique pour les nationaux et les étrangers...* ». L'Ascosen estime quant à elle que les produits vendus par les chinois ne sont pas plus dangereux que ceux vendus par les sénégalais, car c'est en Chine que la plupart des commerçants des deux pays se rendent pour s'approvisionner. Les fraudeurs seraient plutôt les nationaux parce qu'ils vendent des médicaments surdosés, sous dosés ou périmés en changeant la date de péremption, ce que les chinois ne font pas. Pour ce qui est de la douane, si des trafics sont en cours, c'est le fait des sénégalais qui parlent mieux français et peuvent avoir des connections haut placées », explique le Président national de l'Ascosen.

Les actions ambiguës des chinois se situent au niveau de leurs transactions financières².

Le contexte ainsi décrit a touché de plein fouet les commerçants chinois établis au Sénégal. La première conséquence a été la limitation du nombre de visas octroyés aux ressortissants chinois et aussi la baisse du chiffre d'affaires réalisé en territoire sénégalais.

L'hostilité avoué ou non des autres commerçants (sénégalais, libanais...) a-t-il été intégré comme un élément de la stratégie de développement des commerçants chinois ? Quels sont les besoins des acteurs en termes d'outils de management ?

Cette communication comporte deux parties. Dans la première partie, nous identifions les concepts qui vont servir à orienter l'analyse du cas ; Puis, nous mettons en évidence ce qui caractérise le secteur concerné en tant que contexte particulièrement sensible. Cette première partie se termine par la présentation de la méthodologie de recherche.

Dans la seconde partie, nous présentons l'analyse de nos entretiens individuels et collectifs. Les résultats soulignent à la fois le besoin des acteurs d'échanger en dehors du cadre de leurs structures respectives, et les contraintes exprimées quant au management d'une communauté de commerçants.

1. L'hostilité du marché sénégalais peut-elle représenter une opportunité de dynamique collective

Depuis les années 1960, les approches théoriques considèrent toutes l'entreprise comme un système ouvert sur son environnement. Cela n'a pas toujours été le cas. Les auteurs classiques comme Taylor ou Fayol au début du XXème siècle ne se sont pas intéressés aux liaisons de la firme avec les acteurs de son environnement. Avec le vocabulaire d'aujourd'hui, on peut dire qu'ils concevaient l'entreprise comme un « système fermé » dont les choix sont indépendants des variables extérieures.

Les incertitudes relatives aux évolutions de l'environnement sont d'autant plus grandes que celui-ci est complexe (de plus en plus de variables à maîtriser) et instable (les variables évoluent rapidement et de manière plus ou moins prévisible). La situation actuelle de l'environnement économique est ainsi fréquemment opposée à celle des années d'après-guerre (les « trente glorieuses ») caractérisées par une croissance forte et régulière, et par une consommation de masse de biens relativement standardisés et dont la durée de vie était longue. L'évolution des modes de consommation, liée en partie aux changements des mentalités, à l'accroissement constant du niveau moyen de formation de la population et des

² Leurs revenus ne transitent pas, pour la plupart dans les banques sénégalaises. Ce qui est préjudiciale à l'économie nationale.

niveaux de vie, a marqué l'essoufflement du modèle de production et de consommation de masse dès le milieu des années 1970.

Ainsi, face à l'hostilité, avoué ou non, des marchés, les organisations devraient développer des réponses adaptées.

1.1. Les modes opératoires des commerçants chinois au Sénégal

L'Unacois estime que les chinois présent au Sénégal sont estimés entre cinq à dix mille. La faible importance de la communauté chinoise peut s'expliquer par le fait que le Sénégal n'a rétabli ses relations diplomatiques avec la Chine qu'en 2005³. Au Sénégal, le commerce privé chinois se concentre dans la capitale. C'est là que s'approvisionnent les commerçants locaux qui vont revendre ces produits dans les autres quartiers de la capitale, dans les autres régions du pays et parfois dans les pays de la sous-région. C'est dire que les commerçants chinois sont des acteurs déterminants du marché (création d'emplois, satisfaction des besoins des populations ayant des revenus modestes)

A Dakar, la communauté chinoise a créé son "cluster", le long de l'allée Papa Gueye Fall, où il y a 28 boutiques, et surtout de son prolongement, le boulevard du Général De Gaulle, anciennement allée du Centenaire, mais toujours appelée "le Centenaire", où il y a près de 130 boutiques. Il s'agit là d'une longue avenue rectiligne, qui accueille les défilés officiels lors de l'anniversaire de l'indépendance ou encore des manifestations. Les petites maisons qui bordent l'avenue de cet ancien quartier résidentiel ont presque toutes été louées ou vendues à des commerçants chinois. Comme souvent en Chine, les murs qui clôturaient ces propriétés ont été progressivement transformés en une série de petites échoppes d'une dizaine de mètres carrés. Les cours des maisons servent d'entrepôts et les commerçants logent dans les maisons. Aujourd'hui, de chaque côté de ces larges artères de Dakar, se succèdent environ 160 échoppes tenues par des Chinois.

En effet, à l'image de leur regroupement sur l'allée du Centenaire, ils se concentrent pour l'essentiel dans les mêmes secteurs d'activité. On trouve dans cet alignement de boutiques des produits très similaires : sandales, accessoires de mode (ceintures, colliers, casquettes), T-shirts, mèches de cheveux. Au vu de l'étroitesse des gammes de produits, il n'est pas très étonnant que ces commerçants se plaignent de la concurrence et de la faiblesse de leurs marges bénéficiaires. Ces détaillants grossistes s'adressent certes à une clientèle assez large grâce aux bas prix pratiqués, venant aussi bien de Dakar que de l'ensemble du pays, mais il n'en demeure pas moins que leur positionnement quasi exclusif dans le secteur des accessoires de mode à petits prix montre bien la faiblesse de leur implantation.

En dehors du Centenaire, on trouve au cœur des ruelles commerçantes proches de la Présidence, les bureaux de la Datong Afrique International de l'homme d'affaires M. Li Jincui, installé au Sénégal depuis une vingtaine d'années. Un peu plus loin, M. Lin tient un "supermarché", sorte de grand bazar de l'aménagement d'intérieur. Nous avons encore dénombré deux restaurants, un marchand de tissus, et un bar pour les marins chinois de passage, mais guère plus au centre ville. Ailleurs encore, le siège de la très "sénégalaise"

³ Précisément : «Le 25 octobre 2005, la Chine et le Sénégal ont officiellement rétabli leurs relations diplomatiques "suspendues" le 9 janvier 1996 après la reconnaissance par Dakar de Taiwan. [...] C'est en décembre 1971 que la Chine et le Sénégal nouèrent des relations diplomatiques. Pendant les 25 années suivantes, les échanges entre les deux pays étaient multiples et fréquents.» Selon le site Internet visité le 30 novembre 2007 : <http://www.fmprc.gov.cn/zflt/fra/zxxx/t223213.htm>.

compagnie de construction Henan China, deux cabinets de médecine chinoise, et un restaurant en face de l'ambassade. Voilà un inventaire quasi exhaustif des commerces et entreprises chinoises présentes à Dakar.

L'hostilité des commerçants sénégalais a été vécue par les chinois comme étant un défi qu'il fallait surmonter.

Cette hostilité du marché, dans le cas qui nous intéresse, celui du management, eut être considéré comme menaçant les objectifs prioritaires des commerçants chinois, comme n'autorisant qu'un temps de réponse limitée, et comme inattendue ou non anticipée.

Le mode opératoire des commerçants chinois peut être résumé par les éléments suivants :

- l'utilisation de la main d'œuvre locale

A l'intérieur des boutiques de Dakar, il y a souvent deux ou trois Chinois présents : le patron et sa femme et une autre personne généralement présentée comme un jeune cousin. Malgré son abondance, le personnel chinois n'occupe pas le devant de la scène dans les échoppes de Dakar, on le trouvera plutôt installé dans l'arrière-boutique faisant la sieste, s'adonnant à des jeux vidéo ou parlant avec un compatriote. Evidemment, même assoupi, il garde un œil sur la caisse et surgira lorsque la transaction sera sur le point de se conclure. Son retrait relatif du lieu de la négociation tient essentiellement à son incapacité à communiquer avec les clients comme avec les employés. Il se limite à approuver le prix que l'employé prononcera lentement en français. Loin d'être idéal, ce système pourrait favoriser les malentendus et les conflits entre détaillants sénégalais et grossistes chinois. Cela du fait du caractère informel des relations tissées.

- Les modes d'approvisionnement et les voyages en Chine

Pour s'approvisionner, presque tous vont à Yiwu. Cette petite ville du Zhejiang est située à deux heures de train de Shanghai, à une centaine de kilomètres de Hangzhou et du port de Ningbo. On trouve à Yiwu des marchés gigantesques dans lesquels les entreprises des provinces environnantes tiennent un stand avec des échantillons de leur production. L'avantage pour l'acheteur, c'est qu'il trouve en un même lieu l'ensemble des producteurs et qu'il peut avoir accès à eux sans intermédiaire. Les prix y sont donc extrêmement bas.

- Petites boutiques, gros chiffres d'affaires ?

Les petites boutiques chinoises ont toutes un aspect très semblable. Toutefois, elles ne font pas des chiffres d'affaire similaires. Incontestablement, le produit qui a le plus large marché est la chaussure et le vêtement.

Dans ce contexte, les commerçants chinois de Dakar doivent agir collectivement s'ils veulent avoir une chance de réussite dans cet environnement hostile.

1.2. Donner collectivement du sens au contexte d'hostilité identifiée

Au Sénégal, il n'y a pas encore d'association des ressortissants chinois. Toutefois, du fait de l'importance que revêt ce type d'organisme, aussi bien pour les entrepreneurs que pour les instances diplomatiques, cette association sera créée prochainement, comme nous l'ont dit aussi bien le représentant de Chine Nouvelle, M. Chen, que l'entrepreneur, M. Li. Ce dernier, bien qu'il s'en défende timidement, pourrait en être le président. Toutefois, malgré le caractère informel de la communauté étudiée, il faut noter que pour M. Chen Xueyi⁴ « *Il est nécessaire que mes compatriotes suivent scrupuleusement les lois et règlements de leur pays de résidence, en insistant particulièrement sur le respect de soi-même, qui implique la franche collaboration avec les hôtes et le respect de leur morale et des us, coutumes et mœurs locaux* ».

⁴ Président de l'association des ressortissants chinois du Mali

Le réseau informel de commerçants chinois au Sénégal trouve son origine dans la nécessité de réagir collectivement dans l'exercice de leur métier. Plus de 200 commerçants chinois participe aux réunions régulières organisées par le réseau. Son objectif est de faire face au changement en développement des pratiques cohérentes avec leurs objectifs. En favorisant le regroupement des commerçants chinois au Sénégal, l'association a pour objectif d'augmenter le pouvoir de négociation de ces derniers, non seulement face aux autres commerçants (sénégalais, libanais...), mais également dans d'autres domaines, comme dans les relations avec les fournisseurs.

L'hostilité du marché sénégalais à l'égard des commerçants chinois peut être considérée comme un phénomène de résonance entre l'événement et son contexte (Roux-Dufort, 2000). L'événement va rentrer en interaction avec son environnement. Cette hostilité du marché est alors le résultat de l'action immédiate d'un déclencheur qui est une sorte de messenger de la contradiction ; il est le révélateur de conflits, de dysfonctionnements occultés. Avant le déclencheur, la « tension » était latente.

Pour Weick (1988), le concept d'événement déclencheur d'un conflit n'est que le point de départ d'une intense activité cognitive de construction de sens. Pour faire face à l'hostilité d'un marché il ne faut pas perdre trop de temps à chercher à comprendre pourquoi des tensions peuvent se produire. L'enjeu clé n'est pas tant de s'intéresser à l'événement déclencheur, mais aux facteurs d'amplification de ces événements. « *Les erreurs sont inévitables, donc l'enjeu de taille est de comprendre la façon dont on peut éviter que des erreurs s'amplifient* » (Weick, 1988, p.308). Grâce à l'observation d'organisations atypiques de petites tailles, et qui, au sens traditionnel du terme, ne sont pas des organisations (par exemple, une équipe d'une quinzaine de pompiers lors de la catastrophe de Mann Gulch¹), Weick (1993), n'empêche qu'elles se concentrent sur les individus en action pour expliquer les mécanismes de déclenchement et d'amplification d'un conflit, ce qui leur permet d'être au cœur du conflit et des mouvements qui la font et la défont.

Cette capacité de réaction collective par rapport à un événement traumatisant ne peut avoir lieu que s'il y a eu en amont une préparation des acteurs. Longtemps, l'adaptation des entreprises aux modifications de l'environnement, a été réduite à l'élaboration d'outils (scénarios, plans de gestion, veille environnementale), mais elle doit aussi se concentrer sur le comportement humain en situation, sur sa capacité de rattrapage, d'improvisation, de réactivité et surtout sur le développement d'aptitudes à intégrer en permanence la surprise stratégique et le non conventionnel.

1.3. Comment réagir collectivement dans un environnement hostile : rôle d'une communauté de pratiques ?

Pour les commerçants chinois, il s'agit de se mettre en posture de créativité collective sur le sujet pour assumer ses vulnérabilités, Car « *toute organisation qui vit dans un environnement perturbé voit son avenir conditionné par son aptitude à exploiter convenablement la situation du moment, et par sa capacité d'adaptation aux variations* » (Koenig, 1996, p. 64). Le point focal n'est pas tant la recherche de la solution, mais du problème clé, qui est de savoir comment on rapproche les diagnostics du problème, comment on réduit l'incertitude, et comment on rapproche les visions des acteurs (Tubiana, 2002). En fait, le problème n'est pas la réponse, mais le processus. Les réponses, on ne les a pas, et on risque de ne pas avoir beaucoup de marge de progrès autour d'elles qui sont pourtant le plus souvent le seul point considéré par nos institutions, nos cultures, nos procédures. Il s'agit donc d'ouvrir, au travers de la vision des uns et des autres, les champs du possible, les logiques de référence. Pour ce faire, il n'y a pas d'issue viable et durable sans un

minimum de cohérence et de cohésion entre les acteurs.

Cette idée renvoie à la notion de conscience collective défendue par Weick (1993) quand il décrit les processus qui ont pour objectif de favoriser et maintenir une disposition à agir collectivement avec vigilance. La conscience collective regroupe tous les processus cognitifs-collectifs qui font que le groupe est capable de repérer les erreurs, les menaces et de corriger son propre fonctionnement. Ces processus sont en réalité, fonction du répertoire d'actions possibles que sont capables d'envisager les acteurs de l'organisation. Plus les acteurs sont capables d'envisager et d'accepter des événements inhabituels, plus ils élargissent leur champ de perception et plus ils sont collectivement conscients et prêts à affronter des situations inattendues. Plus précisément, la conscience collective doit être analysée comme un processus dont le but est d'enclencher, favoriser et maintenir une disposition à agir collectivement avec vigilance. Weick conçoit la construction collective de sens comme une activité continue, prenant place dans les interrelations entre les membres de l'organisation. Le sens, c'est ce qui fait le lien : il n'y a de sens que dans le partage. Ainsi, le sens renvoie toujours à un groupe, à une communauté.

Trois caractéristiques du secteur de la commercialisation des produits par les commerçants indépendants nous semblent pertinentes pour comprendre le particularisme de ce secteur d'activité en termes de management en situation hostile.

Premièrement, l'organisation du commerce au Sénégal est atypique, car elle met en présence une multiplicité d'acteurs avec des enjeux, des logiques de réalité éminemment hybrides sur un même territoire : Des acteurs du secteur privé (formel et informel) et des acteurs du secteur institutionnel (que l'activité soit organisée de manière formelle ou informelle).

Deuxièmement, les commerçants indépendants au Sénégal, ont longtemps été considérés comme fonctionnant avec des logiques artisanales. De ce fait, ils se heurtent à un véritable problème de reconnaissance, à la fois par les décideurs politiques et économiques. Cette situation a constitué un frein au développement d'une réflexion sur une modélisation d'outils de préparation à vivre des changements fondamentaux dans l'environnement, alors même que cette réflexion est déjà très avancée dans d'autres secteurs industriels reconnus comme plus stratégiques pour le développement économique du pays.

Troisièmement, Les commerçants chinois réussissent à attirer les consommateurs sénégalais, ayant des revenus modestes. L'offre proposée est adaptée à la demande et répond à un besoin réel. C'est dire que les commerçants chinois allient bien « bonne culture marché » (satisfaction des besoins) et « bonne culture produit » (les produits adaptés aux revenus modestes des consommateurs sénégalais).

Enfin quatrièmement, ce secteur doit se reconstruire en permanence, car il est touché par la modification rapide des modes de consommation. Cependant, il conviendrait alors de se poser un certain nombre de questions à savoir : Comment les commerçants chinois de la profession commerciale s'organisent-ils pour relever ces défis au quotidien ? Comment intègrent-ils cet état d'hostilité ? Quelles sont leurs priorités, leurs besoins pour assurer un développement pérenne de leur activité ? Et comment se préparent-ils collectivement à affronter cette situation ?

Nous tentons d'apporter des éléments de réponse à ces questions par l'analyse d'entretiens individuels et collectifs réalisés avec des commerçants indépendants chinois exerçant à Dakar.

2. Méthodologie utilisée

La problématique de recherche a été construite avec les commerçants chinois concernés, cela afin de faciliter l'appropriation par ces derniers des connaissances

ainsi développées. Nous nous sommes adressés, en premier lieu, au réseau des commerçants chinois au Sénégal et en deuxième lieu aux commerçants situés dans la ville de Dakar.

Nous avons réalisé vingt cinq entretiens semi-directifs avec les commerçants chinois de la ville de Dakar.

La collecte des données a été effectuée en quatre temps (de mars 2008 à novembre 2008) :

- un premier entretien d'une durée d'une à deux heures pendant lequel nous leur avons demandé de nous parler de leur cursus, de leur quotidien, en termes de décisions difficiles à prendre, de leurs contraintes en termes d'évaluation, de sanction de leur travail, et enfin des rapports qu'ils entretiennent avec leur environnement au sens large. Les entretiens enregistrés, ont été retranscrits et soumis à validation par les interviewés.
- Au cours du second entretien, nous leur avons demandé de donner leur perception du développement du commerce au Sénégal : Les caractéristiques, les fonctions qu'ils doivent remplir, les enjeux qu'ils représentent pour le territoire, leurs besoins actuels et à venir en termes de management, de stratégie, et de l'évolution pressentie de leur métier.
- Après validation par les commerçants chinois de la retranscription du second entretien, nous avons provoqué un entretien collectif semi-structuré pour que ces perceptions individuelles se confrontent. Quinze commerçants chinois sur les vingt cinq interviewés individuellement ont participé à cet échange. Un compte-rendu des discussions enregistrées a été communiqué aux participants et aux absents.
- Enfin, sept commerçants chinois ont pris position par rapport aux propositions émises et souhaitent poursuivre, sous certaines conditions, la réflexion.

Notre méthode est fondée sur des interactions entre le chercheur et les praticiens. Elle marque une différence notable avec les méthodes d'investigation qui s'inscrivent dans une conception positiviste de la connaissance. A défaut d'avoir pu conduire notre recherche selon une perspective constructiviste, nous nous sommes attachés à essayer de développer un savoir susceptible d'être mobilisé par les managers ; pour les aider à penser et à agir intentionnellement dans la conception de leur stratégie. Nous avons situé la recherche dans une perspective interprétativiste en souhaitant développer une réflexion à partir de l'expérience des commerçants chinois, et susceptible d'éclairer des situations qu'ils ont pu vivre et qu'ils vivront. Ce positionnement épistémologique implique que toute connaissance développée sera intrinsèquement liée au contexte et au temps dans lequel elle aura été produite : recherche processuelle et contextualisée (Geertz, 1973). La connaissance n'est donc plus générale, globale, mais idiographique, liée au temps et au contexte de sa production. Elle n'est plus « la connaissance », mais une « compréhension ». Les données recueillies sont de type discursif, elles sont donc empruntées de subjectivité et font référence à la capacité interprétative des commerçants chinois.

3. Résultats

Dans cette deuxième partie, nous présentons tout d'abord les résultats de l'analyse des données recueillies au cours des entretiens individuels. Nous justifions ensuite regroupement ayant débouché sur la création d'une communauté de pratiques visant non seulement à anticiper et développer collectivement des réflexes en cas lorsque l'environnement est perturbé, mais également à répondre aux besoins des commerçants chinois de décloisonner les structures, et de travailler collectivement sur des projets.

A la lumière des entretiens avec les commerçants chinois, nous nous interrogeons ensuite sur les défis que posent la création et le management d'une communauté de commerçants.

3.1 La communauté de pratiques : un collectif pertinent pour développer une dynamique positive en contexte hostile ?

Une communauté de pratiques est usuellement définie comme des “*groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis*” (Wenger, McDermott & Snyder, 2002:4). Ces personnes ne travaillent pas nécessairement ensemble, mais elles ont une histoire commune liée à leur pratique professionnelle (Wenger, 1998). Qu’elle soit formelle ou pas, une communauté de pratique est auto-organisée et ses membres sont recrutés par cooptation (Wenger & Snyder, 2000). Nous définissons une communauté de pratique comme un groupe auto-organisé, sous une base formelle ou informelle, d’individus partageant le même centre d’intérêt ; par des interactions régulières, ils développent des pratiques et des expertises partagées dans ce domaine, et par là même génèrent une identité commune.

3.1.1. Développer d’autres formes de travail pour asseoir la légitimité du commerce...

Les pratiques de travail au quotidien ont constitué le fil conducteur des interviews pour comprendre la perception des commerçants chinois du contexte dans lequel il exerce leur activité, leur métier et leurs besoins en termes d’outils de gestion.

Pour condenser nos données, nous les avons regroupés par thèmes abordés lors des entretiens et par « catégorie d’acteurs » : le réseau des commerçants chinois de Dakar, et les commerçants indépendants chinois. Puis, nous avons procédé à nouveau à une synthèse en l’articulant en deux parties (cette synthèse a servi de base à l’échange collectif) : l’analyse de l’activité des commerçants au Sénégal et propositions d’actions. Nous développons en deux points ces propositions émanant des commerçants chinois.

Les commerçants chinois se battent chaque jour pour démontrer leur valeur ajoutée, pour expliquer, convaincre et faire de la pédagogie des actions mises en place, des résultats obtenus. Pour que leur activité soit reconnue, les commerçants chinois proposent de monter et partager des pratiques avec les forces vives du territoire : Etat, population locale (les autres commerçants), commerçants, consommateurs, avec le souci de trouver un équilibre dans l’intérêt de tous.

Systematiser les projets collectifs sur des thématiques multi sectorielles, multi activités et multi compétences est un enjeu important pour eux : Le commerce n’est pas une activité autarcique, car il s’insère dans un contexte, un marché donné. « *Il s’enrichie des relations avec l’extérieur. Il s’agit alors de mutualiser, au sens large, les efforts, de mieux partager, et de mieux diffuser les expériences locales* ». Les personnes interviewées ont exprimé le besoin des méthodes d’animation de réseaux, de techniques de veille pour mobiliser et partager leurs projets avec l’ensemble des forces vives du territoire, tout en prenant en compte les réalités territoriales au cas par cas, pour croiser l’observation, mixer les analyses avec d’autres secteurs d’activités, afin d’obtenir de la cohérence dans les actions. « *La réflexion et la concrétisation doivent s’inscrire dans le temps, dans la confiance. Les interférences sont essentielles* ».

« Entre chinois et sénégalais, l’on se parle difficilement : un jeu de mains ou quelques gestes ambigus, sans aucune certitude de s’être fait comprendre, mais l’on essaie malgré tout. Il arrive aussi que ce soit un sourire, tout plein de générosité, de disponibilité, aussi un hochement de la tête qui n’a rien de convaincu encore moins de convaincant.

Dans ces magasins que tiennent les chinois, il faut toujours passer par les sénégalais, c'est un peu comme montrer patte blanche. Interprètes par la force des choses, intermédiaires souvent, ils vivent dans une certaine proximité avec les maîtres des lieux, mais ils se perdent aussi dans ce choc des cultures, quand le wolof se heurte à un mur de silence, quand rien ne lui répond, pas même l'écho. Nombreux sont ceux d'entre les sénégalais qui n'hésitent pas à interpellier les visiteurs : « Ici, c'est à moi qu'il faut s'adresser ».

Sans doute ne savent-ils pas quoi leur dire, barrière linguistique quand ils nous tiennent... Des yeux, ils implorent un secours, regardent derrière eux et guettent la venue de l'interprète sénégalais. Sur d'autres lieux de vente, en l'absence d'interprètes, les mots ne servent à rien. Nous sommes tous clients potentiels, la seule langue que l'on arrive à maîtriser est commerciale, et elle ne sait pas dire autre chose que « Combien de pièces ? », et en wolof s'il vous plaît.

Pour nombre d'entre eux, le séjour dakarois est assez récent : confiance des intermédiaires sénégalais. Un mois tout au plus, et ceci explique cela. A leurs interlocuteurs locaux, les commerçants adressent un regard aux mille questions, toujours plein de respect, mais ils arrivent à identifier quelques mots : journaliste et reportage. C'est sans doute assez courant, et c'est un non irrévocable que toujours ils opposent. Un peu de méfiance, du rejet et des mots qui sonnent sans appel : « je ne te connais pas, je ne parle pas » ; Mais quand on se nomme Paw, c'est tout différent. La jeune femme qu'elle est, accepte les termes de l'échange. Elle veut bien comprendre que ce sont des questions toutes simples, rien de trop intime. Le français, elle le maîtrise à peine, juste quelques mots que l'on arrive tout de même à comprendre. Un peu d'éclat dans ses yeux quand il lui faut parler des Jeux, mais rien que de l'instantané ». (Propos de Théodore SY)

3.1.2 ...et développer une vision prospective

Les commerçants chinois aspirent à trouver d'autres formes d'organisations de travail : « *Le collectif technique, on en est vraiment très loin. Chacun est dans son pré carré ; chacun travaille plus à gérer le risque plutôt qu'à créer ensemble l'opportunité. On dresse des barrières à l'entrée de son territoire, de sa chapelle – c'est humain* ». Ce cloisonnement, non seulement territorial, mais également par types de structures, altère selon les commerçants chinois, leur capacité de réactivité par rapport aux évolutions de la demande, et ainsi que leur capacité d'anticipation alors que la concurrence est de plus en plus vive (marchés émergents). « *Il s'agit de faire prendre conscience à chacun que nous sommes tous dans une interaction au niveau de nos décisions. Aujourd'hui, c'est illusoire de dire que l'on peut se débrouiller tout seul* ». Les commerçants chinois se sentent également absorbés par le quotidien, par la technique et ont besoin de s'extraire de ces contingences pour anticiper les mutations en cours et les risques insoupçonnés pour un secteur fragile. « *Le danger est que nous n'arrivons pas à sortir de notre bulle alors que le commerce est par définition un secteur d'activité ouvert. Nous avons un discours très institutionnalisé. C'est pour moi, un risque* ».

Se connaître et se positionner les uns par rapport aux autres est nécessaire pour créer des interférences dans la réflexion et la concrétisation, et ainsi développer une cohésion de l'organisation du commerce au Sénégal : « *travailler ensemble, mutualiser les moyens et le temps, partager les compétences, penser d'autres organisations* ». Ce besoin de « *jouer collectif sur certains points et à différents niveaux* » leur permettra de « *dépasser l'opérationnel et de construire ensemble une vision stratégique globale* ». Ils recherchent le « *réseau performant : on nous impose le réseau. Je suis obligé parfois de fonctionner avec des*

personnes que je n'estime pas en terme de performance ». Cet acteur souhaiterait organiser une « *chaîne de valeurs choisie et non pas subie* ». Un autre commerçant chinois a émis l'idée que « *plusieurs interlocuteurs se retrouvent autour d'une table, débattent des enjeux importants pour l'exercice de leur métier à Dakar, et ensuite ces enjeux se transforment en actions concrètes* ».

Les commerçants chinois de Dakar interviewés aspirent à trouver d'autres formes d'organisations de travail pour dépasser l'affichage partenarial, les clivages de territoire ou de structure, et pour anticiper les mutations en cours. Les périodes de crises n'ont volontairement pas été abordées. Nous avons seulement demandé aux commerçants chinois de nous parler des éventuelles perturbations extraordinaires de leur agenda. Pour eux, l'extraordinaire « *ce sont des événements que l'on n'a pas pu ou su ou voulu anticiper : soulèvement des commerçants sénégalais évoluant dans le secteur formel ou informel. Mais nous ne maîtrisons pas du tout cela à notre niveau. Ce serait plus au niveau de l'association d'anticiper ces évolutions ou ces risques* ». Même s'ils ne négligent pas que ces événements extraordinaires aient un impact sur leur quotidien, ce n'est pas une de leurs priorités en termes de besoin de management. Pour eux, l'extraordinaire relève d'une rupture dans les financements de leur structure, donc plus de moyens pour développer les actions et ainsi plus de légitimité d'exister. Et pour plusieurs d'entre eux : « *l'extraordinaire peut être également positif* ».

Les commerçants chinois ont ensuite été sollicités pour prendre part à un échange collectif. Nos objectifs étaient de faire ressortir le partage des perceptions, le rapprochement des visions individuelles, et d'initier la réflexion concernant la conception d'un outil collectif de partage de pratiques de travail dans une logique de préparation à vivre une crise. La seconde partie de cet entretien collectif semi-structuré s'est appuyée sur notre proposition de création d'une communauté de pratiques. Nous identifions dans un premier temps les principes conceptuels de la communauté de pratiques et les défis qu'elle pose en termes de management, puis dans un second temps, les réactions des commerçants chinois permettent d'enrichir la proposition et de la faire évoluer.

3.2 Quelles sont les conditions d'émergence d'une communauté de pratiques ?

Compte tenu du fait que la réalité est confuse et équivoque, les commerçants chinois ont besoin de s'influencer réciproquement pour parvenir à une stabilité de leurs représentations suffisantes, pour leur permettre d'agir (Weick, 1995). Les interactions sont donc le support même de l'élaboration de sens et, permettent ainsi à l'organisation de détecter des événements critiques ou de prendre en compte des signes avant-coureurs. La communauté de pratiques peut être ce lieu privilégié d'élaboration de sens autour de questions d'intérêts communs.

3.2.1 La communauté de pratiques : Défis et management

Une communauté de pratiques est usuellement définie comme un groupe d'individus qui partagent leurs intérêts et leurs problèmes sur un thème particulier, et qui approfondissent leur degré de savoir et d'expertise sur ledit thème, en interagissant sur une base régulière (Wenger et al. 2002). Ces personnes ne travaillent pas nécessairement ensemble, mais elles ont une histoire commune, et donc un même langage, les mêmes préoccupations, les mêmes difficultés... liées à leur pratique professionnelle (Wenger, 1998). Cette structure se développe sous forme d'espace d'apprentissage et d'échange de savoir-faire respectifs à travers les frontières organisationnelles. L'existence d'une communauté de pratiques est cependant liée à une motivation commune d'apprendre ensemble (Borzillo et Probst, 2007), et sa contribution essentielle réside dans sa capacité à produire de nouvelles connaissances (La Ville, Mounoud, 2007).

Les communautés de pratiques reposent sur deux fondements : autour de l'activité concrète se jouent la performance du collectif, la signification des activités, la création de savoirs communs ; et le concept de « communauté » suggère des dimensions de partage, d'identité commune et de dépassement de l'individualisme (Vaast, 2002). Le concept de communauté de pratiques attire, car d'une part, il permet de relier apprentissage et pratiques au sein d'un collectif ; et d'autre part, il reste vague et peut ainsi éclairer des contextes hétérogènes. Mais, nombre de questions restent en suspens : Comment se construit une communauté de pratiques ? Comment la piloter ? Et comment la développer ?

En raison de leur idiosyncrasie, les communautés de pratiques ne sauraient être gérées par des recettes toutes faites. La Ville et Mounoud (2007) vont plus loin et posent la question du management d'une communauté qui se distingue par sa nature informelle. Une communauté de pratiques est un groupe d'employés qui partagent un intérêt commun pour un thème défini, et qui échangent de l'information, du savoir-faire, et des expériences à travers les frontières organisationnelles (Wenger et al., 2002), avec une motivation commune de cultiver un climat de confiance, d'apprendre ensemble, et de développer de meilleures pratiques pour l'organisation. Dans ce contexte, « *l'injonction faite aux managers de gérer l'informel n'en reste pas moins paradoxale* » (La Ville et Mounoud, 2007). En effet, la gestion et le pilotage d'un collectif autodéterminé et auto-organisé semblent pour le moins être des injonctions contradictoires. Des facteurs clés de succès peuvent tout de même être mis en avant, même si ceux-ci doivent être adaptés au contexte. Borzillo et Probst (2007) ont regroupé ces facteurs au sein d'un « gouvernail de pilotage de communauté de pratiques » :

- Des objectifs clairs doivent être donnés aux membres de la communauté de pratiques. Selon MacDermott (2003), ce préalable de définition est nécessaire à la motivation des membres et à leur investissement dans la communauté de pratiques. Mais que sont les objectifs clairs ? Pour Borzillo et Probst (2007), ils doivent être quantifiés c'est à dire ils doivent contenir « *des critères de performance qui poussent la communauté de pratiques vers un résultat qui se traduit en baisse de coûts, en accroissement de la qualité (ou quantité), ou en gain de temps* ».

- Le soutien du top management est également un facteur de succès, ou un facteur d'échec en cas d'absence. Snyder et Wenger (2000) le définissent comme un « sponsor officiel », c'est-à-dire qu'il doit allouer à la communauté de pratiques des ressources en temps et en argent pour que celle-ci puisse fonctionner. De plus, ce sponsorship a pour fonction de veiller à ce que l'activité de la communauté de pratiques reste en ligne avec celle de l'organisation à laquelle les membres appartiennent. (Snyder et Wenger, 2000).

- La désignation d'un pilote ne doit pas être réalisée dans un sens hiérarchique, mais dans une optique professionnelle. Pour que la communauté de pratiques soit réellement active (Snyder et Wenger, 2000), un leader doit être désigné parmi ses membres. Son rôle est d'organiser les rencontres, les échanges, de motiver les membres, de les inciter à échanger leurs savoirs, leurs pratiques, et ceci en développant un environnement de confiance pour que les membres puissent s'exprimer librement (Borzillo et Probst, 2007).

- Wenger et al. (2002) mettent également en avant une routinisation d'activités comme facteur de succès au développement d'une communauté de pratiques. Pour que celle-ci reste active, le leader doit organiser régulièrement des « rencontres » entre les membres : que ce soient des rendez-vous via le Web ou des réunions de visu à des dates régulières. Il s'agit d'instaurer une certaine constance dans les activités pour que les membres de la communauté se sentent impliqués et motivés. Mais attention, trop de contraintes en termes d'activités peuvent à l'inverse provoquer le désintérêt des membres et mettre en péril la communauté de pratiques (Wenger et al., 2002).

D'autres éléments peuvent représenter des catalyseurs à la construction et au développement d'une communauté de pratiques : un certain plaisir à se retrouver (Dameron et Josserand, 2007) ; la discussion en amont des intérêts de chacun à la participation ; la capacité à co-construire des complémentarités dans l'action. L'ensemble de ces facteurs présente plus ou moins d'importance en fonction du contexte dans lequel se développera la communauté de pratiques.

En se focalisant sur les pratiques plutôt que sur le design de la structure, la création collective de significations est privilégiée ; ce que l'on retrouve dans les approches sociocognitives des organisations (Weick, 1995) ou dans les travaux d'Argyris et Schön (2002) sur l'apprentissage organisationnel. Cependant, la structure, même minimale, doit être suffisamment présente pour contribuer à la cohérence de la communauté, et pour qu'il y ait connexion des compétences, des pratiques et des discours.

3.2.2 Réactions des commerçants chinois à la création d'une communauté de pratiques

Les commerçants chinois trouvent important d'évoluer collectivement dans le marché sénégalais et confirment le rôle prépondérant que joue le collectif de commerçants devant évoluer à court terme vers une association. En dehors du fait que ce collectif (*ou cette communauté*) leur permettrait d'être une force de proposition vis-à-vis des membres ; il représenterait à leurs yeux une organisation cohérente des acteurs commerciaux et permettrait d'être une porte de sortie par rapport aux conflits avec les autres commerçants « *Est-ce que le développement d'actions pragmatiques communes, qui sont de toute évidence utiles à la profession, ne sont pas un des meilleurs moyens, tant que ce soit possible, de pouvoir arriver à atténuer, dépasser ou lisser les dissensions ? Il y a certainement un travail en réseau plus important à faire, des mutualisations ...* ». Des passerelles seraient ainsi jetées entre les structures, entre les réseaux existants et les commerçants chinois auraient enfin leur réponse quant au manque d'échanges entre eux. Ce collectif serait pour eux un lieu d'échanges libres, c'est-à-dire sans la pression de la représentation diplomatique et des financeurs. Ils pourraient ainsi concrétiser des actions communes transversales, et dépasser l'opérationnel, le terrain et aborder des questions de fond. « *Je pense que c'est vraiment utile de créer un réseau où l'on puisse se rencontrer avec une parole un peu libérée entre nous pour échanger sur des sujets importants, mais qui dépassent nos logiques de structures et d'organisations* ».

Les objections ne manquent cependant pas (problème de disponibilité, par exemple). Certains commerçants chinois ne voient également pas du tout la valeur ajoutée d'une communauté au Sénégal, sauf « *à créer un nouvel espace de dissertation patriotique plus ou moins consensuel...* ». Enfin, se pose la question du management de cette communauté : le côté informel risque d'être fragilisant, il plaide donc pour un règlement intérieur souple avec un minimum d'organisation. Et si ce collectif n'a pas le soutien et l'écoute de la représentation diplomatique, il n'en voit pas la pertinence. Même s'il estime indispensable d'obtenir l'aval de leurs représentants diplomatiques pour la création de cette communauté, il a également peur que ce collectif de commerçants soit récupéré politiquement, et ils se posent la question de l'animation de ce collectif.

Les premiers axes d'échanges de la communauté de pratiques seront de :

- faire émerger une stratégie pour le réseau, des objectifs en termes d'intérêts pour les membres ;
- travailler sur les questions suivantes : Que représente une crise pour chaque commerçant chinois au Sénégal ? Quelles sont les conséquences de la crise ? Comment rétablir la situation ? Quels sont les enseignements des crises vécues ? Comment ne pas reproduire les erreurs commises ?...

La création d'une cellule de crise et celle d'un outil de veille pourront être des objectifs à long terme.

Conclusion

L'environnement mondial dans lequel nous évoluons est, et deviendra de plus en plus instable. Les menaces futures ne sont pas encore connues. Dès que de modifications importantes de l'environnement interviennent, les professionnels du commerce doivent se repositionner rapidement : création d'une communauté de pratiques, liste des personnes « ressources », rapidité dans la communication. Garder sa dignité et sa crédibilité suppose qu'il y ait eu en amont de la crise, une veille du phénomène.

La recherche montre que les acteurs interviewés ne relient pas, de manière prioritaire, l'événement représentant une menace pour le développement de leur activité, avec un désastre de grande ampleur, mais plutôt avec un manque de coordination entre l'ensemble des acteurs composant le secteur.

Il n'existe pas de modèle absolu pour gérer un environnement qui devient brutalement turbulent et pour communiquer en période d'hostilité avoué ou non. Il est nécessaire avant tout de s'y préparer via des échanges d'expériences, pour mettre en commun les enseignements tirés de situations vécues. D'un point de vue managérial, les qualités développées par l'entraînement aux situations de crise sont un atout pour la vitalité de l'entreprise : capacité d'anticipation, aptitude à travailler en équipe, vitesse de réaction, créativité, sensibilité aux signaux faibles, acceptation du changement, humilité... La communauté de pratiques peut créer les conditions d'échanges, ainsi, les professionnels vivant une crise pourront être en mesure de prendre appui sur un réseau de relations ayant déjà mené une réflexion sur le sujet. Ils pourront ainsi donner du sens à leurs actions, car il n'y a de sens que dans l'action collective.

Bibliographie

- ARGYRIS C., SCHON D.A. (2002), *Apprentissage organisationnel, Théorie, méthode, pratique*, Ed. DeBoeck Université.
- BORZILLO S., PROBST G. (2007), « Piloter les communautés de pratiques avec succès », *Revue Française de Gestion*, vol. 33/170, p. 135 – 153.
- DAMERON S., JOSSERAND E. (2007), « Le développement d'une communauté de pratique, une analyse relationnelle », *Revue Française de Gestion*, vol. 33/174, p. 131 - 148.
- GEERTZ, C. (1973) *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, New York: Basic Books.
- HERMANN C.F. (1963), « Some consequences of crisis which limit the viability of organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, p. 61 - 82.
- KOENIG G. (1996), « Management : Les Constructeurs - Karl E. Weick », *Revue Française de Gestion*, n° 108, p. 57 - 70.
- LA VILLE V. (de), MOUNOUD E. (2007), « Peut-on manager les communautés de pratiques ? Réflexions à partir de l'expérience de deux multinationales industrielles », *Revue Pratiques de formation – Analyses*, n°54.
- MCDERMOTT R. (2003), « Building spontaneity into strategic communities: Eight tips to put excitement into management-created CoPs », *Knowledge Management Review*, vol. 5, n°6, janvier-février.
- MORIN E. (1976), « Pour une crisologie », *Communications*, n°25, p. 149-162.
- ROBERT B. (2002), « Crises : quelles logiques d'apprentissage ? », *La fin du risque zéro* Guilhou X., Lagadec P., Eyrolles société - Les Echos Editions, p. 289 - 301.
- ROBINSON J. A. (1968), « Crisis », *International Encyclopedia for Social Sciences*, New York, Macmillan & The free Press, vol. 3, p. 510 - 514.
- ROUX-DUFORT C. (2000), *La gestion de la crise, un enjeu stratégique pour les organisations*, Bruxelles, Editions De Boeck Université.
- SNYDER W., WENGER E. (2000), « Communities of Practices : the organizational frontier », *Harvard Business Review*, January – February, p. 139 – 145.
- TUBIANA L. (2002), « Développement durable », *La fin du risque zéro*, Guilhou X., Lagadec P., Eyrolles société - Les Echos Editions, p. 205 - 216.
- VAAST E. (2002), « Les communautés de pratiques sont-elles pertinentes ? », *actes du colloque de l'AIMS à Paris*.
- WEICK K. (1988), « Enacted sense making in crisis situations », *Journal of Management Studies*, vol. 25, p. 305 - 317.
- WEICK K. (1993), « The collapse of sense making in organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, p. 628 - 652.
- WEICK K. (1995), *Sense making in Organizations*, Londres: Sage Publications.
- WENGER E. (1998), *Communities of Practices, Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press.
- WENGER E., MCDERMOTT R., SNYDER W. (2002), *Cultivating Communities of Practice: a guide to managing knowledge*, Harvard Business Scholl Press.

Mobilité internationale :

Les expatriés dans les entreprises multinationales en Algérie

Jean-Marie PERETTI

Professeur des Universités

ESSEC Business School Paris Singapore

peretti@essec.fr

Yassine SLAMA

Doctorant

Institut d'Administration des Entreprises de Corse/Université de Tunis el Manar

Assistant contractuel

Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises de Tunis.

slama@univ-corse.fr

L'Algérie connaît un contexte économique favorable. Retour de la stabilité, orientation libérale, négociations avec l'Union Européenne et l'OMC, programme massif d'investissement et de relance de l'économie, diminution de la cotation du risque pays, programme de privatisation, réserves en devises. Aussi, dans les années 2000, l'Algérie réalise d'excellentes performances en matière d'Investissements Directs Etrangers (IDE).

Cette arrivée des multinationales en Algérie n'est pas sans conséquence sur le marché de l'emploi, notamment des cadres, et sur le renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie. Les DRH des entreprises internationales implantées en Algérie doivent mettre en œuvre des politiques et des pratiques adaptées pour assurer le bon fonctionnement des entreprises. L'expatriation est l'une des pratiques mises en œuvre. En effet, toute entreprise décidée à opérer sur les marchés étrangers est de plus en plus confrontée à la contrainte des transferts de cadres (Ghertman, 1977). La mobilité internationale est source de multiples transferts dans le domaine RH et favorise l'émergence d'une GRH hybride susceptible d'accroître les performances de l'entreprise implantée en Algérie.

Dans un contexte d'ouverture et de globalisation des économies, la mondialisation de l'entreprise s'accélère à un rythme fulgurant à mesure que tombent les barrières au commerce international.

Cette communication présente les résultats d'une étude exploratoire auprès d'expatriés et de cadres locaux en Algérie. Dans une première partie nous situons le contexte, les différentes conventions internationales signées dans le cadre de l'accord de l'Union du Maghreb Arabe (UMA) et avec l'Union Européenne, et un aperçu de la présence des entreprises étrangères en Algérie.

1. Le contexte

Dans une première étape nous présentons les conventions internationales, accord de l'UMA, accord avec l'Union Européenne et autres accords.

1.1. Les conventions internationales

L'accord de l'Union du Maghreb Arabe (UMA)

Regroupant, outre l'Algérie, le Maroc, la Tunisie, la Libye et la Mauritanie, cet important accord signé en 1989 vise une intégration par la création d'une zone de libre-échange, d'une union douanière, d'un marché commun et d'une union économique. Les résultats de cet accord sont mitigés pour plusieurs raisons. Peu de conventions ont été conclues en application de cet accord, notamment la convention commerciale et tarifaire et celle relative à l'échange

de produits agricoles. Aussi les échanges commerciaux de l'Algérie avec ses partenaires de l'UMA représentent une faible part de son commerce extérieur.

L'accord avec l'Union Européenne

En 1995, l'Union Européenne absorbait 65% des exportations algériennes. Par ailleurs 60% de ces importations provenaient de trois pays membres de l'Union Européenne, que sont la France, l'Italie et l'Espagne.

Un premier accord de coopération entre l'Algérie et l'Union Européenne date de 1977. Il est entré en vigueur en 1978 et donne à l'Algérie un régime préférentiel en matière d'exportation vers les pays membres de l'Union européenne.

L'Algérie est signataire de la déclaration de Barcelone qui vise à mettre en place un partenariat euro-méditerranéen. Cette nouvelle forme de régionalisation Nord-Sud visant à établir une zone de libre échange euro méditerranéenne à l'échéance 2010 est constituée de deux principaux piliers: La création d'une zone de libre-échange entre l'UE et chacun des pays méditerranéens, l'élargissement graduel de cette zone grâce à la libéralisation des échanges entre pays méditerranéens.

Autres accords multilatéraux

En matière d'investissement, l'adhésion à l'Agence multilatérale de garantie des investissements (M.I.G.A) et le traité portant création de la communauté économique africaine signé au Nigeria en 1991, prévoyant à long terme la mise en place d'un marché commun africain

1.2. Un contexte économique favorable au développement des IDE

L'Algérie connaît aujourd'hui une situation économique exceptionnelle tant au niveau interne que sur le plan externe, grâce à une conjoncture pétrolière favorable. Conscient des défis importants qu'il reste à relever, les autorités algériennes affichent une volonté réelle de faire aboutir le large programme de réformes de mise à niveau de l'économie, permettant au pays de renforcer son attractivité.

Une situation économique favorable

L'Algérie occupe désormais une place prépondérante au sein des marchés dits « émergents ». Elle constitue aujourd'hui la 50e économie mondiale, la troisième du continent africain derrière l'Afrique du Sud et le Nigeria, la première d'Afrique du Nord devant l'Égypte. L'accroissement de la rente pétrolière constatée depuis le début de la décennie 2000 permet à l'Algérie d'appréhender dans les meilleures conditions le défi qui est celui des pouvoirs publics aujourd'hui : accompagner et accentuer le rythme de la modernisation de l'économie nationale. L'État algérien a en outre entrepris un vaste programme d'investissement public (155 milliards USD sur 5 ans) visant à développer et moderniser le réseau d'infrastructures du pays. Avec une croissance soutenue et régulière, et une population très jeune (51 % de la population à moins de 25 ans), le marché interne présente des potentialités parmi les plus élevées de la Méditerranée. Les tendances actuelles contribuent à l'émergence de classes moyennes et du secteur privé, renforçant l'accroissement de la demande interne comme des importations.

Implantation d'entreprises internationales

De nombreuses sociétés internationales et notamment françaises ont trouvé en Algérie des opportunités justifiant une implantation sur place, bénéficiant de la proximité de l'Europe aussi bien géographiquement que culturellement. Avec une bonne appréhension du marché, l'investissement reste la clé d'un succès durable en Algérie. En effet la présence d'entreprises étrangères couvre la plupart des secteurs d'activité mais particulièrement marquée dans

l'hydraulique et l'énergie en relation avec le port à hydrocarbures de Skikda. Quelques exemples illustrent ces implantations et partenariats.

- La Société des Eaux de Marseille (SEM) a remporté pour 5 ans la gestion de l'eau et de l'assainissement de la Wilaya de Constantine ;
- OTV a réalisé trois stations d'épuration à Sidi Merouane, Skikda et Annaba,
- DEGREMONT réalise dans le cadre du système de transfert hydraulique vers les wilayas de Mila, Constantine et Batna deux stations de traitement des eaux, la station de pompes située à Béni Haroum étant réalisée par ALSTOM.
- Les bureaux d'études SCE, SOGREAH, G2C Environnement et SAFEGE travaillent également sur divers contrats d'ingénierie.
- Le secteur du transport ferroviaire et urbain est également représenté. Ainsi, ALSTOM réalise le tramway de Constantine, dont la mise en service devrait être effective en 2010.
- EGISRAIL et INGEROP assurent, quant à eux, la maîtrise d'œuvre et les études de faisabilité des tramways de Sétif et Annaba. Le transport ferroviaire attire également les entreprises françaises, comme COLAS-Rail qui assure la rénovation de 40 km de voie ferrée entre Beni Mansour et Bejaia.
- TSO et ENEO SCLEE travaillent sur la modernisation des caténaires de la ligne minière reliant Souk Ahras à Bouhegaf.
- THALES, VOSSLOH COGIFER et la SNEF ont obtenu plusieurs contrats de signalisation et télécommunications ferroviaires.
- Enfin, l'énergie attire les groupes français, notamment à Skikda où transitent près de 20 Millions de Tonnes d'hydrocarbures.
- AREVA T&D, assure la distribution électrique de la raffinerie de Skikda. Le groupement ENTREPOSE-VINCI réalise un bac cryogénique GNL de 150.000 m³.
- Des groupes français sont aussi installés dans l'agro-alimentaire, tel CASTEL ou la communication avec l'agence ALBATROS.

2. La recherche empirique

2.1. La démarche empirique

L'objectif de cette recherche exploratoire est d'acquérir une vision des représentations des salariés locaux et des expatriés à l'égard de l'expatriation en Algérie. Dans cette optique, l'entretien individuel a été privilégié pour le recueil des informations. Cet outil d'investigation se prête à la nature qualitative de notre enquête (Blanchet, 1987 ; Mucchielli, 1991) car, en sciences de gestion, la quasi totalité des recherches qualitatives s'alimentent « aux mots des acteurs » afin de comprendre les pratiques organisationnelles (Wacheux, 1996). En effet, les acteurs traduisent dans leurs pratiques managériales leurs représentations exprimées sélectivement dans leurs propos.

2.2. Collecte des informations : l'entretien semi-directif

Pour réaliser notre enquête, nous avons élaboré deux guides d'entretien. Le premier, destiné aux locaux algériens, est composé de quatre grands thèmes. Le deuxième guide, destiné aux cadres expatriés, est composé de cinq thèmes

2.3. Analyse des entretiens

Une analyse de contenu thématique, à la fois verticale (entrevue par entrevue) et transversale (inter-entrevues), est utilisée comme méthode de traitement des informations qualitatives (Poirier *et alii*, 1993 ; Giannelloni et Vernet, 2002).

La retranscription a été effectuée après chaque entretien. Elle s'accompagne de l'élaboration d'une fiche de synthèse comprenant les principales informations. Un journal de recherche

regroupant les impressions et détails observés lors des entretiens est tenu. Au même temps, les thématiques abordées s'étoffent, ce qui permettrait d'élaborer un dictionnaire de thèmes liés à la maîtrise progressive des données qualitatives (Frimousse, 2006)

2.4. Présentation et discussion des résultats

L'étude du contenu des propos recueillis auprès des expatriés et des locaux algériens nous permettra de dégager certains axes forts qui ont contribué à faciliter l'adaptation dans le Pays d'accueil et quelques difficultés qui l'ont freinée.

Les raisons d'une implantation

L'analyse des interviews révèle que la plupart des groupes qui cherchent à s'implanter en Algérie ont pour objectif soit la volonté de préserver leur position de leader sur le marché algérien soit d'être présent sur ce marché, connu comme étant vierge dans ce secteur d'activité (le marché vierge).

D'autres répondants expliquent la motivation des multinationales à s'implanter en Algérie suite au « *faible coût de la main d'œuvre et aux perspectives d'expansion qu'offrait le marché algérien* ».

Apport de l'expatrié

Suite à l'implantation des multinationales en Algérie, de nouvelles pratiques de GRH sont mises en place. Lors d'un entretien, un consultant algérien en GRH précise : « *Les expatriés mettent en place certains outils tels que le transfert, le partage de la culture et les bonnes pratiques du groupe. Des méthodes et des moyens de formation en RH ont été transférés* ».

Cette idée qu'il y a un réel apport de l'expatrié est confirmée par un DRH qui explique que « *Depuis l'arrivée des expatriés nous avons assisté à une diffusion des procédés RH. Le budget annuel de la formation augmente. Le recrutement est amélioré : nous avons recours à des cabinets et à des consultants, nous utilisons des annonces par voie de presse, nous prospectons auprès des écoles et des universités* ».

« *Il y a plus de rigueur et de discipline. Par exemple l'absentéisme est sévèrement sanctionné. Autrefois c'était par un pointage qu'on notait la présence des travailleurs. C'était très facile de couvrir les absences. Maintenant ce n'est plus le cas. Chaque travailleur est doté d'une carte magnétique* », nous explique un cadre local algérien.

Si la filiale locale fait appel à un expatrié, « *c'est dans le but de raffiner et d'orienter la compétence... car la compétence existe* ».

Adaptation des expatriés

Selon Balck et Gregersen (1991) l'adaptation se définit comme le degré de confort psychologique d'une personne avec plusieurs aspects d'un nouvel environnement.

L'adaptation présente trois dimensions : l'adaptation au travail, l'adaptation à l'interaction et l'adaptation générale. D'une façon générale au début, l'expatrié perçoit son environnement d'accueil avec pour cadre de référence son pays d'origine. Ensuite, il est confronté à la notion du local et progressivement, il commence à saisir les éléments de cet environnement.

Selon Black et alii (1991), l'expérience internationale antérieure et la formation interculturelle participent à l'adaptation dite anticipée.

Suite aux entretiens passés avec des expatriés et des locaux algériens nous retenons la déclaration d'un DRH qui a eu des expériences de travail avec des expatriés. Il explique que « *les expatriés sont préparés à évoluer au sein de la filiale locale, ils disposent tous d'une longue expérience au sein d'entreprises multinationales installées dans le monde* ». C'est pour cela qu'il considère que les expatriés sont adaptés.

Un autre répondant confirme que « *l'invitation par exemple des expatriés aux mariages des employés de la société a permis à certains expatriés de connaître les coutumes algériennes, ce qui facilite leur adaptation* »

La langue y est pour beaucoup, car, après l'arabe, le français est la deuxième langue que les Algériens maîtrisent. « *L'Algérie vit une période d'ouverture et d'échanges que nous ressentons particulièrement, le monde qui ne connaît l'Algérie qu'à travers la télévision a un tout autre regard que nous qui vivons ici-même, nous avons découvert une autre facette de l'Algérie que les autres ne peuvent pas percevoir, car elle reste méconnue d'une bonne partie du monde, pour beaucoup, l'image de l'Algérie est encore associée au terrorisme, ce qui freine le tourisme et l'investissement* », affirme un expatrié, qui vit en Algérie depuis deux ans déjà.

Tension sur les compétences

Un cadre local algérien confirme qu'en Algérie les qualifications manquantes sont nombreuses, il cite « *celles qui nous posent au quotidien le plus de difficultés : marketing, contrôle de gestion, développement des ressources humaines* ».

Pour faire face à cette situation de tension sur les compétences certaines entreprises multinationales ont tentées de mettre en œuvre des solutions innovantes : « *Certaines entreprises ont signés des accords avec certaines écoles d'ingénieur ou de commerce pour proposer des stages de fin d'études avec recrutement en fin de cursus. Des adaptations de cursus ont même été effectuées pour répondre aux besoins spécifiques d'une entreprise* » explique le cadre local lors d'un entretien.

Un répondant expatrié nous confirme « *qu'une filiale de multinationale a défini son organisation algérienne en fonction des compétences disponibles sur le marché. Elle a centré son recrutement sur des profils juniors qui seront accompagnés et coachés sur deux années par des consultants internes à la filiale* ».

Conclusion

Cette première étude exploratoire fait ressortir la diversité et la complexité des représentations de l'expatriation d'un cadre dans une filiale d'un groupe international en Algérie. Le coût des cadres expatriés conduit de nombreuses filiales à étudier la possibilité d'un remplacement dès que possible par des cadres locaux. Sur ce point le modèle élaboré par Belkis BOUSSET-KECHIDA dans le cadre de sa recherche sur les déterminants de la réussite de « La succession des cadres expatriés par des cadres locaux : le cas des filiales tunisiennes de multinationales européennes » constitue un outil essentiel pour les DRH de groupes ayant de filiales en Algérie.

Bibliographique

Bousset- Kechida B. (2009) « La succession des cadres expatriés par des cadres locaux : le cas des filiales tunisiennes de multinationales européennes » Thèse en sciences de gestion, IAE de Lyon, mai 2009.

Black & Gregersen., (1991), « Antecedents to Cross-Cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments ». Human Relations, 44(5), 497-515.

Black J.S., M. Mendenhall & G. Oddou.(1991). « Toward a comprehensive model of International Adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives », *Academy of management Review*, vol. 16 n°2.

Blanchet A., (1987), « *L'entretien dans les sciences sociales* », Editions Dunod, Paris.

Frimousse, S. (2006), « Internationalisation des entreprises et hybridation des pratiques de GRH : le cas du Maghreb », Thèse de Doctorat sous la direction de J. M. Peretti. IAE de Corse.

Ghertman, M. (1977), « La gestion internationale des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, Mai-Juin/Juillet-Août, pp : 71-80.

Giannelloni J.L. & E. Vernet., (2002). « Etudes de marché », *Vuibert*.

Mucchielli A. (1991), "*Les méthodes qualitatives*", Presse universitaires de France.

Poirier J., S. Clapier-Valladon et P. Raybaut. (1993). *Les récits de vie : théorie et pratique*, Paris : Presse universitaires de France.

Wacheux F., (1996). « Méthodes qualitatives et Recherche en Gestion », *Economica*.

Internet :

Ambassade de France-Mission Economique d'Alger « Fiche de synthèse ». Janvier 2009.

<http://www.missioneco.org/Algerie/documents>

Audit social et entrepreneuriat féminin au Sénégal

Fatou SOUMARE SAR

Direction de l'Entrepreneuriat Féminin

aimi_nfa@hotmail.com

1. Introduction

Depuis le début des années 90, les entreprises ne cessent de s'internationaliser, leurs métiers, leurs actions, leurs marchés et leurs actionnaires se mondialisent. L'impact de cette mondialisation sur les entreprises sénégalaises présente beaucoup plus de menaces que d'opportunités surtout pour celles dirigées par des femmes. L'intensité de la concurrence internationale les contraint à des changements permanents et rapides. Mobilité, flexibilité et fluidité du marché du travail ne sont plus des fléaux à combattre mais des données à gérer si la femme sénégalaise entrepreneure veut survivre et rendre son entreprise pérenne. Il n'est pas étonnant que dans ce nouveau paysage les entreprises dirigées par des femmes sénégalaises soient profondément déstabilisées. Faire évoluer son organisation, la transformer pour la rendre plus performante devient un impératif pour nombre d'entreprises. Dans un tel contexte, questionner pour comprendre le climat social devient une urgence et une obligation. La pratique de l'audit social devient un outil stratégique pour la performance de l'entreprise.

Compte tenu de toutes ces évolutions, il devient nécessaire pour la recherche de déterminer les facteurs clés de performance mais aussi de révéler les facteurs de risque social qui viendraient dégrader la compétitivité de l'entrepreneuriat féminin. L'audit social est de nos jours un des atouts clé de la réussite d'une entreprise car un climat social défaillant est synonyme de désordre, de conflits et constitue un risque pour l'entreprise. C'est pourquoi il nous est paru intéressant de procéder à l'audit social de la gestion des ressources humaines chez les femmes entrepreneures sénégalaises. Plusieurs recherches ont contribué à améliorer notre connaissance dans le domaine de l'audit social, et plus particulièrement dans le champ de la gestion des ressources humaines. Par gestion des ressources humaines, il faut comprendre un champ disciplinaire dont l'objet d'étude est l'acquisition, la stimulation et la régulation des potentiels humains des organisations [Besseyre des Horts, 1988]. On peut citer les recherches consacrées aux effets de la participation des employés sur la performance en comparaison aux entreprises classiques [Defourny, 1990]. Dans le cadre de cette théorie, les employés et la façon dont ils sont gérés jouent un rôle capital dans le succès des organisations et constituent une source d'avantage stratégique durable.

Cependant les études sur l'audit de la gestion des ressources humaines dans le secteur de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal n'existent pas dans la littérature en gestion. Notre travail s'inscrit autant dans la volonté d'améliorer notre connaissance du fonctionnement interne et externe de ces entreprises de femmes que de proposer un cadre d'analyse en vue de recherches futures. Plus précisément, cet article traite de la problématique de l'impact de la pratique de l'audit social sur la gestion des ressources humaines sur l'entrepreneuriat féminin. Cela revient donc à chercher un modèle de management permettant aux femmes entrepreneurs de se façonner une stratégie efficace, capable de développer et d'utiliser leurs ressources humaines ou leur capital humain afin d'être plus agressives et compétitives sur le marché national et international. Depuis les années 1980, force est de constater que la mobilisation du personnel, entendue comme une action orientée vers les objectifs [Louart, 1992, p. 96], est régulièrement présentée comme une réponse indispensable à la survie et au développement des organisations. Face à cette problématique, la notion d'audit social apparaît comme une

source de réflexion pertinente pour apprécier la manière dont les femmes entrepreneures gèrent leurs ressources humaines.

Les enjeux de cette problématique sont d'importance à l'heure actuelle car les entreprises dirigées par les femmes sont plus exposées aux effets de la mondialisation, de la crise financière et économique. Le secteur de l'entrepreneuriat féminin traverse une phase difficile du fait de la libéralisation des échanges mondiaux et la domination de plus en plus fortes des pays asiatiques. A cela s'ajoute les problèmes d'accès au crédit, d'accès à l'information économique, la pénurie de ressources humaines qualifiées et compétentes. Nous allons citer aussi le manque de compétence en termes de gestion, de commercialisation et en résumé l'absence de formation en management de la majorité des femmes entrepreneures sénégalaises.

Dès lors que la mission de l'entreprise est de fabriquer des produits manufacturés de bonne qualité ou des services très compétitifs, écarter la gestion des ressources humaines serait bien évidemment une erreur, me semble-t-il. La gestion des ressources humaines pose la question du profil du personnel (niveau d'études, de formation et de qualification) et de la gestion des carrières dont a besoin un dirigeant pour bien piloter son entreprise. En effet, le rêve de tout dirigeant est de disposer d'un bon personnel qualifié, compétent et opérationnel.

C'est ici que l'audit social joue un rôle décisif car aujourd'hui, la relation entre l'audit social et la gestion des ressources humaines est nécessaire dans un environnement caractérisé par la montée de la financiarisation des économies et le regain du désir de contrôler les ressources pour sauvegarder l'avantage compétitif. Dans cette optique, le recours à l'audit social contribue à renforcer le développement de la gestion des ressources humaines qui est aujourd'hui partie intégrante de la stratégie et de la compétitivité des entreprises car les employés constituent un avantage compétitif difficile à dupliquer pour la concurrence. Les ressources humaines présentent tous les attributs caractéristiques d'un capital humain inestimable et contribue fortement à la construction de l'avantage concurrentiel (Huselid, Jackson et Schuler - 1997). Selon la théorie des ressources : les ressources humaines sont rares, créent de la valeur, et sont imparfaitement imitables et difficilement substituables (Wright, Mac Mahan et Mac Williams - 1994). L'audit social constitue l'un des moyens les plus appropriés pour piloter l'entreprise dans cette nouvelle orientation, qui est celle de la performance et de la compétitivité.

L'objectif de notre article consiste à appréhender, par le biais d'une enquête, la pratique de l'audit social, de la gestion des ressources humaines, de mettre en évidence son importance et son impact dans l'amélioration de la qualité du pilotage des ressources humaines dans les entreprises dirigées par des femmes. Ainsi, nous allons d'abord passer en revue une approche conceptuelle de l'audit social, de la gestion des ressources humaines. Ensuite nous allons faire une description du secteur de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal. Les résultats de notre étude seront présentés dans la dernière partie.

1.1. Cadre conceptuel

Dans quel cas nous situons-nous avec l'audit social ? Avons-nous pervertis les fondements historiques de l'audit social suite à l'apparition de nouvelles pratiques d'audit sociaux. C'est pour apporter une réponse à ces questions que notre contribution trouve toute sa motivation. Il serait ambitieux de vouloir apporter une réponse définitive à ces questions dans ce seul article. La question mérite d'être posée puisque les fondements originels de l'audit social n'ont été questionnés que suite au développement parallèle d'une pratique de l'audit appliquée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE).

L'audit à longterm résonne à l'oreille des entrepreneurs ou dans leur souvenir comme synonyme de contrôle, d'investigation, d'intrusion dans la vie de l'entreprise voire dans sa bonne marche. Il n'est pas inutile encore aujourd'hui où la pratique de l'audit est largement

répandue de faire le point sur la nature, l'utilité et la finalité de l'audit social. C'est une démarche reposant sur une méthodologie affirmée, des techniques et des indicateurs précis permettant de dresser des constats, de déceler les problèmes de la gestion du personnel des entreprises, d'en évaluer l'importance sous forme de coûts et de risques, d'en diagnostiquer les causes et de proposer des solutions pour accroître l'efficacité dans ce domaine.

1.2. Evolution du concept d'audit social

Discipline bien ancienne qui a connu une évolution importante, aujourd'hui l'audit couvre un champ de plus en plus vaste qui touche différents domaines de la gestion de l'entreprise, et différents secteurs de l'économie qu'ils soient marchands ou non marchands. Il est en passe de devenir un outil fondamental d'aide au management des entreprises et des organisations. Défini comme un examen professionnel, se basant sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des ressources humaines aux objectifs de l'entreprise, l'audit social permet d'émettre des recommandations d'amélioration relative à la qualité de la performance de ce capital humain.

En 1964 la National First City Bank of New York cherche à appliquer les principes d'audit au suivi de la gestion humaine d'unités centralisées ou filialisées. En 1973, John Humble publie «Social responsibility audit» qui, traduit en français devient «L'audit social au service d'un management de survie». Au Canada, on étudie la «comptabilité sociale». En France, la Loi instaure en 1977 l'obligation du bilan social pour les entreprises de plus de 300 salariés.

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». Divers outils d'investigation visant à analyser ce que pensent l'ensemble des collaborateurs de la structure se sont développés. 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. Au milieu des années 1980, le facteur humain est considéré comme la ressource majeure de l'entreprise. Les audits sociaux sont surtout centrés sur les processus de gestion des ressources humaines. A ce titre, les attentes des salariés sont placées au cœur des préoccupations des entreprises. Toujours dans les années 80, l'Ordre des Experts Comptables travaille sur l'évaluation des coûts et avantages sociaux. Raymond VATIER crée, en 1982, l'Institut d'Audit Social (IAS), dont il est le premier Président. En 1983, le groupe HAY, à Philadelphie, expérimente une nouvelle méthode pour analyser, évaluer et comparer les coûts liés aux ressources humaines : HURCOS (Human Resources Costs Management). Durant la même année, l'Association Européenne pour la Direction du Personnel met l'audit social à l'ordre du jour de son congrès à Copenhague. Des auditeurs internes introduisent l'audit social dans le programme de formation de l'IFACI. Des enseignements spécialisés voient le jour, les articles et ouvrages se multiplient. En 1984, JM PERETTI et JL VACHETTE publient un ouvrage intitulé «Audit Social» (Ed d'Organisation), l'année suivante P. CANDAU en fait autant (VUIBERT). Le père fondateur de l'audit social, Raymond VATIER, publie en 1988 «Audit de la gestion sociale».

Dans les années 2000, le champ de l'audit social s'élargit sensiblement à de nouveaux enjeux externes (environnement social, clients, investisseurs) avec la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), 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. Des organismes, comme la FLA (Fair Labour Organization), ou SAI (Social Accountability International) créent des référentiels¹ normatifs pour permettre ces vérifications, et réalisent des milliers de missions d'audit pour le compte d'entreprises. Les référentiels peuvent être différents, mais tous s'inspirent des conventions de l'OIT (Organisation Internationale du travail). Le terme nord-américain de «social audit» décrit ce type de missions, généralement courtes et rapides. Cette brièveté d'ailleurs est l'un des arguments mis en avant par certains acteurs du secteur, notamment les ONG, dans leurs critiques de ce type d'audit, dont ils contestent qu'il puisse apporter des preuves réellement démonstratives.

Le Centre de Certification des Auditeurs Spécialisés (CCIAS), crée 4 sections de certification, dont celle d'auditeur ressources humaines, et d'auditeur RSE.

Au cours de toute cette période, alors que l'environnement normatif, les domaines d'application, et les méthodologies évoluaient, les bases conceptuelles de l'audit social sont restées les mêmes. Il s'agit toujours d'apporter à un commanditaire de l'audit une information indépendante, basée sur des faits vérifiés, lui permettant de s'assurer que les dispositifs, procédures, systèmes de contrôles, mis en place dans son organisation sont suffisamment maîtrisés pour permettre d'atteindre les objectifs fixés. L'audit permet d'apprécier les risques encourus, et d'identifier les voies et moyens pour faire progresser l'efficacité de l'organisation sur le sujet audité.

En 2006, le Bureau de l'IAS valide la nouvelle version de son référentiel de l'audit social qui tient compte de ces évolutions. J-M. PERETTI et Jacques IGALENS, Alain MEIGNANT, publient de nouveaux ouvrages.

Le concept et la pratique de l'audit social éveillent un fort intérêt dans plusieurs pays et plus particulièrement au Sénégal. Aujourd'hui, l'intérêt porté à l'homme ne cesse de croître, mais cette fois il est perçu d'un angle totalement différent. Le management ne peut plus ignorer le rôle de l'homme comme une ressource qu'il faut intégrer dans les stratégies de l'entreprise. Les ressources humaines ne sont donc plus considérées comme un simple coût pour l'entreprise qu'il faut minimiser mais des ressources qu'il faudra développer, motiver et évaluer.

L'évaluation, préoccupation première du manager et de la femme entrepreneure qui doit continuellement évaluer le comportement de son personnel. Cependant le comportement de l'homme au travail est loin d'être aisément contrôlable, la complexité de cette tâche pour la femme entrepreneure justifie le recours à la technique d'audit. En tant que champ de recherche, la pratique de l'audit des ressources humaines (RH) fournit une méthodologie et des techniques adaptées aux caractéristiques de la fonction RH en évaluent l'efficacité et améliorer la prise de décision.

De plus en plus, les services d'audit interne dans les entreprises en général de grande taille, consacrent une part notable de leurs activités à des audits de RH portant sur la plupart des fonctions de personnel, soit dans l'entreprise elle même, soit dans des filiales, soit enfin lors d'acquisition ou de fusion. Par ailleurs, nous signalons que l'audit des ressources humaines est un concept de récente apparition et qu'il ne cesse de se développer.

L'intérêt de ce travail, est de cerner le champs d'application de l'audit des ressources humaines, de montrer que ce dernier ne se présente plus maintenant comme une opération pure et simple de vérification mais comme une aide au management pour lui donner les moyens d'être plus efficace, comme une aide indispensable pour permettre aux femmes entrepreneures et aux gestionnaires du personnel de gérer efficacement les ressources

¹ Voir IAS-REFERENTIEL 2005 – 2006

humaines. Ainsi, nous traitons dans le prochain chapitre l'audit des ressources humaines en mettant la lumière sur l'audit du climat social.

1.3. L'Audit des Ressources Humaines

L'audit des ressources humaines est un concept nouveau. Si nous tentons de le définir, nous dirons que c'est un jugement porté sur la qualité des ressources humaine d'une organisation². Selon le Robert "*un jugement renvoie à deux signification; c'est, d'une part, une opinion favorable qu'on exprime sur quelqu'un ou quelque chose, d'autre part, la faculté de l'esprit permettant de bien juger des choses qui ne font pas l'objet d'une connaissance immédiate certaine ni d'une démonstration rigoureuse, l'exercice de cette faculté*".

La qualité des ressources humaines c'est l'aptitude des ressources humaines à répondre aux besoins de l'organisation qualitativement et quantitativement. L'audit des ressources humaines peut être réalisé par un auditeur interne lorsqu'il s'agit de détection ou d'évaluation des potentiels et des performances du personnel d'une entreprise. Il peut y avoir également recours à un audit contractuel externe si une entreprise le désire suite à une acquisition ou une fusion par exemple. Par ailleurs, il existe différents types d'audit des ressources humaines.

Le tableau suivant résume ces différents types d'audit des ressources humaines.

Niveau	Temps		
	Passe	Présent	Futur
Entité	Audit de climat social		
Individu	Audit des performances	Audit des potentiels	

1.4. Un audit du climat social

Dans un environnement externe et interne de plus en plus mouvant, questionner pour comprendre le climat social devient une urgence et une obligation. Une enquête de climat social s'impose pour corriger régulièrement le social de l'entreprise ou de la structure pour s'adapter aux changements imprévisibles. L'audit des différents paramètres permet d'apprécier la qualité des rapports qu'entretiennent les salariés avec leur entreprise sur de multiples dimensions (ambiance générale, management, valeurs, stratégie, communication, organisation, confiance en l'avenir, image, les ressources humaines). Il s'agit d'une étude des perceptions et des opinions des salariés. A partir d'une analyse qualitative et/ou quantitative, ces perceptions sont mises à plat, parfois recoupées entre elle et parfois analysées dans leurs évolution ou par rapport à des "normes" ou encore à des scores obtenus dans d'autres entreprises³. La synthèse qui en résulte permet de cerner quantitativement et qualitativement les principaux sujets de satisfaction et d'insatisfaction des salariés.

On trouve dans la littérature et dans les cabinets d'audit de nombreuses appellations pour ce type d'intervention :

- Analyse du climat social
- Etude on enquête sur les motivations
- Diagnostic ou audit ou enquête sociale
- Baromètre

² J. Igalens, «Audit des ressources humaines», Edition liaison, 2000 (p18)

³ F/ Rajaude «Portée et limites des méthodes d'investigation du climat social dans l'entreprise «Cahiers d'information des direction de personnel sous la direction du professeur D. Weiss IAE Paris 1990 - J.B. Montis Analyse et morsure du climat social de l'entreprise, Entreprise Moderne édition Paris 1976

Après avoir montré l'importance de l'analyse de la demande nous présenterons les principaux outils d'audit du climat social.

2. L'analyse de la demande:

L'analyse de la demande est la précaution que doit prendre l'auditeur avant d'engager sa mission moyennant en grand partie ses chances de succès. Nous présenterons donc les diverses situations qui sont à l'origine de la demande puis nous détaillerons les garanties dont doit s'entourer l'auditeur.

L'auditeur distingue deux types de demandes: celle qui se situent dans le cadre de la planification ou du pilotage de la fonction sociale, et celles qui précèdent un événement important (acquisition, fusion).

Pour la première, il est utile de rappeler les grandes phases d'un processus de planification dans le domaine de la GRH (voir tableau)⁴

Processus de planification sociale :

Un constat :	Diagnostic social
Des orientations :	Stratégie sociale
Des objectifs	Plan Social
Des moyens	Budget Social
Des résultats	Bilan Social
Des écarts :	Tableau de bord Social
Des corrections	Audit Social
Contenu Moyen	Contenu Moyen

A partir de ce schéma, il apparaît que l'audit du climat social peut se situer en amont (pour établir le constat; il s'agit alors d'un diagnostic social) ou en aval (pour mesurer les résultats d'une politique, il s'agit alors d'un bilan de perceptions).

Le deuxième cas de recours à ce type d'audit est souvent en liaison avec un événement particulier. Une fusion, une acquisition, une réorientation stratégique majeure peuvent déclencher chez les dirigeants une demande d'audit du climat social. Dans ce cas, la mission de l'auditeur est plus difficile et il se peut que les conditions ne soient pas réunies pour que cet audit soit réalisable.

Les conditions de réussite sont au nombre de trois: il faut que la mission soit socialement acceptable, il faut que des garanties aient été négociées, il faut enfin que les moyens soient adéquats. La première condition a trait à la relation entre le client et les futurs audités. Il faut que le client soit en position de faire accepter l'audit, il faut également qu'une relation de confiance existe entre lui et les audités.

2.1. Qui est le client?

Traditionnellement centré sur l'activité, le management est aujourd'hui aussi centré sur les personnes. Le premier client de l'entreprise c'est avant tout le collaborateur. Le client peut aussi avoir une position hiérarchique: président directeur général, directeur de site, etc.

Engager un audit du climat social est un acte de gestion sociale qui dépasse souvent le pouvoir d'un DRH. Une telle mission suppose que les décisions soient prises à l'issue de la publication des résultats et non en début de mission, nul ne peut dire quelles seront les

⁴ 1) J. Igalens «Audit des ressources humaines» Edition liaison, 2000 (p38)

orientations de ces décisions. C'est pour cette raison que seule l'autorité de haute direction peut dès le départ apporter l'assurance que l'audit sera suivi d'effet.

En terme d'audit du climat social, il est plus difficile d'adopter cette attitude de suivi d'effet c'est à dire que le chef d'entreprise, s'étant assuré qu'il ne courait pas de risques graves à décider de repousser ou de ne pas mettre en application certaines recommandations. L'annonce de l'audit, son déroulement, la publication des résultats créent un effet d'attente. Dans la pratique, l'auditeur s'assure que si son client n'est pas la plus haute autorité de l'entretien, cette dernière en est parfaitement informée l'approuve sans réserve et demeure consciente des nécessités d'un suivi.

2.2. Le Client a-t-il la confiance des audités?

A cet égard, le client n'est pas toujours en mesure de passer commande d'un audit du climat social, ici aussi, les limites que doit s'imposer l'auditeur proviennent de sa méthodologie. A de nombreux moments, il devra établir une relation de confiance entre lui et les audités or il doit être affirmé qu'il est mandaté pour cela par la direction générale.

2.3. L'audit est-il socialement acceptable?

Avant d'accepter une mission, l'auditeur doit prendre des informations sur l'entité à auditer. Il existe deux types d'informations permettant de se forger une opinion sur l'acceptabilité d'une mission d'audit du climat social, celles des informations formelles et des informations informelles; concernant les informations formelles, l'auditeur étudiera préalablement à ses premières visites les documents suivants:

- Le projet d'entreprise;
- La convention collective applicable dans l'entreprise;
- Le règlement intérieur;
- Les procès verbaux des réunions de deux dernières années du comité d'entreprise (ou du comité d'établissement ou de la commission paritaire, suivant le cas);
- le rapport sur l'évolution de l'emploi et les perspectives d'emploi,
- Le registre des délégués du personnel;
- Les dossiers sur le contentieux éventuel relatif aux délégués syndicaux;
- L'organigramme à jour;
- Les tracts éventuels émanant des organisations syndicales;
- Les journaux d'entreprise (ou autres médias de communication interne)

Concernant les informations informelles, l'auditeur doit organiser en liaison avec le client des réunions d'information avec les représentants du personnel et avec la hiérarchie. Durant ces réunions, il devra présenter l'objet de la mission envisagée et la méthodologie projetée. Il devra également prendre des engagements et répondre aux questions posées.

L'auditeur présente les mêmes informations, dans les mêmes termes à la hiérarchie. Le niveau de la hiérarchie retenu pour l'information préalable dépend du type d'organisation.

Après s'être assuré de l'acceptabilité de sa mission, la deuxième condition concerne les garanties que doit négocier l'auditeur.

3. Confidentialité

3.1. Une garantie de confidentialité

Il s'agit d'un principe qui doit être appliqué avec rigueur. A l'issue des phases d'entretien, les notes ou les enregistrements doivent être rendus anonymes, de façons à retenir ce qui est dit mais non qui l'a dit. De même, les questions identifiables, ou caractéristiques individuelles des questionnaires ne doivent pas être d'une finesse.

En fin les restitutions de résultat, quelque en soit le niveau, ne doivent jamais laisser à des mises en cause personnelles. La confidentialité est un impératif catégorique et il faut en accepter les contreparties.

3. 2. Une garantie de restitution des résultats

Aujourd'hui, l'échange de l'information semble le mode de relation le plus convenable entre auditeur et audité: "je vous demande des informations sur vos perceptions mais je vous en promets en retour"⁵.

Ici aussi, l'expérience révèle que cette proposition est bien reçue. La promesse d'une information -retour est un souci à la présentation abstraite de l'intérêt de l'audit. Parfois cette promesse entraîne une meilleure qualité de l'information première comme si la personne interrogée se disait en elle même: " puisque j'obtiendrai un retour d'information, j'ai intérêt à jouer pleinement le jeu"

En revanche "garantie de restitution" des résultats n'est pas synonyme de restitution identique, quels que soit le niveau hiérarchique, la fonction ou le degré d'intérêt par rapport aux thèmes évoqués.

La troisième et dernière condition est plus traditionnelle quelque soit le domaine de l'audit. Il s'agit d'obtenir les moyens nécessaires pour la bonne réalisation matérielle et morale de la mission.

3.3. Les moyens nécessaires

La réalisation d'une mission d'audit du climat social nécessite les moyens suivants:

- La disponibilité de nombreuses personnes
- Des locaux
- Des informations sociales
- Des moyens financiers dans le cadre de l'audit contractuel
- Des compétences diverses de la part de l'équipe qui réalise l'audit

Selon les caractéristiques de la situation et la propension de la personne interrogée à entrer dans le détail, la disponibilité peut varier. Plusieurs heures d'entretien avec la même personne n'est pas chose exceptionnelle. Pour cette raison, l'auditeur doit "préparer" avec soin le cadre des entretiens qu'il conduit. Il doit en premier lieu s'assurer de la disponibilité suffisante des personnes.

En fin il faut placer, dans le cadre des moyens nécessaires à la réalisation d'un audit de climat social, les compétences de l'équipe qui réalise l'audit. Les compétences sont très diverses et sauf exception, excèdent souvent la capacité d'un individu. L'audit du climat social est un travail d'équipe, d'une équipe qui communique et au sein de laquelle se trouvent les capacités suivantes:

- Capacité d'analyser des données d'ordinateur: compétence informatique.
- Capacité à échantillonner (petits et grands échantillons): compétence statistique.
- Capacité à conduire des entretiens semi-directifs: compétence psychologique.
- Capacité à modéliser, à construire puis à tester des hypothèses.
- Capacité à communiquer avec le client et avec l'audité.

La nécessité de ces compétences va apparaître clairement à travers l'analyse des outils utilisés.

⁵ Igalens audit des Ressources humaines Edition liaison 2000 (p44)

4. Les principaux outils d'audit du climat social

La conduite d'une mission d'audit du climat social repose, en principe, sur huit étapes et requiert cinq outils différents.

4.1. Les étapes de l'audit du climat social

On peut schématiser ainsi les huit étapes d'un audit du climat social (voir tableau ci-dessus)⁶

Etapes de l'audit du climat social :

Phases	Etapes	Outils
1	Informations	
2	Echantillonnage	Méthode des plans orthogonaux
3	Recueil de l'information qualitative	Entretiens semis-directifs
4	Construction d'hypothèse	Analyse Sociologique
5	Elaboration et pré-test du questionnaire	Echelle d'attitude
6	Administration du questionnaire	Echantillon éventuel
7	Analyse de résultat	Analyse statistique
8	Restitution des résultats	

La phase d'analyse qualitative a pour objectif le recueil des informations et renseignements verbaux riches et diversifiés. Cette phase débouche sur la construction d'hypothèse que la phase quantitative devra confirmer ou infirmer. La première étape de cette phase qualitative a trait aux informations qui doivent être largement diffusées au sein de l'organisation et qui portent principalement sur l'objectif et les modalités de la mission.

Nous avons, dans cette phase, souvent en recours à des enregistrements vidéo, surtout dans le milieu bancaire et l'administration. S'agissant d'une information descendante et non d'une communication, cette modalité est à prendre en considération. Encore, faut-il que tous les établissements soient équipés du matériel correspondant.

4.2. L'échantillonnage

L'échantillonnage recouvre un ensemble de techniques fréquemment utilisées par l'auditeur social. Mais il existe plusieurs types d'échantillonnage. Dans la phase qualitative d'un audit de climat social, l'objectif est d'obtenir un échantillon contrasté et de petite taille. Contrasté car l'obtention d'information verbale riche et diversifiée repose sur la présence dans l'échantillon de personnes très différentes, parfois peu "représentatives" au sens statistique mais porteuses d'idées privilégiées. L'échantillon est de petite taille uniquement pour des raisons budgétaires car l'entretien et son exploitation coûtent cher.

L'idée de base qui préside à la mise à jour des critères d'échantillonnage repose sur le postulat que les opinions, les façons de voir les choses et les attitudes dépendent à la fois des situations de travail et des caractéristiques personnelles.

Mise à jour des critères d'échantillonnage⁷ :

Exemples: Niveau Hiérarchique: Fonction ; âge, sexe

Unité géographique Ancienneté: Nationalité

⁶ I. Igalens «Audit des ressources humaines « Edition liaison, 2000 (p:47)

⁷ J. Igalens Audit des ressources humaines Edition liaison 2000 (p: 48)

Situation de travail
Caractéristiques personnelles
Diversité des opinions attitudes

4.3. Le recueil de l'information

L'entretien semi directif centré est l'outil approprié du recueil de l'information. Il doit être mené par un professionnel de l'entretien en face à face, en pratique un consultant de formation et d'expérience en psychologie. L'essentiel consiste à créer un climat de confiance entre l'auditeur et la personne interrogée de façon à l'amener à formuler naturellement et sans biais son vécu, ses opinions sur la vie au travail, ses conditions de travail, ses relations de travail, son travail lui-même. L'ensemble des entretiens restent cependant centrés sur la situation de travail, ce qui le distingue d'une relation thérapeutique. Il existe une tendance à la dramatisation qui se traduit naturellement par la mise en avant des aspects pathologiques ou névralgiques⁸. En même temps on assiste à un gommage des aspects les plus positifs des facteurs de satisfaction.

Lorsque les entretiens ont été enregistrés, ils sont retranscrits sur papier pour pouvoir être analysés. Lorsqu'ils n'ont pas été enregistrés l'auditeur s'efforce, dès la fin de l'entretien de reproduire à partir de ses notes le contenu de l'entretiens. Il est souhaitable que les entretiens soient enregistrés sur magnétophone car l'expérience prouve qu'il est impossible de gérer correctement un entretien en prenant des notes suffisamment exhaustives. Le but de l'analyse de contenu de l'entretien est de mettre de l'ordre dans un discours, de façon à faire émerger des thèmes et des sous-thèmes⁹.

4.4. La construction d'hypothèses

A l'issue de l'analyse de contenu, l'auditeur doit avoir rassemblé toutes les opinions ayant cours dans l'organisation. La plupart du temps, il y a des thèmes traditionnels qui, quelle que soit l'organisation, apparaissent comme des dimensions permanentes de la situation de travail: la communication, les conditions de travail, les relations hiérarchiques, le système de reconnaissance et de récompense, la nature et la charge de travail. L'auditeur recense ces thèmes et s'efforce de conserver la formulation la plus proche de la formulation initiale qui a servi à les caractériser. Au delà des thèmes traditionnels, l'auditeur s'efforcera de mettre à jour les problèmes particuliers de l'organisation.

Bien entendu, l'auditeur a la possibilité de s'informer sur les situations qu'il découvre à travers l'analyse des entretiens. Mais la plupart du temps, ce n'est pas sur le terrain des faits qu'il trouvera le plus de secours. S'agissant de perceptions, de vécu d'acteurs engagés dans des relations interpersonnelles, concourant à des projets plus ou moins explicités c'est le détour par des théories explicatives du comportement dans les organisations qui lui sera utile. De ce point de vue, l'audit des ressources humaines se rapproche d'avantage de la recherche sociologique que de l'audit opérationnel.

Donc chaque situation est unique et nécessite une analyse particulière de construction d'hypothèses. A l'issue de cette étape, la phase qualitative est terminée. En principe l'auditeur a de nombreuses informations, des hypothèses mais il est encore incapable de quantifier c'est à dire d'établir des relations d'ordre dans l'importance ou l'intensité des phénomènes ressentis. De même, comme il a un anonymat de toutes les sources, il n'a aucune possibilité de relier une catégorie de perceptions à telle ou telle sous population.

⁸ J. Igalens Audit des ressources humaines Edition liaison 2000 (p: 48)

⁹ Idem

4.5. Elaboration du questionnaire

Cette étape est la première de la phase quantitative, il existe trois types de questionnaires:

- le questionnaire standardisé multi entreprises;
- le questionnaire standardisé mono entreprises et
- le questionnaire adopté.

Le premier type correspond à un ensemble de questions identiques. Que elle que soit l'organisation auditée. Ces questions balayent le plus souvent l'ensemble des thèmes traditionnels de la vie des organisations. Le questionnaire est structuré autour de huit thèmes qui ont été identifiée analyse factorielle comme étant explicatifs de la performance économique de l'entreprise.

- Dynamisme: rythme d'adaptation de l'entreprise aux changements
- Orientation et sens des résultats: dans quelle mesure l'entreprise responsabilise-t-elle chacun des résultats?
- Synergie: dans quelle mesure l'entreprise encourage-t-elle un style de direction ouvert et supporte-t-elle l'esprit d'initiative?
- Prise de décision: dans quelle mesure les décisions sont-elles convenablement instruites prises à temps au bon niveau et effectivement mise en œuvre?
- Objectifs et planification: dans quelle mesure l'entreprise s'appuie-t-elle sur un système d'objectifs et de plans d'action formalisés ?
- Développement de l'encadrement: niveau des opportunités de carrières offertes et capacité de l'entreprise à préparer à de nouvelles responsabilités.
- Rémunération: degré de cohérence et de compétitivité de la rémunération, lien avec les résultats.

Le questionnaire standardisé multi-entreprise utilise un ou plusieurs référentiels pour cette raison, il est important de vérifier que le contenu du référentiel correspond bien à l'attente de l'entreprise qui va être auditée.

Le second type de questionnaire correspond à l'ensemble de questions identiques, éventuellement traduites en plusieurs langues et susceptibles d'être administrées plusieurs fois aux salariés d'une même entreprise.

En conclusion, le questionnaire standardisé mono-entreprise est un outil d'audit précieux, mais il faut prendre des précautions pour que les responsables d'unité soient réellement impliqués dans la démarche. Cette condition assure leur intérêt pour la mise en œuvre des actions correctives.

Le troisième type de questionnaire est le questionnaire adapté. Celui-ci peut comprendre une partie de questions standardisées mais l'essentiel provient de la mise sous forme d'items" des grands thèmes dévoilés par l'analyse de contenu des entretiens semi-directifs.

En principe, un tel questionnaire comprend quatre parties: une page d'explication sur la démarche d'audit, quelques questions introductives standardisées, les questions essentielles pour la plupart originales et des questions concernant la caractéristiques individuelles (la signalétiques; ce sont les caractéristiques sociodémographiques des personnes interrogées: âge, sexe, nombre d'années d'études ancienneté dans l'entreprise...).

Le questionnaire, une fois élaboré, doit être pré-testé auprès d'un petit nombre de personnes de la population enquêtée. L'auditeur s'assure ainsi que les questions sont comprises, qu'il n'a pas d'erreur formelle dans le nom des unités ou des fonctions. On mesure également le temps nécessaire à l'administration.

Après le pré-test, il est parfois recommandé de présenter le questionnaire au client et aux

partenaires sociaux pour que les uns et les autres puissent donner leurs sentiments. Cette présentation ne devrait pas aboutir à de profondes modifications mais parfois elle permet d'écarter des questions qui heurtent des sensibilités. L'auditeur apprécie au cas par cas sans oublier qu'il est seul responsable du questionnaire.

4.6. Administration du questionnaire

Cette étape pose essentiellement deux problèmes: celui du choix de la population et celui du mode d'administration. Sauf exception, le questionnaire d'audit du climat social doit être administré à la totalité de la population de l'entité étudiée. Il est dangereux de le limiter à une catégorie, même si, au départ, cette catégorie est au centre des préoccupations. Rien ne permet d'assurer que les causes d'éventuelles difficultés au sein d'une catégorie ne résident pas dans une autre catégorie.

En premier temps on doit fixer la taille de la population à auditer, si le nombre est trop important (supérieur à 5000 personnes) on peut échantillonner sans crainte de dénaturer les résultats utilisant la technique d'échantillonnage des quotas ou tirage au hasard. Après avoir fixé la taille de la population, le second problème à résoudre est celui du mode d'administration. L'administration du questionnaire doit être, chaque fois que cela est possible effectuée sur les lieux du travail, durant le temps de travail dans un espace aménagé à cet effet (salle de réunion, cantine...). La taille des groupes d'administration peut aller jusqu'à quatre vingt personnes environ si c'est en Europe mais au Sénégal le contexte est différent. L'auditeur ne va tenir pas compte des nombres indiqués ci-dessus car dans l'entrepreneuriat féminin, les entités sont de petite taille.

4.7. Analyse des résultats

L'analyse des résultats nécessite la maîtrise d'un logiciel de dépouillement d'enquête. De nombreux produits existent sur le marché, les qualités requises pour l'audit du climat social sont d'abord les fonctionnalités du logiciel (ce qu'il peut faire), ses capacités (nombre d'individus et nombre de variables) et sa convivialité. L'auditeur peut avoir deux buts principaux :

- Obtenir une description des informations permettant de comprendre et d'appréhender un petit nombre d'axe principaux structurant la perception des situations de travail.
- Recherche une explication des interrelations entre certaines variables pour tester l'une des hypothèses émises

L'ensemble des méthodes disponibles est présenté dans le tableau suivant¹⁰:

Méthodes d'analyses des résultats :

Description	Test d'hypothèse	
1. Méthodes de visualisation Analyses factorielles Analyses des préférences	3. Méthodes d'interaction Régressions Analyses canoniques Analyses discrimination	2. Méthodes de structuration Classifications Recherches d'ordres
4. Segmentation		

¹⁰ J. Igalens audit des ressources humaines Edition Liaison 200 (p71)

4.8. Restitution des résultats

La restitution des résultats repose pour l'essentiel sur la présentation des tris à plat et des tris croisés. Il est souvent nécessaire de «mettre en forme» les résultats pour les rendre plus facilement compréhensibles à une population qui n'est pas toujours familiarisée avec les traitements statistiques.

4.9. Les effets de cette enquête

Ces rencontres avec les employés ont 3 effets majeurs :

- **libérateur**: En effet, les échanges permettent à chacun de s'exprimer sur l'ensemble des problèmes vécus au quotidien.
- **pédagogique** : Du simple fait de leur déroulement, ces entretiens et réunions invitent chacun à prendre conscience et à réfléchir sur les thèmes abordés.
- **de reconnaissance** : Par leur existence, ces rencontres sont le témoin d'une prise en considération par la Direction des préoccupations des individus et, implicitement, un engagement à transmettre les résultats et à mettre en œuvre des actions correctives.

Pour la Direction :

L'audit lui permet de se doter d'un levier managérial supplémentaire. Il permet d'asseoir la légitimité des actions qui en découlera et d'affiner la politique de communication, de gestion des ressources humaines s'il y a lieu et devient un outil stratégique de management.

Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les femmes entrepreneurs. Malheureusement, le manque de temps et d'expérience, ainsi que l'absence de soutien, d'encadrement et d'infrastructures et d'équipement sont souvent des raisons qui obligent les femmes à mettre au second plan la gestion des ressources humaines. Pourtant il s'agit là des enjeux stratégiques de la réussite des femmes entrepreneurs. La préoccupation d'une saine gestion des ressources humaines assure non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais aussi mobilise le personnel dans l'atteinte des objectifs, maximise leur engagement et assure leur adhésion à la mission. L'utilisation de l'audit des ressources humaines et le jugement porté sur la qualité des ressources humaines doit devenir plus serein et plus sûr. Comme c'est le cas dans de nombreux domaines (financier ou comptable, opérationnel...). La technique d'audit encore a donné la preuve de son efficacité. C'est pourquoi nous voulons que les femmes entrepreneurs sénégalaises se l'approprient et en fassent un outil de pilotage de leurs structures.

5. La Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Dernière-née des grandes fonctions d'entreprise, après la production, la finance et le marketing, la fonction ressources humaines, autrefois dénommée fonction personnel, s'est affirmée à partir des années 30 sous la pression de plusieurs facteurs complémentaires. D'une part, la législation du travail, qui s'est développée et renforcée avec le front populaire en France, puis les acquis de l'après-guerre (horaires de travail, congés payés, conventions collectives, lutte contre les maladies professionnelles). D'autre part, les travaux en sciences sociales et de gestion qui ont progressivement montré l'importance du facteur humain et des conditions psychosociologiques sur la motivation, l'implication et la productivité au travail. Enfin, la conception même de l'homme dans la société a évolué.

La fonction ressources humaines (RH) est aussi celle qui connaît depuis 1960 l'évolution la plus forte, avec une accélération dans les années 80 qui mettent l'accent sur le management des hommes. Historiquement, les diverses dénominations en vigueur dans les entreprises ont

correspondu à des périodes et à des réalités économiques et sociales différentes. En réalité, ce glissement terminologique et sémantique correspond à quatre stades d'évolution de la fonction :

- la phase d'administration du personnel,
- la phase des relations humaines,
- la phase du management stratégique des ressources humaines et
- la phase du développement du potentiel humain¹.

Le management stratégique des RH (années 80-90) et la logique de développement du potentiel humain (1995-2005) ainsi qu'un certain nombre de recherches s'interrogent actuellement sur la relation compétitivité-emploi.

5.1. Les politiques de gestion des ressources humaines

La fonction ressources humaines s'est progressivement constituée à partir d'une architecture d'ensemble qui regroupe quatre grandes politiques en matière de gestion du personnel. Plusieurs spécialistes de la fonction ont suggéré le regroupement de ces politiques sous l'appellation de personnel-mix ou de mix-social.

Par analogie au concept de marketing-mix, Bernard MARTORY ou encore Henri MAHE de BOISLANDELLE proposent de classer la diversité des principes d'actions et des pratiques professionnelles dans une vision globale qu'ils dénomment respectivement personnel-mix¹¹ ou mix-social. Le mix-social est donc une proposition d'architecture globale du système de gestion des ressources humaines qui permet d'en saisir la cohérence et les enjeux. Cette architecture globale constitue une grille d'analyse possible d'une politique de gestion des ressources humaines et s'articule autour de quatre politiques complémentaires :

- la politique d'emploi,
- la politique de rémunération,
- la politique de valorisation et
- la politique de participation.

Ces quatre axes forment un mix-social, c'est-à-dire une panoplie de variables d'actions à considérer systématiquement pour parvenir à une analyse exhaustive d'une politique de ressources humaines¹². En ce sens, cette approche de la gestion des ressources humaines présente l'avantage d'être globalisante (prise en compte des aspects juridiques, psychosociologiques, économiques ...) et systémique (interdépendance des différents facteurs).

Les politiques d'emploi, de rémunération, de valorisation et de participation sont ainsi prises en considération dans leur interdépendance pour analyser les problèmes concrets mais complexes posés par les pratiques de gestion de ressources humaines. Par exemple, le recrutement d'un salarié concerne principalement la politique d'emploi mais affecte également la masse salariale et donc la politique de rémunération. Ce recrutement peut aussi soulever des questions en matière de formation et doit également être effectué en tenant compte du mode de management spécifique de l'entreprise. Cet exemple montre bien que le domaine des ressources humaines se prête assez bien à cette grille d'analyse, le mix-social, qui présente comme avantage d'être multidimensionnel et pédagogique.

¹¹ Voir B. Martory B, D. Crozet, *Gestion des ressources humaines. Pilotage social et performance*, nouvelle édition, Dunod, 2001.

¹² Voir H. Mahé de Boislandelle, *Gestion des ressources humaines dans les PME*, deuxième édition, Économica, 1998.

5.2. La politique d'emploi

La gestion de l'emploi a pour objet de procurer à l'entreprise l'effectif, les qualifications et les compétences dont elle a besoin. Elle comporte tout d'abord la détermination des besoins en personnel, qui débouche sur des politiques de recrutement. Cette approche conduit à une démarche prévisionnelle qui consiste à chercher à avoir la meilleure connaissance possible du personnel employé et de ses mouvements, préalable à la mise en œuvre d'une politique du personnel. Elle permet ainsi à l'entreprise de connaître l'état actuel et l'état probable, pour un horizon proche, de ses ressources humaines. La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle du personnel a pour objectif de révéler les ajustements indispensables à la bonne marche de l'entreprise. Deux types d'actions s'offrent à elle. Les régulations internes qui reposent sur les seules forces de l'organisation et qui consistent à adapter les ressources disponibles aux besoins prévus, par des politiques d'ajustement de la durée du travail en cas d'écart quantitatifs, ou par des politiques de formation et de réaffectation des ressources humaines en cas d'écart qualitatifs. Il s'agit alors que les qualifications, les compétences et les niveaux hiérarchiques actuels coïncident avec les exigences des nouvelles productions, des nouvelles technologies. D'autre part, la politique d'emploi peut conduire à des régulations externes. Elles se traduisent par le recrutement de nouveaux salariés ou la réduction des effectifs actuels, par des licenciements, des mises à la retraite anticipée ou des incitations au départ volontaire, le plus souvent dans le cadre de plans sociaux.

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Depuis le début des années 90, une démarche appelée la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), fondée sur le concept d'emploi-type, s'est fortement développée au sein des entreprises. La notion d'emploi-type constitue la base du répertoire français des emplois élaboré par le centre d'étude et de recherche sur l'emploi et les qualifications (CEREQ) ainsi que du répertoire des métiers et des emplois (ROME) élaboré en 1990 par l'ANPE. Développée par le CEREQ, la GPEC est une méthodologie plus ambitieuse dans ses objectifs que la gestion prévisionnelle du personnel. En effet, cette démarche vise à détecter au sein de l'entreprise des emplois-types, c'est-à-dire un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identiques, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptée. En ce sens, un emploi-type regroupe plusieurs postes différents dans leur intitulé, les catégories de salariés, les statuts concernés présents dans des établissements et des entreprises différentes au sein d'un groupe industriel ou d'une branche professionnelle. L'intérêt principal de cette méthodologie est la recherche d'une mobilité professionnelle et géographique ainsi que d'une transversalité. Cette approche repose sur la conception d'un salarié-acteur ayant une stratégie de carrière et faisant preuve de rationalité, c'est-à-dire de volonté et d'intelligence pour arriver à des résultats significatifs.

La GPEC place le concept de compétence au cœur de la démarche. En effet, les compétences sont envisagées comme un ensemble stabilisé de connaissances, de savoir-faire, de conduites-types, de procédures et de raisonnements standards que le salarié peut mobiliser dans l'action. Les emplois, les effectifs et les compétences sont ainsi appréhendés dans une vision prospective qui fournit un cadre général dans lequel s'articulent plusieurs types de décisions relatives au recrutement, à la formation ou à la définition des emplois. Il est essentiel de souligner que la GPEC n'a pas pour vocation de résoudre directement le problème de l'emploi, mais elle constitue une contribution méthodologique qui permet une meilleure maîtrise de l'adéquation des besoins et des ressources. Il s'agit d'éviter les situations de sureffectifs liées à une insuffisance de gestion et surtout de développer les compétences de l'entreprise dans une perspective de modernisation et d'amélioration de sa compétitivité.

Cette approche constitue bien un axe de professionnalisme et de développement du potentiel humain de l'entrepreneuriat féminin.

Le recrutement

Étape importante dans la gestion du personnel, le recrutement est une décision toujours délicate à prendre : d'une part, la législation sociale limite les possibilités ultérieures de séparation ; d'autre part, l'introduction d'une ou de plusieurs personnes dans l'entreprise modifie l'équilibre humain atteint par le service, l'atelier, la direction. Toute erreur peut être fortement préjudiciable au climat du travail et peut entraîner des manifestations de rejet. Enfin, les coûts d'un recrutement sont aujourd'hui très élevés. Il est donc essentiel d'insister sur l'idée que le recrutement doit être traité dans la mesure du possible au même titre qu'un investissement. Au fond, l'objectif majeur d'un recrutement est de trouver la personne qu'il faut pour occuper un emploi vacant ou à créer. Le problème posé est d'assurer une adéquation entre les besoins de l'emploi et les aptitudes individuelles des candidats. Le personnel étant recruté, la mission de la fonction ressources humaines est de gérer les rémunérations en s'efforçant de maîtriser sa masse salariale.

5.3. La politique de rémunération

Les contraintes concurrentielles ont fait table rase de la conception traditionnelle de l'administration du personnel où l'évolution de la carrière et de la rémunération d'un salarié était prédéterminée à long terme en fonction du niveau d'embauche, du diplôme, de l'ancienneté. L'exigence de compétitivité impose aux entreprises de retirer de leur potentiel humain toutes les richesses d'innovation, d'intelligence, mais aussi d'adaptation et de flexibilité. On parle ainsi d'un management des savoirs. La gestion des rémunérations doit y contribuer en concevant des politiques de rémunération et des plans de carrières ou de formation qui mettent l'accent sur la motivation et l'implication du personnel. La politique de rémunération est complexe, car elle se situe au carrefour de plusieurs intérêts et contraintes.

En premier lieu, la rémunération constitue un coût pour l'entreprise, généralement le plus important, dont le montant et l'évolution doivent être suivis avec attention pour des raisons de compétitivité. En second lieu, la rémunération est un instrument de motivation et d'implication du personnel surtout dans le secteur de l'entrepreneuriat féminin. Elle est donc source de dynamisme et de compétitivité lorsqu'elle est gérée en ce sens. Enfin, la rémunération est le revenu des apporteurs du facteur travail. Elle représente le prix de l'effort fourni, et doit donc correspondre à la valeur de cet effort dans une perspective d'équité sociale. Sur ces conflits d'intérêts, qui s'expriment dans la lutte pour le partage de la valeur ajoutée créée par l'entreprise, viennent se greffer des contraintes d'ordre économique, social et juridique. Les contraintes économiques sont principalement liées à la concurrence rencontrée par l'entreprise et concernent pour l'essentiel la politique salariale qui est souvent l'objet de conflits sociaux et de rapports de forces. Les contraintes juridiques sont liées à la législation du travail, laquelle enserme la politique salariale dans un carcan de lois et de réglementations qui limitent la liberté de l'entreprise. Ces dernières années, la flexibilité et l'individualisation des salaires affectent les politiques de rémunération. Ces objectifs d'entreprises tendent à remettre en question les principes de détermination des salaires lesquels ont dirigé toute politique salariale. L'individualisation des salaires marque une rupture radicale avec la période précédente. La décision du niveau de rémunération revient à l'entreprise, qui retrouve ainsi une marge de liberté. Le maintien du pouvoir d'achat n'a plus de rang de principe indépassable : il n'est plus question d'augmenter tous les salaires au même rythme que les prix. L'individualisation des salaires vise, au contraire, à augmenter les rémunérations des seuls salariés qui ont fait preuve d'un investissement personnel ; les révisions collectives de salaires ont laissé place aux augmentations personnalisées. En outre,

les formules d'intéressement aux résultats de l'entreprise ou de participation à ces mêmes résultats se développent. Le fait d'associer le niveau de la rémunération aux performances d'un salarié et aux résultats de l'entreprise présente un double avantage, puisqu'il permet à la fois de motiver le personnel et de lier les coûts salariaux à la santé financière de l'entreprise. En période de difficultés, il est ainsi possible de diminuer les charges salariales et de contribuer au redressement de la compétitivité de l'entreprise. Les avantages sociaux liés à l'emploi ou au salarié peuvent être multiples. L'émergence et le développement de nouvelles formes de rétribution des salariés caractérisent le fait que les politiques de rémunération des entreprises se sont complexifiées ces dernières années. Cette complexité est liée en France au développement de ce que l'on appelle les périphériques de rémunération. Ils peuvent prendre, pour l'essentiel, trois formes. D'une part, les groupes industriels proposent aux salariés la possibilité de souscrire à des plans d'épargne entreprise (PEE) ou encore à des plans d'épargne retraite collectif (PERCO) permettant de constituer un portefeuille de titres à gérer. Ces plans d'épargne sont bloqués généralement pour une durée de cinq, de dix ans ou jusqu'à la retraite, les salariés bénéficiant d'un taux de rémunération souvent intéressant.

À terme, ces placements peuvent être transformés en actions du groupe, ce qui donne la possibilité à tout salarié d'entrer dans le capital de l'entreprise. D'autre part, une technique anglo-saxonne que l'on appelle les stock-options, ou plans sur actions, fait son apparition en France. Cette technique offre la possibilité aux salariés de prendre une option sur des actions de l'entreprise pendant plusieurs années à un cours fixe. En cas de hausse de la valeur de l'action, les détenteurs de stock-options ont la possibilité de réaliser une plus-value pouvant être substantielle. Enfin, de nombreuses entreprises proposent aussi à leurs salariés de contribuer à des augmentations de capital par l'actionnariat. Cette technique constitue un moyen d'associer davantage le personnel aux performances de l'entreprise et de renforcer son implication. Au Sénégal, les formules d'intéressement des employés aux résultats de l'entreprise n'ont encore vu le jour.

5.4. La politique de valorisation des ressources humaines

La notion de valorisation des ressources humaines recouvre l'ensemble des actions, voulues ou acceptées par l'entreprise, se traduisant par un enrichissement de chaque salarié au plan du savoir, des savoir-faire, du confort matériel au travail, du statut ou de la reconnaissance sociale. Elle constitue le troisième axe du mix - social, même si son poids reste inégal dans les organisations.

En effet, la perception de son importance est très disparate. La valorisation recouvre principalement la politique de formation de l'entreprise, l'évaluation du personnel et l'amélioration des conditions de travail. La formation représente, a priori, le principal facteur de valorisation des ressources humaines. Considérée avec beaucoup d'intérêt par certains dirigeants qui la traite comme un investissement indispensable, elle peut être parfois négligée par certains qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charges. Néanmoins, aucun dirigeant d'entreprise, aucun responsable économique et social ne refuse l'idée que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues des nécessités de survie pour les entreprises confrontées à une révolution technologique, scientifique, sociale, et à une compétition internationale.

La formation

La formation apparaît donc dès les années 80 comme une nécessité pour plusieurs raisons. En premier lieu, la formation est indissociable de toute stratégie d'entreprise. Il n'est pas concevable de mettre sur pied une stratégie d'entreprise sans avoir prévu une formation du personnel aux nouvelles technologies, responsabilités ou missions qu'il devra utiliser ou

exploiter. En second lieu, la formation constitue un élément du dialogue social. Elle permet de rendre compatible les projets personnels d'évolution professionnelle aux impératifs de la compétitivité. En outre, la politique de formation permet à l'entreprise de se préparer aux mutations technologiques tout en évitant les chocs sociaux que sont les licenciements collectifs. Enfin, elle constitue un complément indispensable à la formation initiale reçue au cours de la scolarité. En effet, l'évolution des techniques et des connaissances ne s'arrête pas au moment précis de l'arrivée sur le marché du travail d'un employé. Il est donc important de réactualiser régulièrement le savoir du personnel d'une entreprise. « Il n'est de richesses que d'hommes », écrivait Jean Bodin¹³ au XVI^e siècle. Le contexte économique du troisième millénaire lui donne raison, rendant au facteur travail une importance que la révolution industrielle avait pu faire oublier. Les cerveaux ont remplacé les bras, et c'est par les qualités proprement humaines de leur personnel (maîtrise des nouvelles connaissances, adaptabilité aux technologies en perpétuelle mutation) que les entreprises modernes se différencieront. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises conçoivent la formation professionnelle continue comme une formation-investissement, véritable variable stratégique insérée dans le management général de l'entreprise. La formation est alors élevée au rang de fonction à part entière dans l'entreprise. Elle n'est plus confinée à la seule résolution des problèmes d'emploi ; elle n'est plus engagée pour résoudre seulement les problèmes de chômage. La formation professionnelle est perçue par l'entreprise comme un investissement enrichissant son potentiel humain et est intégrée, à ce titre, dans sa stratégie, au même niveau que la conquête d'un marché, le renouveau d'un produit, l'investissement dans la recherche et le développement.

Evaluation du personnel

L'évaluation du personnel s'inscrit dans la gestion des carrières au sein d'une entreprise. En France, un salarié recruté en contrat à durée indéterminée entre généralement dans l'entreprise pour une durée relativement longue. En effet, les études sur les pyramides d'ancienneté révèlent une stabilité remarquable des salariés français, ce qui pose parfois des problèmes d'inertie liée au manque de mobilité. Face à cette absence de mobilité des salariés, les services du personnel ont dû mettre en place une véritable gestion des carrières au sein des entreprises ; une carrière étant une succession d'affectations à des postes de travail différents qu'il s'agit de gérer de façon cohérente au sein des structures d'entreprises.

En ce sens, toute gestion des carrières résulte d'un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et les souhaits exprimés par les salariés. La gestion des carrières est ainsi un acte de gestion prévisionnelle car il s'agit d'anticiper, de préparer et de suivre l'évolution de chaque salarié dans l'entreprise. C'est dans cette problématique que se situent les systèmes d'évaluation censés orienter la gestion prévisionnelle de l'emploi. Enfin, il est important de souligner qu'un système d'évaluation n'a de sens que s'il existe des plans de carrières et des politiques de promotion, de formation et de rémunérations adaptées. On retrouve bien ici le caractère systémique de la fonction RH. Au total, l'évaluation du personnel peut également favoriser l'expression individuelle des salariés et servir d'éléments de communication au sein de l'entreprise. Cette démarche est centrée sur les actes et les comportements productifs des salariés et peut permettre d'ajuster des rémunérations en fonction des résultats obtenus. D'une manière générale, on trouve dans toute grille d'évaluation les éléments suivants : la situation présente dans le poste occupé (efficacité, connaissance du travail, méthodes de travail et personnalité), le potentiel individuel probable (les capacités et les aptitudes sous-utilisées et à développer), les améliorations à envisager sur le poste actuel (les progrès à réaliser par

¹³ Voir « *Audit social et Gestion des Ressources Humaines dans les organisations : Pour une implication raisonnable des hommes au travail* » - Jean-Michel PLANE – IAS 2006

l'intéressé avec l'aide de l'entreprise) ainsi que le changement auquel le salarié devra être préparé pour l'accession à de nouvelles fonctions mieux adaptées à ses possibilités.

Valorisation des ressources humaines

La politique de valorisation des ressources humaines dans l'entreprise recouvre également l'analyse et l'amélioration des conditions de travail au sens large. Cela concerne d'abord l'aménagement et la réduction du temps de travail dans l'entreprise¹⁴. Le temps de travail constitue un axe essentiel de la gestion des ressources humaines. On peut l'appréhender de façon annuelle notamment car il sert de base de calcul à l'établissement de congés de diverses natures auxquels peut prétendre un salarié : congés payés, jours fériés, etc. Enfin, les réflexions en matière d'amélioration des conditions de travail se développent essentiellement à partir d'approches ergonomiques. L'ergonomie peut être sommairement définie comme l'étude pluridisciplinaire du travail humain visant à garantir la santé physique et mentale des salariés, la réduction de la fatigue professionnelle ainsi que celle des problèmes liés à l'inadaptation industrielle. Il existe de nombreuses grilles d'analyse qui portent, pour l'essentiel, sur les charges physiques et mentales au travail. Par ailleurs, ces actions de valorisation visent directement l'amélioration de la sécurité des salariés notamment par la recherche de la réduction des accidents du travail. Ces actions de lutte pour la sécurité au travail impliquent des investissements en matière de formation ainsi qu'en équipement et en matériel. La finalité de ces actions d'amélioration des conditions de travail s'inscrit dans une perspective de gestion des risques humains et économiques. De tels enjeux justifient pleinement cette préoccupation.

5.5. La politique de participation et le management de l'implication

Les sciences de gestion se caractérisent par une certaine ambiguïté sémantique. En effet, les concepts utilisés peuvent souvent recouvrir des acceptions différentes et doivent donc dans la plupart des cas être précisés. Le concept de participation n'échappe pas à la règle. En effet, la participation en France revêt des significations différentes dans le domaine des ressources humaines.

Au sens large, elle recouvre l'idée d'un partage global du pouvoir de gestion et de rétribution entre les dirigeants et le personnel. Dans un sens plus restreint, la participation implique la recherche de comportements plus coopératifs et une certaine implication des salariés.

Quelle qu'en soit l'étendue effective, la politique de participation représente la forme la plus ambitieuse de mise en valeur des personnes dans une organisation. Elle dépasse les aspects psychosociologiques et concerne les processus d'implication dans le travail et d'intégration dans l'entreprise à travers des modes d'organisation innovants et des outils de gestion décentralisés visant une plus grande autonomie.

6. Entrepreneuriat Féminin-Sénégalais

Pour être complet sur ce thème et faire une bonne contribution, il faut jeter un regard sur les entreprises dirigées par des femmes pour comprendre dans quel environnement elles évoluent, quelles sont les raisons qui les ont poussées à devenir femmes entrepreneures et comment elles fonctionnent et managent leurs structures. Il est évident qu'il ne s'agit pas seulement d'identifier et de classer les freins, les obstacles et problèmes de management liés à l'entrepreneuriat féminin mais de réfléchir sur les mesures correctives importantes à prendre pour inciter les responsables d'entreprise et les autorités gouvernementales à mettre sur pieds des stratégies efficaces et des politiques pour une saine pratique de la gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, en matière d'entrepreneuriat féminin, il existe un écart important

¹⁴ Voir l'article de F. Noguera dans les actes de l'IAS 2006

entre le Sénégal, la France et les autres pays industrialisés comme le Canada, l'Italie, le Royaume-Uni ou encore les Etats-Unis qui ont mis en place depuis les années 70 une politique offensive pour développer l'entrepreneuriat féminin. La première institution chargée de l'Entrepreneuriat Féminin notamment le Ministère de l'Entrepreneuriat Féminin et du Micro – crédit a vu le jour le 10 novembre 2002, par décret n°2002-1129.

Avec l'avènement des Programmes d'Ajustement Structurel des années 80 ; les femmes ont quitté la sphère familiale pour envahir celle économique. Il faut y ajouter l'incapacité d'une seule paie à répondre aux besoins financiers de nombreuses familles de la classe moyenne, la croissance du taux des divorces et l'augmentation du nombre de femmes seules au foyer. De plus, les valeurs et l'attitude envers le travail payé changent, ce qui encourage quelques femmes sénégalaises en quête de sécurité financière à chercher leur épanouissement à l'extérieur du foyer et elles deviennent entrepreneures. L'expérience a montré que partout dans le monde, en Afrique et plus particulièrement au Sénégal, il y a une masse critique de femmes actives qui désirent jouer leur partition dans la mondialisation.

L'entrepreneuriat féminin doit faire objet d'une attention particulière. Il demeure un enjeu économique et social encore largement sous estimé, alors que c'est une source de création d'activités génératrices de revenus, d'emplois et un moyen efficace de lutte contre la pauvreté. Il convient par soucis d'efficacité économique que ce potentiel ne soit pas ignoré. Nous savons que les femmes sénégalaises sont encore sous représentées sur le marché du travail et sur la scène des entrepreneurs en nombre comme en qualité. Cependant l'entrepreneuriat féminin est une réalité qui s'impose de plus en plus au Sénégal. Si les entreprises des femmes sont bien accompagnées, ce sera un grand pas vers le développement du Sénégal et un exemple pour les autres pays de la sous-région. La femme entrepreneures doit être soutenue pour améliorer ses compétences professionnelles, sa façon de gérer et tirer le maximum de profit de son environnement.

6.1. Caractéristiques de l'entrepreneuriat féminin

Il n'est de ce fait pas aisé de se faire une idée précise sur la réalité du secteur de l'entrepreneuriat féminin. «Quels sont les différents profils des femmes entrepreneures au Sénégal ? Quelle typologie d'entreprise ? Que dire de leur esprit d'entreprise ? Quels sont les processus de création d'entreprise ? Comment évoluent-elles dans l'environnement national et international ?» Autant de questions qui interpellent les chercheurs et qui méritent des études et des recherches pour éclairer la réalité de phénomène entrepreneuriat féminin

De création relativement récente, l'Entrepreneuriat Féminin n'a pas donné lieu à beaucoup d'études et de recherches en sciences de gestion au Sénégal. Les femmes sénégalaises ont créé et développé leurs entreprises en dehors du regard de l'Etat, investissant principalement les secteurs peu risqués à faible apport en capital (commerce, services, transport, BTP) donnant naissance à une majorité de TPE. À la lumière de quelques recherches nous pouvons mettre en évidence quelques caractéristiques et singularités qu'on peut résumer dans les points suivants:

- Les entreprises sont plutôt familiales, le capital, souvent constitué de fonds propres et de prêts informels au sein de la famille. Le recours aux capitaux étrangers, le partenariat ou la fusion sont des pratiques non encore utilisées. La conception des femmes entrepreneures est que l'association ou le partenariat mènerait à une diminution de leur pouvoir stratégique et un éclatement de la famille. Les techniques de croissance, cession, fusion, regroupement n'existent pas ou sont non maîtrisées et non utilisés.
- Une partie des activités de l'entreprise se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement).

- Le marché de l'entrepreneuriat féminin est principalement local et national, très rarement international.
- Les femmes entrepreneures sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole, elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation jusque là.
- Elles possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires et de leurs manques d'expérience et de compétences.
- La collaboration entre femmes entrepreneures et avec les autorités publiques n'est pas assez développée. Même si nous notons sur ce point une évolution très positive ces dernières années où les associations de femmes entrepreneures sont de plus en plus nombreuses et actives. La plus célèbre organisation est sans doute l'Union des Femmes Chefs d'Entreprises (UFCE), qui regroupe plus d'une centaine d'entreprises de femmes parmi les plus grandes du pays, et qui réussit à être la voix du patronat féminin aussi bien au niveau national qu'international.
- Une organisation hiérarchique : le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission à la femme chef d'entreprise. Le principe étant que l'autorité est indiscutable, c'est la femme chef d'entreprise qui possède sans partage le pouvoir stratégique. Dans le contexte culturel sénégalais la concentration du pouvoir autour de la personne du propriétaire-dirigeant est renforcée et même légitimée.
- Une gestion souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements familiaux ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels. Le recrutement par exemple se fait en fonction du lien de parenté ou de la proximité familiale ou ethnique, au détriment de la compétence et du savoir-faire.

Il n'est pas aisé d'approfondir l'analyse des entreprises dirigées par des femmes, notamment sur le plan qualitatif car il n'existe pas encore au Sénégal de système d'information consacré à l'Entrepreneuriat Féminin.

6.2. L'entrepreneuriat féminin sénégalais face à la mondialisation

La mutation du système économique, le passage de l'économie centralisée à l'économie de marché fait passer l'entrepreneuriat féminin d'un environnement stable et contraignant à un environnement turbulent où l'entreprise se retrouve brusquement dans un marché des plus en plus concurrentiel. Les femmes entrepreneures se retrouvent en concurrence les unes avec les autres à l'échelle nationale, mais aussi à l'échelle internationale. Le nouveau contexte économique international ébranle les barrières tarifaires et douanières. Elles prennent conscience que la nouvelle économie nécessite des changements radicaux. Nous sommes dans un contexte d'ouverture et de mondialisation. Et quelle stratégie adopter pour se développer compte tenu d'une concurrence mondiale? Quelle est la place de l'entrepreneuriat féminin sénégalais car le monde des affaires devient international? Le monde devient un village planétaire.

Le premier stade de l'internationalisation concerne le marché de l'entreprise qui devient mondial par l'exportation de ses produits et elle passe au stade ultime de l'internationalisation : la globalisation ou mondialisation. Le concept d'internationalisation signifie pour la femme entrepreneure l'extension de son marché à l'échelle planétaire. L'internationalisation se définit alors à partir du cadre des frontières nationales. Toutes les fonctions de l'entreprise, l'espace de travail ainsi que les infrastructures sont touchés par cette internationalisation. La vente de produits et services en dehors du terrain local et national donne une dimension internationale à l'entreprise.

L'internationalisation conjointe de l'espace de marché et de l'espace de travail définit l'entreprise comme étant une entreprise « mondialisée » ou « globale » (Joffre et Koenig 1985, Porter 1986). Une entreprise « mondialisée » peut alors adopter différentes stratégies internationales et différents scénarios sont possibles selon la répartition géographique de ses activités comme le montre Tarrondeau (1993). Ce n'est pas le cas de l'entrepreneuriat féminin car les structures dirigées par les femmes sénégalaises ne répondent aux critères de la mondialisation. Le secteur de l'entrepreneuriat féminin est constitué en grande partie par des TPE au management traditionnel dont les activités sont partiellement informelles et de quelques petites et moyennes entreprises. Ce qui fait que les femmes entrepreneures se retrouvent en concurrence avec les multinationales et les PME mondialisées. Selon Fernandez et Noël (1994) la PME locale est nettement défavorisée devant la concurrence internationale, et perd ses avantages concurrentiels sur presque tous les facteurs stratégiques, même si elle est sur son propre terrain¹⁵.

D'une manière générale, le phénomène de la mondialisation est dû à l'évolution des grandes firmes qui sont passées d'entreprises nationales à des multinationales intégrées puis diversifiées pour muter aujourd'hui en entreprises mondiales. Si les grandes entreprises dominent les marchés mondiaux, c'est pour elles une stratégie nécessaire en raison des capacités limitées des marchés nationaux à soutenir leur croissance et un rythme d'investissement élevé (Bekkar 2002). C'est une grande menace pour nos entreprises car les femmes entrepreneures n'arrivent même pas à satisfaire et contrôler les circuits de distribution du marché local.

Les recherches sur l'internationalisation montrent que le phénomène n'est pas l'apanage des seules grandes entreprises ; les PME participent aussi à la dynamique entrepreneuriale mondiale et à l'essor du commerce extérieur (Marchesnay 1993, Torrès 1994). Fernandez et Noël (1994) expliquent le succès des PME mondialisées par l'existence de marchés hypo-segmentés de produits spécifiques, difficiles à atteindre par les grandes entreprises qui investissent plutôt des marchés standardisés et homogénéisés. Ces micromarchés qui n'offrent pas un grand potentiel de croissance peuvent constituer des opportunités très intéressantes pour les entreprises de petite et moyenne taille. C'est l'agrégation et l'exploitation de ces petits marchés spécifiques qui vont permettre aux femmes entrepreneures sénégalaises d'avoir une croissance importante et de devenir mondiales. Nous avons l'intention d'attirer toutes leurs attentions sur ce fait.

Les femmes entrepreneures sénégalaises ont actuellement un double défi à relever, celui d'évoluer dans un environnement local instable en raison de la transition économique inachevée, et de devoir se faire une place dans un environnement désormais mondial. Les difficultés qui caractérisent l'environnement national ont pénalisé leur essor, elles ont en même temps freiné provisoirement la vague de la mondialisation. Face à l'intégration du Sénégal dans l'économie mondiale, les femmes entrepreneures se retrouvent dans une marche forcée vers la performance et la compétitivité. Il devient urgent d'identifier et de mettre en place les mesures et mécanismes qui permettront d'améliorer la compétitivité des PME et surtout celle des femmes entrepreneures pour se défendre dans leur marché. Il est donc particulièrement important de faire des recherches approfondies pour identifier et évaluer les options stratégiques que les femmes entrepreneures peuvent envisager en vue de d'assurer leur survie tout en favorisant leur croissance.

L'audit social devient alors une opportunité et un outil permettant à chaque femme

¹⁵ Voir « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin - Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti

entrepreneure d'identifier les défis, les opportunités de son environnement externe et de ses caractéristiques internes. L'ouverture des frontières renforce le besoin d'audit social, méthode indispensable d'analyse des risques mais aussi des opportunités liées à ces nouvelles perspectives. L'analyse de ces risques et de ces défis va lui permet de mettre en place des mécanismes, d'élaborer les politiques et pratiques stratégiques adaptées et donc efficaces pour améliorer sa performance. Au-delà des pratiques d'audit social, nul besoin d'une longue démonstration pour reconnaître que la gestion des ressources humaines est aussi un des déterminants de la performance de l'entreprise. L'audit de la gestion des ressources humaines est essentiel car le succès d'une entreprise repose en grande partie sur sa capacité à conserver, optimiser et accroître le savoir de l'ensemble de son personnel. Les idées, connaissances, compétences et expertises des employés bonifient considérablement la valeur de l'entreprise et sont un capital important. Les entreprises qui sont conscientes de cette richesse qui constitue un avantage concurrentiel sont souvent celles qui réussissent le mieux à augmenter leur performance et leur compétitivité. Avec l'avènement de la mondialisation, les cerveaux ont remplacé les bras, et c'est par les qualités innovatrices proprement humaines de leur personnel (maîtrise des nouvelles connaissances, adaptabilité aux technologies en perpétuelle mutation) que les entreprises modernes se différencieront.

6.3. Etudes sur l'audit de la gestion des ressources humaines dans le secteur de l'entrepreneuriat féminin

Ce travail de recherche se propose d'étudier l'audit social ainsi que la pratique de la gestion des ressources humaines. Mais après avoir dépouillé et analysé l'ensemble des questionnaires, nous constatons que la totalité de femmes interrogées ne savent pas ce qu'est l'audit social et c'est la première fois qu'elles entendent ce mot. Elles ne pratiquent pas de politiques de ressources humaines.

Cela signifie qu'au Sénégal nous ne savons toujours pas qu'est ce que l'audit social et l'importance des ressources humaines ; quelles est leur place dans l'entreprise et leur impact sur la performance et la compétitivité des structures dirigées par les femmes. Nous n'en sommes qu'à nos débuts. Il existe peu de chercheurs sur l'audit social, l'audit de la gestion des ressources humaines et l'entrepreneuriat féminin.

Les rares écrits sur la question de la gestion des ressources humaines ont été la fait de praticiens de l'Association Nationale des directeurs et cadres du personnel du Sénégal (ANDCPS) (ENSUT 1985a, 1985b ; Sambe 1987 ; Ndiaye 1988)¹⁶. La fonction RH est loin d'avoir le statut stratégique dans l'Entrepreneuriat Féminin au Sénégal. Ceci est essentiellement lié aux caractéristiques de l'environnement socioculturel, mais surtout au retard enregistré par ces entreprises dans leurs pratiques managériales. Ainsi, à notre avis, il n'existe toujours pas de réponses, basées sur des données empiriques aux deux questions suivantes : « Qui est le responsable du personnel et des RH dans le secteur de l'entrepreneuriat féminin ? Quelles sont ses tâches et responsabilités dans l'entreprise ? ». La présente étude entend attirer l'attention des femmes entrepreneures.

Nous pouvons en déduire que les femmes chefs d'entreprises sénégalaises ne placent pas le personnel au cœur de leurs activités. Les résultats obtenus nous permettent de comprendre pourquoi les femmes entrepreneures ont des difficultés pour rendre leur structure stable et ont du mal à décoller. Leurs entreprises ne se développent jamais car lors de la création elles n'ont pas pris en compte la dimension ressources humaines même si elles ont beaucoup d'argent. Nous savons maintenant pourquoi leurs structures sont fragiles. Elles négligent la

¹⁶ La gestion des ressources humaines peut-elle être stratégique dans les PME – Article de Tidjani et Diaio

pratique d'une politique de gestion des ressources humaines. D'une part, cette négligence est une source de difficultés et de dysfonctionnements pour l'entreprise. Dans une économie de marché, reposant de plus en plus sur l'immatériel, la prise en compte et le développement de la gestion des ressources humaines est un enjeu essentiel pour l'entrepreneuriat féminin. Des ressources humaines inexistantes ou non qualifiées réduisent leur capacité à contribuer à l'innovation et à la création de richesse de l'entreprise. D'autre part, ce phénomène est particulièrement néfaste pour les collaborateurs des femmes entrepreneures dans la mesure où le manque de qualification de leurs ressources humaines est synonyme d'une mauvaise image de l'entreprise.

7. Recommandations

Les solutions envisageables sont :

La politique de promotion de l'entrepreneuriat féminin PME qui se fixe comme objectifs la sauvegarde, le renforcement et la modernisation des entreprises viables, mais aussi l'encouragement à la création de nouvelles entreprises sur des bases saines. Cette stratégie ne peut donner ses fruits que si elle s'appuie au préalable sur :

- l'étude approfondie du secteur de l'entrepreneuriat féminin afin d'identifier avec précision les forces et les faiblesses susceptibles de guider efficacement l'assistance et l'accompagnement ;
- l'identification des missions de l'ensemble des acteurs impliqués dans le développement et la promotion de l'entrepreneuriat féminin ainsi que la définition de la nature de l'interaction qu'il y a lieu d'établir entre eux ;
- l'étude des opportunités d'investissement tant au niveau territorial que sectoriel afin d'identifier les avantages compétitifs nationaux et de mieux orienter la création de PME de femmes.

Ce n'est qu'à travers les résultats d'un audit social clair et approfondi sur la situation des l'entrepreneuriat féminin qu'une réflexion précise sur les stratégies entrepreneuriales est possible.

Nous pouvons toutefois à la lumière de recherches effectuées sur le marché sénégalais (présence de produits et de concurrents étrangers sur le marché local) recommander aux femmes entrepreneures de collaborer et de nouer des alliances stratégiques pour survivre. Le recours au partenaire local est alors une solution pour réduire les coûts d'investissement, de production et s'assurer une pérennité. En termes de pratiques entrepreneuriales, la collaboration et le partenariat constituent une rupture avec les modèles de gestion traditionnelle et familiale. La forme de la collaboration et de l'action commune peuvent prendre des formes diverses (accords et contrats entre entreprises, partenariat et coentreprises..), selon les types d'alliances stratégiques. Le partenariat permet de faire des économies d'échelle, d'avoir une main d'œuvre bon marché d'une part, mais aussi d'avoir accès à l'information pertinente grâce à une meilleure connaissance des réseaux institutionnels locaux (Bourcieu 2001), notamment informels. De mon point de vue, le partenariat interentreprises et le réseautage offre une réponse adéquate aux problèmes et au danger de la mondialisation car ils permettent aux femmes entrepreneures de défendre leurs positions stratégiques contre des forces auxquelles elles ne peuvent pas résister, tout en ayant accès à des ressources auxquelles elles n'avaient pas accès (notamment financières et technologiques).

Conclusion

Dans le cadre de cette contribution, nous avons pour objectif d'étudier l'impact de l'audit social dans le secteur de l'entrepreneuriat féminin et d'en savoir plus sur leurs pratiques de

gestion des ressources humaines. Nous n'avons pas pu procéder à une analyse aussi fine que possible des difficultés de l'entrepreneuriat féminin et identifier les outils permettant d'y remédier (recrutement, rémunération, formation, motivation etc.) car l'audit des ressources humaines est un concept de nouveau au Sénégal. Donc pour pratiquer l'audit social les femmes entrepreneures doivent d'abord connaître le concept. En matière de gestion des ressources humaines, les femmes sénégalaises sont très en retard par rapport à leurs sœurs européennes et canadiennes. Mais faut-il pour autant penser que seules les femmes entrepreneures ont par obligation un besoin vital d'une bonne politique de gestion des ressources humaines ? L'administration, les universités, les instituts et les écoles ne doivent-ils pas eux aussi se référer à la gestion des ressources humaines et à l'audit social comme outils de pilotage qui leur permettront de définir les métiers clés dont ils ont besoin avant de démarrer leurs activités et procéder au recrutement du personnel. Pour combler ce retard sur le court terme, la solution serait le recours à l'intervention de consultants qui vont renforcer les capacités des femmes entrepreneures dans la gestion des ressources humaines. Mais sur le long terme ; la solution est entre les mains des femmes chefs d'entreprises qui doivent s'organiser et pratiquer l'audit pour pouvoir faire face à la concurrence.

Bibliographie

- Frimousse S., Et Peretti J.-M., « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euromaghébin »
- Fauvy S., « La mobilisation des personnels et les dispositifs de participation des ressources humaines dans les SCOP de taille moyenne »
- Opont P.-L., « L'entreprise et l'Audit Social »
- Weiss D., « La fonction Ressources Humaines », édition des Organisations 1995
- Dietrich A., Pigeyre F., repères, La découverte – « La gestion des ressources humaines » 2005.
- Beaucourt C., - Louart P., « Pour un audit prospectif »
- Aït Razouk A., Bayad M., « Gestion Stratégique des ressources humaines : une relecture de la performance en relation avec l'audit social et la gouvernance des entreprises »
- Meziane M., Management des hommes et pratiques ressources humaines en Algérie
- Tidjani B., Diao « La gestion des ressources humaines peut-elle être stratégique dans les PME »
- Tidjani B., « Le profil du responsable du personnel p 211 »
- Igalens J., & Benraiss L., « Howard R. Bowen & les Eglises Protestantes : Aux fondements de l'audit social »
- Mandibaye S., « Audit du climat social à la compagnie sucrière du TCHAD (CST- BANDA) » - CESAG
- Coutouloù Tounkou G., « Audit du climat social à L'UM – PAMECAS » - CESAG
- Vatier R., (1995). « L'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ? », ANDCP Personnel, n°365, décembre 1995.
- Leroux E., & Pupion P. C., « Le SCOT : un outil de gouvernance territoriale intégrant la dimension sociale et l'audit social »
- Stephens L.G. (1970): « Personnel Audit Recommended », The personnel administrator, vol. 15, n°6, nov-déc. 1970, pp. 9-14.
- Vatier R., (1980). « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », Enseignement et Gestion, n°16, Hivers 1980, p.25.
- Candau P. (1985). « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985, p.51.
- Couret A. & Igalens J., Audit social, PUF, 1988.
- Guillard A., Roussel J., « Evaluation Et Développement du Capital Humain : Un Enjeu Clé pour l'audit social ».
- Guillard A., & Roussel J., « Valorisation du capital humain, contrôle et gouvernement

d'entreprise, le cas des holdings de participation »

Baayoud M., « De la conformité sociale à la « GRH optimale » : des perspectives d'évolution de la gestion des ressources humaines dans la PME de l'habillement au Maroc » -

Baayoud M., « La redéfinition des modes d'articulation entre l'économique et le social dans le contexte d'ouverture du Maroc à l'économie internationale », actes de la 7e Université de printemps de l'audit social - Marrakech, 2005.

Dine S., «Repenser l'audit de la conflictualité dans les relations professionnelles ? »

Aït Razouk A., & Bayad M., «Gestion Stratégique des ressources humaines : une relecture de la performance en relation avec l'audit social et la gouvernance des entreprises »

Bracquemond I., & De Person J., « Comment l'élaboration des normes de son audit social peut développer la « responsabilité active » d'une PME »

Chamak A., & Fromage C., « L'audit social : l'œil de la gouvernance sociale ? »

Processus de mise à niveau des entreprises et formation continue.

Laradj TAHAR

Maître de conférences

Université d'Oran, Algérie

tahar_laradj@yahoo.fr

Introduction

Si l'accord avec l'UE est considéré comme une avancée vers le processus de libéralisation de l'économie algérienne, il n'en demeure pas moins que la libéralisation du commerce extérieur s'accompagne de menaces. Le démantèlement tarifaire douanier et l'ouverture des marchés nationaux aux produits industriels proposés à des prix concurrentiels à ceux pratiqués à l'échelle de la nation favorise l'importation et fragilisent davantage les opérateurs économiques. Les entreprises industrielles algériennes sont des industries naissantes et accusent un déficit en matière de savoir et de techniques managériales. La déréglementation tarifaire douanière fait encourir à l'ensemble du tissu industriel les risques :

- D'augmentation du taux de mortalité des entreprises, de dépôt de bilan¹ ou de réduction de leurs activités, la baisse des recettes de l'Etat...
- La perte d'emplois

Face à cette situation, les pouvoirs publics conscients des enjeux interviennent par les mécanismes institutionnels, juridiques et techniques. L'Etat vise à développer les PME/PMI pour constituer une base solide au développement global et durable. Dans sa démarche, il vise leur valorisation, compte-tenu de leurs capacités de flexibilité. Un ensemble de moyens est mis en œuvre progressivement pour réaliser la politique industrielle. Le programme de soutien et de relance économique (PSRE) est engagé. Le secteur de la PME /PMI y tient une place capitale. Parmi les moyens mobilisés, l'institution de la loi d'orientation pour la promotion de la PME². Cette dernière dote les PME/ PMI d'un cadre juridique et leur permettrait d'évoluer dans un meilleur climat d'investissement, les favorisant à bénéficier des mesures d'aides et de soutien (assistance technique et financière). Le PMANE vise l'amélioration de l'environnement et de la compétitivité des opérateurs économiques. Cet objectif repose sur un certain nombre d'action d'aide et de soutien.

- la mise en œuvre d'un PMANE qui dispose d'un potentiel d'exportation
- la mise en place d'instruments financiers³, fiscaux et douaniers.

Le PMANE se veut – être une réponse aux changements et une dotation en capacités techniques et managériales. La FC des cadres est une priorité des pouvoirs publics. Elle assurerait l'encadrement et résoudrait les problèmes internes de gestion. Pour l'amélioration de l'environnement, l'Etat propose de lever un certain nombre d'écueil dont l'accès aux crédits bancaires, le foncier industriel et l'existence d'un marché de « compétences.

Dans un contexte caractérisé par l'intensité concurrentielle, le développement des échanges internationaux, l'accélération des progrès technologiques, l'évolution des formes d'organisation du travail et des contenus des métiers,...le PMANE accorde aux investissements immatériels une place et un rôle essentiels. Dans cette approche, le PMANE est un outil doté de la faculté d'atténuer progressivement l'inégalité de développement entre les entreprises de deux rives de la méditerranéen. Il s'inscrit dans le cadre des réformes du système productif algérien et de la politique de relance économique. Il devrait favoriser la FC et en insuffler un nouvel essor. Les

¹ Particulièrement dans le secteur de la confection et du textile.

² La loi 01/18 du 12 déc.2001.

³ La création de sociétés financières spécialisées (SFS), de fonds de garantis et de centres de facilitation...

activités de « conseil » et la « FC » en sont les fondements et la principale demande des opérateurs économiques.

L'objectif est l'amélioration de l'environnement et la compétitivité des entreprises. La FC contribuerait à répondre à des préoccupations concrètes des entreprises fragilisées par une multitude de facteurs internes et externes. Elle se veut être un mode opératoire et résolutoire⁴, tant sur le plan économique que social et correspond à une mesure d'accompagnement (la politique sociale) au dispositif d'ajustement des entreprises (la politique économique).

La FC, l'apprentissage et l'expérience acquise depuis le début des années soixante – dix, en économie administrée, contribuent à l'émergence des compétences. En ce sens, c'est une réponse aux attentes des salariés, un mode régulation de la main d'œuvre (l'instauration de la contractualisation du travail).⁵

Ainsi, dans le contexte d'ouverture de l'économie, l'avènement du PMANE est une opportunité propice aux PME dont la politique générale est d'adopter une démarche méthodique visant la compétitivité. Et un impératif, notamment, pour les pays en transition vers une économie de marché. Pour les entreprises signataires du contrat, la mise à niveau des RH où la formation du personnel devrait occuper une place prépondérante, est nécessaire. Elle est utile, compte tenu de l'évolution technologique et d'une compétitivité qui requiert la gestion optimale des compétences. Concevoir une politique et une stratégie du personnel en cohérence avec la stratégie de l'entreprise s'avère une des conditions de mise à niveau des RH qui à son tour infléchit le PMANE. La FC est perçue sous trois aspects : un facteur d'ajustement, de compétitivité et de développement personnel. Elle complète la formation initiale et l'enrichit par les enseignements tirés des pratiques effectives de gestion. La transférabilité des expériences et des savoirs individuelles et collectives consolide le capital technique. Le caractère cumulatif des connaissances et des expériences contribue à la construction de la norme professionnelle.

La mise à niveau des RH requiert un référentiel. Cette norme est un construit technique et social. Il s'agit de la contextualité et de l'inscrire dans une approche consensuelle. Le transfert des expériences agit sur les modalités de la construction de la norme. Cet aspect constitue une nouvelle piste de réflexion et d'un travail en cours. Nous en présentons la méthodologie et le déroulement séquentiel à sa construction, en fonction de l'état actuel de l'avancement des travaux.

Dans ce nouvel environnement, à la devise "produire plus" se substitue celle de "produire mieux" et "just in time". Le niveau de la qualification et de la professionnalisation est un des facteurs de compétitivité. La FPC s'inscrit dans le processus de rationalisation du travail, elle évite la non - qualité et favorise les gains de productivité. La formation réduit les coûts de transaction⁶ et favorise le marché interne.

Le diagnostic stratégique et l'analyse stratégique sont deux conditions fondamentales (voir le schéma ci-dessous)⁷. Dans ce sens, la formation appréhendée comme processus est intégrée dans le processus PMANE, en quête d'avantages concurrentiels. Elle revêt le caractère de mode résolutoire et favorise le changement organisationnel.

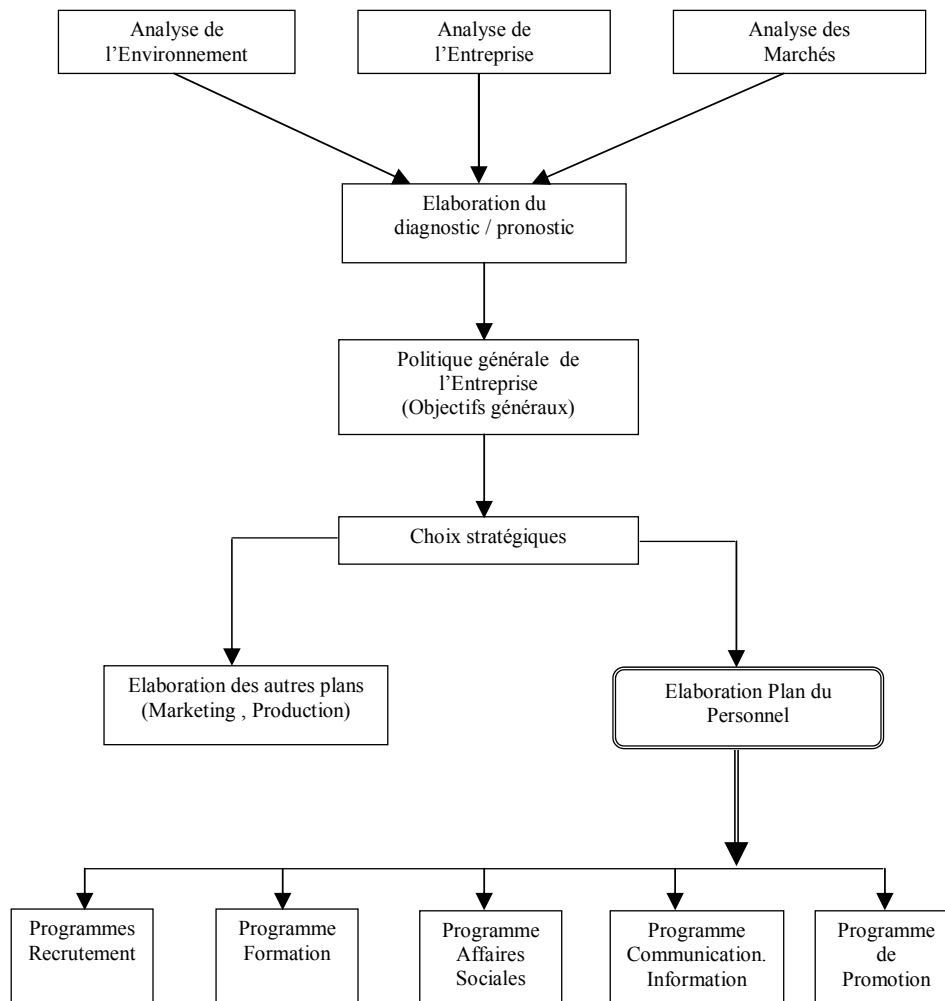
⁴ H. Savall, V. Zardet, Maîtriser les coûts et les performances cachés, p.4, Economica, 1989.

⁵ La loi 90-11 les relations de travail. La nouvelle législation du travail privilégie la contractualisation des relations de travail et l'organisation de la négociation collective pour l'amélioration de leur contenu.

⁶ Williamson O E, Markets and hierarchies: analysis and antitrust, the free Press NY, 1975.

⁷ La structure du personnel dans le processus de mise à niveau des entreprises

La structure du personnel dans le processus de mise à niveau des entreprises



Ce papier a pour objet la relation FC. Il propose d'établir l'articulation avec le PMANE. Nous partons de l'hypothèse que le PMANE repose sur la mise à niveau des RH. Ainsi, un des volets porte sur la démarche méthodologique de déroulement de la formation et le lien avec le PMANE. Il vise à identifier, la place et le rôle de la FPC dans le processus de mise à niveau des compétences et à en présenter la construction méthodologique de la norme professionnelle

La démarche méthodologique

Cette norme est un référentiel d'ajustement. Une construction méthodique et graduelle de la norme professionnelle correspondant à des métiers⁸ de base de chaque activité, en deux phases devrait être la démarche adoptée pour franchir deux paliers dialectiquement liés des acquisitions de connaissances théoriques et pratiques. A chacun des deux paliers des procédures de validation de formation sont mises en action (la certification professionnelle). Le processus aura pour point de départ, l'évaluation individuelle. Le plan de formation individualisé est l'outil de gestion par excellence, mobilisé pour assurer le développement des capacités et des aptitudes professionnelles des opérateurs en situation de travail. Le niveau général des connaissances est un préalable à l'accès pour chacun des itinéraires professionnels acheminant vers la gestion de carrière (promotion).

Dans ce sens, trois objectifs sont recherchés :

⁸ Par « métier » nous entendons un référentiel d'activités. Du « métier » on essaie de passer à un référentiel de connaissances et de compétences associées qui se décline à son tour en un référentiel de formation. Se recentrer sur un métier de base signifie se focaliser sur ce que nous savons faire le mieux et où l'entreprise a des compétences distinctives.

- Le diagnostic stratégique des RH,
- La pratique de la GRH, particulièrement celle de la formation du personnel,
- Proposer un plan de mise à niveau des RH en matière de compétences.
-

Méthodologie

Les PME, relevant du secteur privé, exerçant les activités économiques, font très peu l'objet d'étude. Généralement, les entreprises publiques font l'objet d'étude et d'analyse. C'est l'une des raisons incitatives de ce choix. Il s'agit d'une recherche exploratoire, fondée sur les études de cas (la méthode des cas)⁹. Au plan de la démarche, une approche systémique et contingente est adoptée. L'observation du terrain et les entretiens directs sont la démarche adoptée.

Ce papier restitue les éléments de réponse d'une recherche empirique. Un questionnaire, des entretiens et des interviews à différents niveaux des structures hiérarchiques, ainsi que des check – list sont utilisés pour la collecte, le traitement et exploitation des données recueillies auprès de six (06) entreprises.

Trois secteurs d'activités : l'agroalimentaire, l'informatique et TIC, la santé.

Elles répondent aux critères : la localisation des entreprises, l'effectif structuré en CSP: cadre, maîtrise, exécutants) et dont le nombre se situe 70-600 salariés, le chiffre d'affaire (C A) est compris dans une fourchette de 3 et 10 millions de dinars.

La consultation des répertoires de la chambre de commerce et de l'industrie d'Oran permet de recenser 15 PME répondant aux critères. Six entreprises ont répondu favorablement.

Le questionnaire¹⁰, dont la structure est plutôt uniforme pour chaque thème proposé, combine les questions fermées (réponses en deux, quatre ou cinq points, par oui/non) et ouvertes relatives aux difficultés et solutions apportées.

Menée sous forme d'entretiens structurés auprès des premiers responsables des RH (la direction du personnel, les chefs de services, les chefs d'équipes, les chefs d'atelier....) Ainsi, tout au long des entretiens, les répondants, principalement responsables des RH, ont dû à maintes reprises limiter leurs réponses. Enfin, les réponses aux questions fermées ont donné lieu à des traitements statistiques descriptifs ; les réponses aux questions ouvertes ont fait l'objet d'interprétation.

2. Résultats

2.1. La pratique de la GRH

Les résultats obtenus, au stade actuel de l'enquête, n'offrent pas la possibilité de comparer et d'analyser. A ce stade, il s'agit d'un aperçu factuel, exhaustif des pratiques les plus couramment utilisées par les PME.

Les 06 PME étudiées existent depuis une quarantaine d'années. Elles emploient en effectif compris, en moyenne, dans une fourchette de 55-255 salariés (CDI) non syndiqués, dont en moyenne 40 employés "temporaires" (le temps de travail partiel, saisonnier, CDD, journaliers,...). Tous les répondants font appel à du personnel temporaire dans une proportion moyenne de 15% dans l'entreprise publique et 50% chez le privé. Ces entreprises enregistrent des profits comme l'attestent les documents comptables et financiers. Elles adoptent des stratégies d'expansion, particulièrement dans les nouveaux services. D'autre part, les interlocuteurs interviewés, généralement le plus haut responsable des RH de chaque entreprise, occupent un poste directement relié aux DRH dans la moitié des cas seulement, même si 62% de leur temps est consacré aux RH.

⁹ P. Roussel, F. Wacheux, in Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck, 2005.

¹⁰ Il est à noter que l'étude a fait appel au questionnaire portant sur les pratiques de GRH en PME (symposium international sur : La gestion des RH état de l'art international et pratiques en Algérie, INPED 29-30-31 octobre 2001).

La moitié d'entre eux relève des structures hiérarchiquement supérieures et directement du PDG et disposent d'une relative marge d'autonomie. Leur statut leur confère la possibilité de la mise en place de nouveau système de gestion des hommes ou de le modifier. Leur marge d'autorité permet de modifier en concertation avec la direction, les procédures et systèmes lorsque cela s'avère nécessaire. Ils interviennent, en matière de gestion de « mouvement des effectifs »¹¹ (le recrutement externe et interne, les mutations géographiques ou professionnelles). Leur champ d'intervention est relativement large. Leur expérience professionnelle est en moyenne de cinq à sept années. Les responsables de la GRH sont recrutés ou promus, parmi les anciens salariés. Les responsables promus à la tête des structures de GRH, dans la majorité des cas ont une ancienneté de plus de dix années dans la même entreprise (le critère de fidélité et de niveau de qualification est retenu). Outre, leur connaissance et leur familiarisation avec le contexte, les équipements de production et la culture d'entreprise favorisent leur promotion professionnelle. Des séminaires et des cycles de formation dont la prise en charge par la DG consolident leur savoir et leur savoir-faire. Pour d'autres responsables en poste, des démarches individuelles sont entreprises. Dans ce sens, la démarche personnelle d'acquisition des connaissances en droit du travail, en sociologie des organisations et du travail. La structure des effectifs par qualification fait ressortir un taux de 16% d'universitaires (les licences en droit, en sciences de gestion).

2.2. La pratique de la formation et du développement

En matière de développement des RH, les entreprises démontrent souvent un avant-gardisme, particulièrement dans les EP où les dirigeants réussissent à partager leur vision et adoptent une approche consensuelle. Les activités de formation s'inscrivent, à certains égards, parmi les obligations commerciales et stratégiques des ingénieurs et des cadres. En effet, ceux-ci doivent se tenir à la fine pointe des connaissances dans leurs domaines, comme sur toutes les questions de nature socio-économique et politique, leurs projets étant étroitement liés aux conjonctures nationales et internationales.

Ainsi ne faut-il pas s'étonner des principaux contenus des programmes de formation : la mise à jour des connaissances techniques ou adaptation à une nouvelle technologie, habiletés de gestion (planification, organisation, comptabilité,...), qualité totale –ISO-, aspects humains (communication, travail en équipe, direction,...). Par contre, certains thèmes, peu couverts par leurs formations universitaires et classés non prioritaires. L'enquête menée sur le terrain fait ressortir les besoins de formation exprimés par les responsables RH. Ils éprouvent le besoin d'acquérir des connaissances managériales (les aspects organisationnels et fonctionnels, la mise en place de système d'information financier, comptable, social). Les procédures et les règles d'organisation et de fonctionnement sont les besoins les plus récurrents. Les thèmes de la communication interne, de la négociation collective, d'élaboration de grilles de salaire et de la gestion de carrières le sont, également. Ceux de la qualité totale, de la gestion par projets suscitent l'intérêt. .

La FC s'effectue, généralement, sur site et se déroule pendant les heures de travail. Cette démarche réduit le coût et mobilise l'encadrement de l'organisation. La relation de travail entre l'encadreur et l'apprenant s'apparente à celle « du chikh et du guendouz ». Le coût de la formation dépasse rarement le taux légal minimal¹². Dans d'autres cas, une convention est signée avec un organisme formateur. Un cahier de charges est signé.

Parmi les entreprises visitées, une seule dispose d'un plan de formation. Ce dernier est élaboré conformément à l'ingénierie de formation. La Formation y est conçue comme un processus. Généralement, le système d'information social n'existe pas en tant que structure organisationnelle. Cette situation est due à l'absence d'outils de gestion : le tableau de bord social, le bilan social, l'audit social, les indicateurs du climat social. La fonction Personnel se réduit au seul domaine de l'administration du personnel : le respect et l'application de la législation et de la réglementation : la paie, la tenue des documents et des registres. La FC n'est pas une activité de gestion intégrée¹³ dans

¹¹ Le tableau de bord relatif aux mouvements et à la mobilité géographique ou professionnelle du personnel

¹² La loi de finances 2006, la taxe est de 2% de la masse salariale brute.

¹³ H.Savall, V. Zardet, op. cit, p.12.

la stratégie de l'organisation. Les besoins en formation recensés, pour 83% des répondants affirment que l'origine serait les problèmes de nature différente rencontrés (lors de l'exécution d'une opération technique dans un des ateliers. L'identification du dysfonctionnement et de sa nature est suscitée par le fait qu'il affecte directement le chiffre d'affaires, le plan de charge. Dans ce cas, l'identification et l'analyse des causes de la non – qualité, du non-respect des exigences du produit, de l'allongement du délai de livraison, de la panne d'un des équipements infléchissent le comportement de la direction soumise à l'obligation de résultat.

En matière d'évaluation, la FC procède du recueil des commentaires des participants et des autres membres de l'entreprise. Le contrôle et le suivi de l'action de formation ne sont pas assurés.

Certes, la mesure des effets induits de la FC sur les comportements des individus en situation de travail, leurs états d'esprits, l'efficacité organisationnelle, la motivation au travail est complexe. Les résultats sont généralement différés dans le temps et difficilement quantifiables. Les seules évaluations s'opèrent par rapport à la réalisation des objectifs physiques ou monétaires et se situent en aval des actions de formation (le calcul des écarts), bien que théoriquement, la forme d'organisation du travail, le style de gestion et les plans de formation soient liés.

2.3. La pratique de mise à niveau des RH en matière de compétences.

La norme professionnelle pour établir la situation.

A partir des constatations, il nous paraît opportun d'essayer de construire une "norme professionnelle", un référentiel pour mesurer l'écart, l'identifier et rétablir la situation et de construire une norme professionnelle par rapport au métier. La construction recourt à la mise en place de règles et de procédures. Elle est sensée nous acheminer vers la distinction entre deux types de compétence : générale et spécifique. Cette norme permet de comparer et de mesurer ce qui est réellement fait et ce qui devrait être fait (le bilan des compétences est également un des outils regroupant les informations sur les capacités et le projet de l'individu, une forme d'auto évaluation inscrite dans une perspective de réalisation des objectifs individuels). Par cette norme, nous visons à formaliser la compétence générale et la compétence des spécialités de la profession, dans le but d'évaluer les travailleurs d'expérience et de leur fournir les moyens d'apprentissage et de suivi, selon la norme pré-établie. L'approche normative est certes procédurière. Néanmoins elle est modulable, compte tenu du contexte et de ses caractéristiques.

La démarche méthodologique procède en trois volets en interactions :

1. La définition des composantes de la norme professionnelle assure à l'industrie les compétences nécessaires au raffinage des huiles végétales.
2. La conception d'un outil novateur pour l'évaluation individuelle des compétences factuelles des travailleurs
3. L'élaboration des moyens d'apprentissage facilitant le développement individuel des compétences générales et l'accès aux spécialités de la profession.

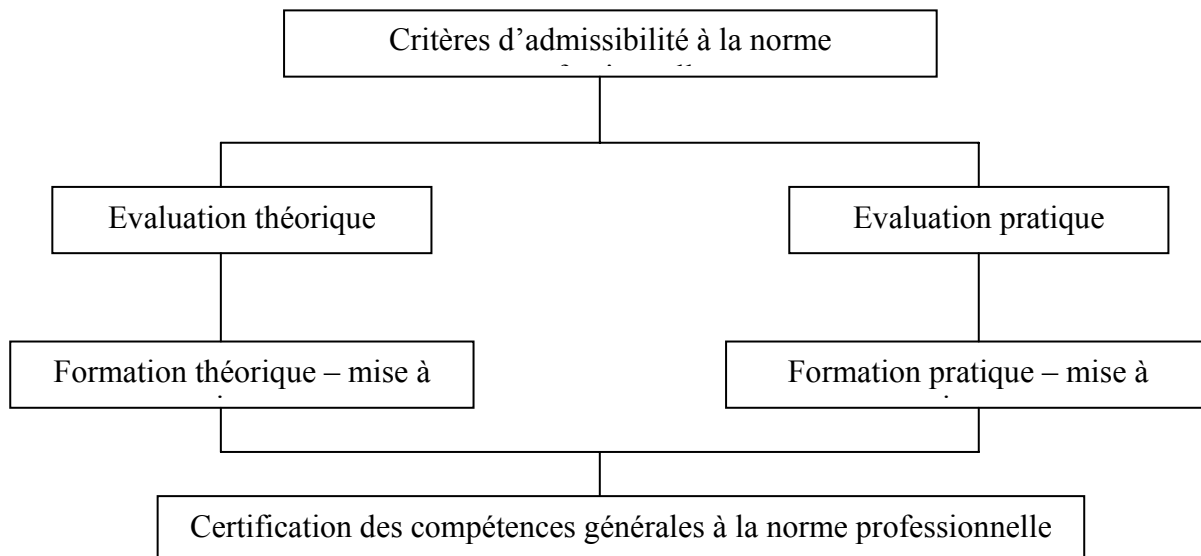
3.2.2 Le programme de mise à niveau de RH

Lors de son intégration au programme de mise à niveau, les salariés font l'objet d'évaluation. Elle porte sur le niveau de connaissance général : les aspects théoriques et pratiques. Les fiches d'évaluation sont conçues, structurées et portent sur un nombre d'items : qualification, expérience, potentiel, conduite dans le travail... Et des critères d'éligibilité et d'admission. Des plans de formation personnalisés découleraient des informations recueillies sur la formation. Cette évaluation sert à l'élaboration du plan de formation personnalisé. Son utilité réside dans la capacité à assurer un développement du niveau de connaissances et de maîtrise des outils de production.

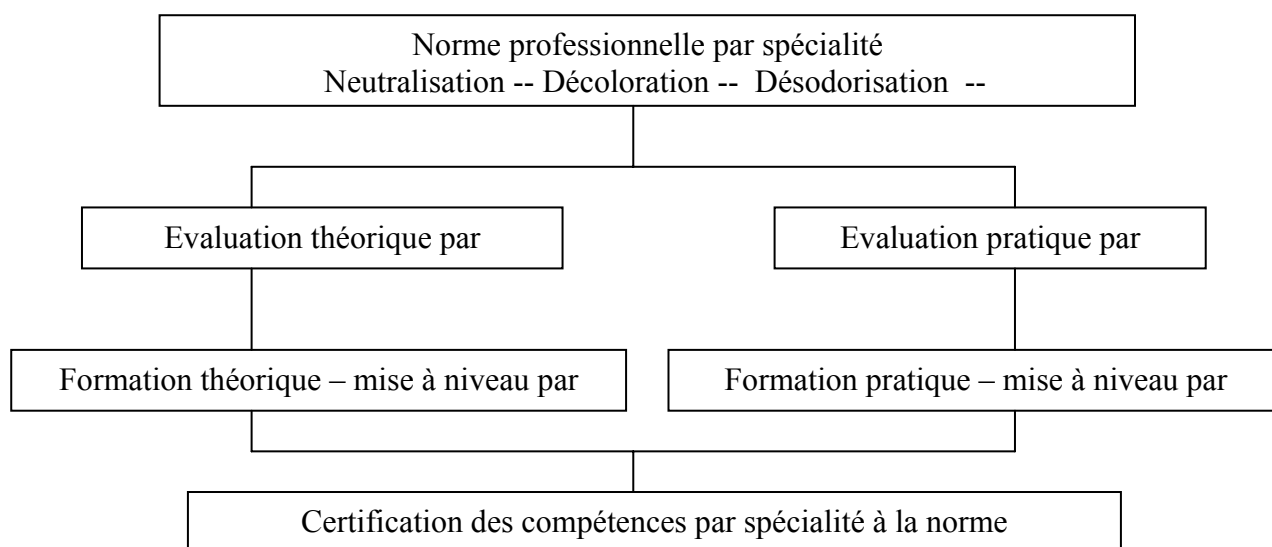
Une certification de compétence générale sanctionnerait ses nouvelles aptitudes et ses capacités à exécuter les tâches et les missions. Un second palier lui est proposé pour accéder à une nouvelle compétence graduellement élevée, en l'occurrence une certification par spécialité.

Un second processus d'évaluation est envisagé, en fonction de la spécialité choisie. Dans cette perspective, un nouveau plan de formation est conçu.

Premier niveau : Les compétences générales (préalable au niveau des spécialités)



Le deuxième niveau : Les compétences pour chacune des quatre (04) spécialités



Conclusion

Cette communication vise à faire connaître les réalités de la pratique de mise à niveau de la GRH dans les entreprises algériennes exerçant dans les secteurs de l'agroalimentaire, de l'informatique (TIC) et de la santé, situées à l'ouest du pays. Elle propose d'amorcer une réflexion sur la FC et le PMANE. Cette problématique offre de nouvelles pistes de réflexion, sur la méthodologie opérationnelle de mise à niveau des compétences dans différents métiers. En établissant un état des lieux, un bilan à partir des pratiques de la GRH et de la logique de comportement des acteurs d'une part, et en se rapprochant davantage des recommandations des auditeurs sociaux, des consultants et des constatations des praticiens de la GRH d'autre part, l'enquête identifie le processus de mise à niveau élaboré par les consultants des cabinets de conseil, les écueils rencontrés, les besoins d'amélioration et les solutions préconisées. Cependant, il paraît évident, que le niveau d'instruction général des salariés est un préalable à toute action de développement à de nouvelles connaissances. Le niveau d'instruction et le degré de qualification professionnelle sont la pierre angulaire du processus de mise à niveau des RH par les compétences. Ces constats soulignent le caractère dynamique du rôle de la FC et de l'apprentissage comme des processus enchevêtrés, se structurant réciproquement pour la construction de la norme professionnelle. La mission de la F P varie avec la

diversité de situations Selon les enquêtes, trois catégories de PME sont recensées. Les PME en situation de passivité et de survie (la majorité), les PME en situation d'équilibre financier et de croissance et celles en situation d'excellence (une minorité) Les entreprises dont l'équilibre financier est atteint s'engagent dans le PMANE et les chefs d'entreprise adhèrent aux actions de formation. Ils bénéficient des fonds alloués par l'Etat, aux aides et aux prêts à des coûts avantageux, dans le cadre du programme MEDA. L'Etat tient le rôle de facilitateur, et de par les différents dispositifs (la loi de finance consacre 80% aux coûts de la phase de diagnostic et la formulation du PMANE et 80% du montant des investissements immatériels : la formation, l'étude, l'assistance technique. De par ces mécanismes institutionnels et techniques l'Etat accompagne et incite à la mise en œuvre du PMANE. Nous nous devons de noter que la MANE accuse un déficit en matière de mise en œuvre. Une des raisons est l'absence de concertation permanente entre les associations et les organisations professionnelles. La mise à niveau des entreprises est également un espace d'échanges autour de la faisabilité et des enjeux du projet. L'instauration du dialogue social et le développement de la communication devraient infléchir le comportement des opérateurs économiques et mettre en place les premiers jalons de la culture d'entreprise.

Bibliographie

- A F N O R, Gérer et assurer la qualité totale, Recueil des principales normes, Paris, 1989.
- Algérie. Ministère de la restructuration industrielle et de la participation.
- Barnoux G., L'audit marketing, Paris/Economica.1994.
- Benallou A., Planter et gérer la qualité totale, Série Management 2000, Ed. d' Organisation, 1988.
- Brunet S., & Leconte, J., Oser la qualité en ressources humaines, Paris. Ed. D'Organisation, 1977.
- Candau P., Audit Social, méthodes et techniques pour un management efficace Editions Vuibert.
- Christian P., Diagnostic qualité : méthodes d'enquête et D'investigation. Paris. A F N O R.1997.
- Ducly J.M., Vers le zéro défaut dans l'entreprise, Dunod.1986.
- Fericelli AM., Sire B., Performance et ressources humaines, Economica, 1996.
- Igalens J., Audit des ressources humaines, Rueil-Malmaison. Liaisons. 1994.
- ISEOR, Audit social au service du MRH, Professionnalisme des consultants, Economica, 1994.
- Ishikawa. K., La gestion de la qualité, Outils et application pratique, Présentation es méthodes pour étudier un problème de la qualité, Dunod.1987.
- Meignant A., Déployer la stratégie, Editions. Liaisons, 2000.
- Patrick R, & Wacheux F., Méthodes de recherché en sciences humaines et Sociales, in management des ressources humaines, de Boeck 2005
- Peretti JM., Audit social, collection Audit, Les éditions D'organisation.
- Peretti JM., Ressources humaines, Vuibert. Gestion 1990
- Phillipe G., Quality is free, Dunod, 1996.
- Savall H., Zardet V., Maîtriser les coûts et les performances cachés, Economica, 1989.
- Vatier R., L'audit de la gestion sociale, Les Editions d'Organisations, 1988.

Le travail à temps partagé pour recruter en PME :

Pratique contingente ou universelle ?

Le cas de la France et du Maghreb

Marc-André VILETTE

Chargé d'enseignement et de recherche

ESC Saint-Etienne

Responsable RH de PME à temps partagé

marc-andre.vilette@esc-saint-etienne.fr

Au Maghreb, les entreprises ont une conscience plus ou moins forte de l'effet mondialisation. Le croisement avec la dimension culturelle, qui peut être plus ou moins forte d'une organisation à l'autre, permet de faire ressortir quatre modèles. L'un d'entre eux (le modèle paternaliste) s'applique plutôt à des entreprises petites ou moyennes (Louart et Scouarnec, 2005).

Nombre d'auteurs et de journalistes mettent en exergue, à juste titre, la place prépondérante qu'occupent les PME-PMI dans le tissu économique français : 60% de l'emploi, 53% de la valeur ajoutée, 41% des investissements, 30% de l'exportation pour les entreprises de moins de 250 personnes (source Insee dans Savajol, 2003).

Dans une conjoncture incertaine, ponctuée de plans de sauvegarde de l'emploi si médiatisés, elles sont aussi les principales sources d'emplois : la création nette d'emplois de 2000 à 2002 dans les entreprises de moins de 500 personnes a été de 945 000, contre 34 500 pour les grandes entreprises¹, bien que ceux-ci soient surtout liés à la création d'entreprises nouvelles plutôt qu'au développement des PME existantes (Insee-Liaisons Sociales-Dares, 1996).

Or, à l'image de l'ensemble des entreprises, celles qu'on appelle PME, rencontrent des difficultés dans leur gestion des ressources humaines, y compris en matière de recrutement. Afin de surmonter ces obstacles, elles sont capables d'innover (Trouvé, 2004) en imaginant des modalités originales en la matière.

Ainsi, après être revenu sur la notion de PME, et sur les spécificités de sa GRH, plus particulièrement en matière de recrutement, nous restituerons les résultats d'une recherche exploratoire auprès d'acteurs rhônalpins engagés dans certaines formes de Travail à Temps Partagé, avant de nous interroger sur la transférabilité de cette pratique de GRH dans le contexte des PME maghrébines.

1. Les difficultés de recrutement dans les PME

1.1. De la PME...

Spontanément, des centaines de milliers d'entreprises ont été regroupées sous cette expression « PME » sur le critère de la taille en premier lieu : moins de 500 personnes en France, moins de 250 pour l'Europe (chiffre d'affaires de moins de 40 M€ et indépendance financière). C'est peut-être ce qui explique que la communauté académique ait pris le sujet « par les deux bouts » : en effet, depuis deux décennies, tant en matière de recherche que d'enseignement, les universitaires se sont focalisés sur les ME (plus de 50) et l'entrepreneuriat (dans la plupart des cas, le créateur est seul, voire entouré de quelques collaborateurs), ce qui laisse la majorité des PME encore insuffisamment explorées (Marchesnay, 2003).

Or, est-il raisonnable de rassembler sous un même vocable, au prétexte de leur effectif, des entités d'un « univers [aussi] complexe et diversifié » (Parlier, 2003) ?

¹ Source Unedic 2003

Paradoxalement, de cette hétérogénéité ont pu être extraits d'autres critères communs que la petite taille, à savoir la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes d'information simples ou peu organisés, une stratégie intuitive ou peu formalisée (Grepme, 1994) par exemple. Ces caractéristiques de gestion peuvent être traduites comme différents aspects de la notion de proximité –respectivement : proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, SI de proximité, proximité temporelle (Torrès, 1998) –.

En tout cas, la majorité de ces caractéristiques laisse entrevoir l'omniprésence du dirigeant, y compris en matière de GRH, naguère réservée aux grandes structures, qui connaît dans les PME une évolution remarquable, dont il est le « passage obligé » (Duchéneaut, 1995).

1.2. Par son recrutement

Si traditionnellement, elle n'est pas prioritaire aux yeux de ce dernier, la fonction RH connaît plusieurs types de difficultés :

- faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH ;
- limites des ressources financières, matérielles et humaines ;
- manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ;
- forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation ;
- attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant ;
- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques (Amboise et Garand, 1995).

Dans le domaine plus particulier du recrutement, la centration sur le court terme induit une faible planification de l'emploi. Les techniques développées correspondent davantage à une mise en conformité par rapport à des réglementations ou à l'octroi de subventions. Les méthodes de sélection sont plutôt rustiques et révèlent une absence de critères formels (Insee-Liaisons Sociales-Dares, 1996). De manière plus détaillée, la majorité des PME se bornent aux candidatures spontanées, aux recommandations du personnel et petites annonces. La sélection se limite à l'analyse des formulaires de demande d'emploi et aux entretiens individuels. L'analyse des emplois n'existe qu'au travers des descriptions de tâches et ne se formalise qu'avec l'accroissement de la taille organisationnelle. Le retard est moins grand pour le processus de recrutement : politiques et procédures écrites. Les sources de recrutement restent peu formelles car un réseau informel s'articule autour du système de relations de l'entrepreneur. Les coûts sont mal connus et l'efficacité n'est pas vérifiée (Garand, 1992 ; Grepme, 1994). Ces pratiques conservatrices et peu sophistiquées se retrouvent même dans des secteurs plus qualifiés, bien que l'on puisse souvent y trouver certaines pratiques originales (Fabi et alii, 1998), y compris les recrutements « de proximité », positifs dans certains cas –réseaux de relations professionnelles– (Insee-Liaisons Sociales-Dares, 1996), mais malheureux dans d'autres (amis, famille) qui se révèlent inefficaces et potentiellement conflictuels en raison du non-respect des « limites » de travail (Mahé de Boislandelle, 1998).

Enfin, si le recrutement est l'une des principales préoccupations de GRH du dirigeant (Bayad et Nebenhaus, 1993) et doit répondre au défi de trouver les meilleures personnes pour les emplois-clés par des politiques ouvertes (Bayad et Nebenhaus, 1998), il représente une sorte de domaine réservé de ce dernier (Mahé de Boislandelle, 1998). D'ailleurs, certaines de ses caractéristiques (expertise –expérience dans certains domaines, éducation– ; variables démographiques –sexe, issue de l'immigration–) ont un effet significativement positif sur la croissance de l'emploi de son entreprise (Janssen, 2002). De plus, la pratique de recrutement a une relation positive avec la performance des PME (Fabi et alii, 2004). Par contre, l'effet de

grossissement rend le recrutement d'un nouveau salarié plus sensible que dans une grande entreprise (Mahé de Boislandelle, 1993).

Cependant, malgré le dynamisme de l'emploi sus-mentionné, les dirigeants citent traditionnellement certains obstacles à l'embauche : difficultés de licenciement, poids des charges sociales, effets de seuils fiscaux et sociaux (Naro, 1988). Ils font également « état de l'inadéquation entre la formation dispensée par les établissements d'enseignement et leurs besoins à l'égard des compétences recherchées », et « soulignent l'absence de travailleurs disponibles [...] et mettent en cause les critères d'attribution des programmes de soutien au revenu qui agissent comme désincitatifs au travail » (Ratte, 2002).

En outre, il faut également relever des déterminants organisationnels aux difficultés de recrutement. Ainsi, une PME en révélera d'autant plus que :

- son degré de formalisation globale est élevé (ce qui ne doit pas dispenser d'un minimum) ;
- le processus de sélection est centré sur la personne idéale ;
- l'objectif de croissance n'est pas prioritaire pour son dirigeant ;
- l'évaluation et l'appréciation du personnel sont faibles ;
- les rémunérations ne tiennent pas compte de la performance individuelle ;
- la technologie est complexe ;
- la volonté d'indépendance du dirigeant est forte (Bayad et Paradas, 1998).

Quant aux compétences manquantes, elles concernent d'abord les domaines du management et du commercial (Duchéneau, 1995). Or, celles-ci sont plutôt du ressort des cadres, dont on sait que le recrutement est particulièrement délicat, tant du côté de l'entreprise (et de son dirigeant) que de l'individu (Couteret, 1993).

C'est d'autant plus sensible dans les entreprises innovantes, qui privilégient la diversité des profils et les critères liés au comportement et à la personnalité de l'individu (Didierlaurent, 1998), sans doute plus distinctifs du rôle de cadre.

C'est encore davantage délicat dans les entreprises familiales, où les positions d'autorité sont réservées aux membres de la famille (Frédy-Planchot, 2002). En effet, craignant qu'une embauche extérieure ne mette en cause leur monopole de l'autorité légitime, fondée sur la compétence technique, la connaissance du marché et une situation de propriétaire majoritaire, les dirigeants répugnent à s'entourer d'hommes et de femmes capables, qui pourraient sur tel ou tel point sensible, leur apporter l'aide nécessaire (Bauer, 1993).

Pourtant, ils peuvent faire le choix d'un recrutement à durée limitée de salariés très qualifiés, pour une mission qui paraît au départ précise et limitée. En fait, le résultat pourra s'avérer beaucoup plus vaste, touchant à la fois à la stratégie d'entreprise, à son organisation et à l'évolution de l'emploi (Sarnin, 1992).

Ceci peut amener à la création d'un poste d'adjoint au dirigeant, par exemple d'adjoint expert, lorsque le dirigeant se rend compte qu'un certain nombre de dysfonctionnements dans la gestion de sa firme sont dus, pour une bonne part, à son manque de compétences dans un ou plusieurs domaines (Couteret, 1996).

1.3. Vers le temps partagé².

« La littérature de management des années 90 est marquée par dessus tout par le souci de la souplesse et de la réactivité. Une constellation de thèmes associés apparaît sous la plume des auteurs : initiative, autonomie, créativité, responsabilité. » (Périlleux, 2001 : 25). « La flexibilité comporte en matière de GRH et donc vis-à-vis des individus, deux volets

² Pour des détails concernant l'historique, la définition et les formes juridiques, voir Vilette, 2007

radicalement opposés. [...] Ce dualisme est exprimé respectivement dans les libellés flexibilité qualitative, interne, offensive ou fonctionnelle, d'un côté ; et flexibilité quantitative, externe, défensive ou numérique, de l'autre. » (Everaere, 1997 :90) « La recherche de souplesse dans l'organisation du temps de travail est un des objectifs des entreprises, en vue d'améliorer leur flexibilité et leur réactivité. » (Noguera, 2006 : 52) « La flexibilité du temps de travail se démarque des dispositifs précédents relatifs à la flexibilité de l'emploi dans le sens où elle n'est pas nécessairement incompatible avec les exigences de la flexibilité qualitative. En d'autres termes, il est possible d'occuper un emploi qui requiert autonomie et compétence, et le faire dans des horaires aménagés. »(Everaere, ib. : 132)

Cependant, « du côté des salariés, on peut estimer que le développement de la flexibilité de l'emploi introduit de nouveaux facteurs d'incertitude voire de précarité. Ce sentiment d'incertitude est fortement éprouvé par les CDD et par les intérimaires mais aussi par les salariés en CDI qui peuvent voir leur contrat rompu ou leurs conditions d'emploi et de travail modifiées. » (Beaujolin-Bellet, 2004 : 15) D'ailleurs, « à la fin des années 70, la forme hégémonique était celle du contrat salarial à durée indéterminée (CDI). Elle l'est encore, si on raisonne en termes de stocks, mais d'autres statuts flexibles se sont développés : contrats à durée déterminée, statuts de travailleur indépendant ou assimilés (comme les « *parasubordinati* » italiens), statuts de stagiaire et contrats dérogatoires. » (Barbier et Nadel, 2000 : 43-44) « Le futur travailleur sera donc *polyactif* – forme de travail hybride où le temps se partage entre une activité indépendante et une activité salariée, c'est le *temps partiel pluriel* –, toutes les combinaisons sont envisageables en matière de temps, d'espace, de forme et de dénomination de contrat. » (Goguel d'Allondans, 2005 :18)

C'est dans ce contexte qu'il est possible de s'engager dans la « voie originale [...] des cadres en temps partagé ou du « prêt » de cadres de grandes entreprises » (Duchéneau, 1995). Ils « offrent une opportunité adaptée aux contraintes de la PME. [...] Ainsi germent des projets de « cadres développeurs » au service des PME (Fourcade et Marchesnay, 1997). « Cette solution [...] est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir » (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995).

Ainsi, la communauté académique s'est-elle intéressée à ce sujet, par ailleurs abondamment présentée par la presse dans la première partie des années 90³, et qui connaît depuis trois ans un certain regain⁴, à défaut d'être présenté sous tous ses aspects⁵.

Les praticiens RH s'y sont également attelés :

- en 1993, l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) a créé l'OTP (Observatoire du Temps Partagé) « pour constituer une structure d'étude, d'information, de conseil et de promotion consacrée au temps partagé et destiné à mener des actions concrètes »⁶ telles que la publication de livrets pratiques (Andcp/Otp, 1994 et 1995) ;
- la revue Personnel a publié une dizaine d'articles sur la même période (et plusieurs autres depuis) ;

³ Pour information, 49 articles recensés par Lagrevol (1997, 86-88)

⁴ Par exemple, Entreprises et Carrières, Courrier Cadres, Management, Personnel (Vilette, 2003)

⁵ Pour illustration, un article de Courriers Cadres (« Le temps partagé gagne du terrain », n°1607, décembre 2005), par ailleurs assez représentatif de la réalité quotidienne d'un cadre en temps partagé, ne mentionnait que « les deux formes de travail à temps partagé (le multisalariat et les groupements d'employeurs) », alors que nous verrons qu'il en existe une demi-douzaine d'autres.

⁶ Extrait de l'annuaire 2003 de l'ANDCP

- Le sujet a largement été évoqué lors d'un colloque à Gênes avec les collègues transalpins, compte tenu du tissu dense de PME italiennes (Seltzer, 2004) ;
- une enquête a été réalisée au mois de juillet 1993 , auprès de 1400 DRH par l'OTP. « Le travail à temps partagé est ressenti majoritairement comme une véritable richesse humaine apportée à l'entreprise [...] et favorable au transfert de métiers dans différentes entreprises » (Provost, 1994)
- Il est à noter que le fait de rattacher spontanément le travail en temps partagé à la tranche d'âge des plus de 45 ans (74%) dans cette enquête se retrouve implicitement 11 ans après, quant aux pratiques actuelles et aux pistes à développer pour les seniors⁷, ce qui a été souligné par ailleurs (Vilette, 2004).

2. Une recherche exploratoire

Nous avons souhaité illustrer notre réflexion par des données de terrain. Nous avons donc rencontré des acteurs du Travail à Temps Partagé afin d'apprécier sa pertinence en matière de recrutement pour les PME (sans que l'échantillon ainsi constitué soit représentatif au sens statistique).

2.1. La méthodologie de recherche

Nous avons eu recours à une méthodologie qualitative de nature exploratoire. Nous avons cherché à obtenir une triangulation des données, en réalisant des entretiens auprès :

- d'acteurs ayant recours au TTP pour les besoins de leur entreprise (employeurs ou clients, selon la forme) ;
- de responsables de structures intermédiaires promouvant et/ou le mettant en œuvre ;
- de travailleurs à temps partagé.

La composition du premier sous-échantillon (appelés utilisateurs) s'explique par la recherche d'une diversité d'angles de vue. Elle passe par la prise en compte de différentes formes de TTP (multi-salariat, Groupement d'Employeurs, Coopérative d'Emplois et d'Activités) et de secteurs économiques (Bâtiment et Travaux Publics, informatique, santé).

Celle du second (dit des intermédiaires) suit la même logique quant aux formes de TTP et à la taille des structures (effectif de 10 à 300 personnes), ce qui n'était pas le cas pour le premier (les trois entreprises étant des TPE⁸).

Le troisième (les travailleurs) respecte cette diversité sur les trois critères : formes de TTP (GE, CEA, indépendant), métiers (ressources humaines, gestion-finance, organisation-qualité) et effectif des entreprises dans lesquels ils interviennent (qui couvre les différentes catégories de PME : TPE, PE⁹ et ME).

Par contre, pour des raisons de proximité et de réseau social personnel, notre échantillon ne reflète pas une diversité géographique : il est constitué d'acteurs en région Rhône-Alpes, majoritairement sur le bassin annécien en Haute-Savoie.

Notons par ailleurs que nous avons partiellement utilisé la méthode « boule de neige » : par exemple, une fois le travailleur 3 (cf. tableau 1) identifié et interviewé, nous lui avons demandé de nous référer à la responsable de sa structure intermédiaire (coordinatrice de GE) et à celle de l'une de ses entreprises d'intervention (co-directrice d'un laboratoire).

⁷ Enquête Andcp/Inergie 2005, « La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans », novembre

⁸ Très Petite Entreprises : de 0 à 19 salariés

⁹ Petite Entreprise : de 20 à 49 salariés

Le tableau ci-dessous synthétise les principales informations concernant les dix acteurs de l'échantillon.

Tableau 1 : Principales caractéristiques des dix acteurs de l'échantillon

Type d'acteur	Statut de l'interviewé	Forme de TTP	Secteur/domaine	Effectif de la structure
Utilisateur 1	Directeur	CEA ¹⁰	BTP	7 salariés
Utilisateur 2	Gérant de SARL	Multi-salariat	Informatique	6 salariés
Utilisateur 3	Co-directrice de SELARL	GE ¹¹	Santé	17 salariés
Intermédiaire	Coordinatrice	GE		10 salariés
Intermédiaire	Directeur	CEA		51 salariés
Intermédiaire	Présidente de CTP ¹²	Plutôt multi-salariat		300 adhérents
Travailleur 1	Gérant de SARL	Indépendant	Ressources humaines	Jusqu'à 350 salariés
Travailleur 2	Entrepreneur-salarié	CEA	Gestion-finance	De 2 à 50 salariés
Travailleur 3	Salariée	GE	Organisation-qualité	De 7 à 17 salariés
Travailleur 4	Gérant de SARL	Indépendant	Ressources humaines	De 2 à 120 personnes

Auprès des différents acteurs, nous avons mené des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) d'une durée comprise entre 1h et 1h45. Les principaux thèmes du guide de l'interviewer étaient les difficultés ressenties en matière de recrutement, les raisons du recours au travail à temps partagé et la pertinence de cette réponse aux difficultés.

Le matériel recueilli a donné lieu à une analyse de contenu (contenu du discours pour un entretien semi-directif) « semi-formatée » car une partie des thèmes a été fixée avant l'entretien, mais en se laissant la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes au cours de l'analyse de contenu (Romelaer, 2005). L'analyse de contenu vise à réduire les informations afin de les catégoriser et de les mettre en relation avant d'aboutir à une description ou une explication (Wacheux, 1996).

2.2. Les principaux résultats

2.2.1. Les difficultés de recrutement ressenties

Tous les interviewés signalent des difficultés de recrutement dans les PME concernées. Par contre, à l'image de la diversité des acteurs et de leur position, elles ne sont pas de même nature.

Pour information, les utilisateurs évoquent d'abord leur métier de base : si l'utilisateur 2 bénéficie à la fois d'un marché de l'emploi informatique favorable et d'un réseau personnel à l'université, l'utilisateur 3 souffre du manque chronique de personnel de santé qualifié. S'il en est de même dans le bâtiment pour l'utilisateur 1, s'ajoutent la concurrence de la Suisse proche (Genève en particulier) et de ses salaires, le quasi-monopole d'une communauté ethnique et les insuffisances du service public de l'emploi.

Concernant les besoins fonctionnels pour lesquels ils ont recouru au TTP, c'est plutôt l'horizon temporel qui les distingue : pérennité pour la gestion chez l'utilisateur 1, apport

¹⁰ Coopérative d'Emplois et d'Activités

¹¹ Groupement d'employeurs

¹² Compétences en Temps Partagé : association départementale de promotion du temps partagé

initial puis accompagnement au management et à la GRH pour l'utilisateur 2, mise en place d'un système-qualité puis maintenance légère pour l'utilisateur 3. Par contre, ils ont en commun la difficulté à trouver la compétence pointue en temps adapté à leur besoin.

Outre les (mauvaises) habitudes de recrutement, l'intermédiaire 1 souligne la saisonnalité pour certains membres du GE. Pour la CEA, même si certains clients ont des besoins pérennes (qualité, RH, action commerciale), beaucoup sont plutôt ponctuels. Quant à CTP, la difficulté vient surtout du manque de clarté du besoin exprimé par les PME (« Ils ne savent pas ce qu'ils veulent. Ils cherchent le mouton à 5 pattes. »). Par ailleurs, en même temps que le spectre d'entreprises s'est élargi vers les PE et TPE, celui des profils s'enrichit de techniciens plus opérationnels.

Le principal client du travailleur 1 est son ancien employeur. La première difficulté des clients externes du travailleur 2 (qui a aussi la CEA comme client) réside dans le faible temps pendant lequel ils ont besoin de sa compétence. Il en est de même pour les membres du GE du travailleur 3. Enfin, face à des problèmes opérationnels devenus urgents, les clients du travailleur 4 ne trouvent pas les réponses adéquates chez leurs prestataires habituels (expert-comptable, avocat ou conseil juridique)

2.2.2. Les raisons du recours au TTP

L'utilisateur 1 est en contact avec le directeur d'une CEA, et le sollicite pour son besoin. La visite de membres du CTP local offre une opportunité à l'utilisateur 2. L'utilisateur 3 fait partie des membres fondateurs d'un GE.

L'intermédiaire 1 met en évidence l'intérêt pour le GE perçu par les membres, qui souhaitent maintenir les compétences, développer le travail sur le bassin d'emploi, sans faire concurrence aux entreprises locales. L'intermédiaire 2 évoque un nouvel équilibre pour le collaborateur qui apporte ses compétences sans être aussi dépendant de l'entreprise. Pour CTP, plutôt que « le mouton à 5 pattes », il va s'agir de s'adjoindre les compétences complémentaires de plusieurs individus.

La réduction d'effectif que connaît son employeur conduit ce dernier et le travailleur 1 à diminuer son temps de travail, lui permettant ainsi de développer des collaborations avec d'autres entreprises. La difficulté précitée commune aux clients externes du travailleur 2 et internes (au GE) du travailleur 3 amène naturellement au TTP. Quant au travailleur 4, les besoins initiaux sont ponctuels sont logiquement pourvus par le TTP.

2.2.3. La pertinence du TTP vis-à-vis des difficultés

Au delà de la gestion, l'utilisateur 1 se réjouit du rôle d'interface que joue la collaboratrice à TP. De plus, il a accepté une deuxième personne à temps partiel (pas d'autre activité professionnelle volontairement pour cette mère de famille), afin d'épauler la précédente sur des tâches moins techniques.

La satisfaction de l'utilisateur 2 se matérialise par le choix du salariat, gage d'intégration et de pérennité, même s'il sent poindre les difficultés économiques.

Outre l'apport technique, l'utilisateur 3 souligne la bonne intégration de la salariée du GE avec qui le message passe mieux parmi le personnel.

La coordinatrice du GE fait part de la satisfaction des membres du GE, en partie corroborée par le volume de leurs demandes, qui la prive de temps de prospection.

Au delà du qualitatif, le directeur de la CEA peut avancer le développement de l'activité : 6 entrepreneurs-salariés à la création il y a 5 ans, 52 aujourd'hui.

Le même raisonnement peut être en partie tenu pour le CTP : plus de 300 adhérents en moins de 10 ans.

Le contexte particulier du passage récent du travailleur 1 en temps partagé rend plus délicat l'appréciation : elle est naturellement positive qualitativement, dans le prolongement de la collaboration salariée. Par contre, la réduction du temps de travail (passage à 4 jours hebdomadaires) est difficile à tenir, compte tenu de la charge induite par la mise en œuvre actuelle de la diminution d'effectif.

Le travailleur 2 a du mal à faire face aux sollicitations croissantes de ses clients, tant externes qu'interne, ce qui est révélateur de la satisfaction de ces derniers.

Alors que les interventions du travailleur 3 s'apprêtent à passer dans une deuxième phase, de type maintenance, leur qualité permet d'en entamer d'autres dès à présent.

Bien que l'activité du travailleur 4 soit récente, les besoins ponctuels satisfaits permettent de développer ensuite de véritables éléments d'une politique RH pérenne, adaptés à la taille des clients.

3. Quelques éléments pour une transférabilité au Maghreb

L'approche contingente semble exclure la duplication de modèles importés. En effet, les réalités locales d'Europe et du contexte maghrébin n'étant pas similaires, les bonnes pratiques européennes ne sauraient être efficaces sur ces territoires. Toutefois, dans chaque pays, les entreprises les plus performantes se sont appuyées sur des pratiques universelles. Par voie de conséquence, la logique de la contingence n'est pas incompatible avec celle de la convergence (Frimousse et Peretti, 2004).

Depuis les années 90, une certaine convergence des pratiques de ressources humaines dans les différents pays méditerranéens est donc à l'œuvre. Cependant, quels que soient les pays concernés, il existe un écart très important entre les multinationales et les PME en matière de GRH (Dufour et Igalens, 2005). La PME n'est pas une grande entreprise en miniature. Elle demande donc des solutions RH spécifiques (Fahim, 2006). Les entreprises communautaires sont souvent des PME dont le fonctionnement repose davantage sur des normes intériorisées que sur des règles formelles (Louart et Scouarnec, 2005).

Le tissu industriel est composé essentiellement de petites et moyennes entreprises en Tunisie (Frimousse et Peretti, 2005), ce que nous pouvons étendre au reste du Maghreb. Dans cette catégorie d'entreprises, la gestion de l'emploi est assurée au jour le jour ; il n'existe pas de procédure de recrutement, encore moins une politique de formation, de rémunération ou de gestion des carrières (Matmati, 2006).

En Algérie, la politique de GPEC n'est pas suffisamment développée (Méziane, 2006). Il y a une pénurie de compétences en GRH : en recrutement, 5 à 10% des CV présentent les compétences recherchées (Dali, 2005).

Au Maroc, dans les PME, le chef d'entreprise se méfie de la compétence. L'encadrement est réduit au minimum. Les fonctions-clefs sont assumées par le patron lui-même ou confiées à des personnes ayant avec lui des liens de proximité, voire de parenté. La Gestion des Ressources Humaines est assurée par un Chef du personnel, parfois par un DRH avec des pouvoirs limités et en tout cas sans influence stratégique (Baayoud et Zouanat, 2006).

En Tunisie, les pratiques de recrutement sont encore déterminées par des comportements traditionnels. Le recrutement pour pourvoir des postes vacants se fait dans une proportion encore importante du bouche-à-oreille. Plus de la moitié des répondants à une enquête affirment rencontrer des difficultés pour le recrutement (Zghal, 2005). Parmi les réticences et les problèmes les plus rencontrés dans les entreprises, on citera le recours aux bureaux de recrutement et aux annonces dans les journaux, qui les confrontent souvent à des difficultés de recrutement de différents types de cadres en raison de la nouveauté de ces méthodes par rapport au contexte tunisien (Yahiaoui, 2006)

Au Maghreb, cependant, l'offre en matière de conseil dans le recrutement se développe. La flexibilité, conçue comme une plus grande marge de manœuvre donnée à l'employeur dans l'utilisation de la main d'œuvre salariée, connaîtra probablement un grand développement (Matmati, 2006).

Au Maroc, le partenariat des PME/PMI avec des entreprises européennes est un facteur de diffusion des pratiques managériales des pays développés vers les pays en développement ou émergents (Laval et Améziane, 1999). La densité des relations de partenariat est, dans certaines conditions, structurante des pratiques de Gestion des Ressources Humaines chez le sous-traitant, malgré les spécificités culturelle locales (Guilloux et al., 2000).

En Tunisie, dans le processus de recrutement des PME, les DRH sont plus impliqués qu'avant dans la formulation des besoins (Chebbi, 2006). Il est possible de rencontrer, dans certaines PME/PMI –celles qui pratiquent l'exportation, celles qui sont dans une relation de partenariat au sens de la sous-traitance ou celles qui ont une part de marché importante dans le pays – des pratiques de Gestion des Ressources Humaines plus avancées (Ben Ferjani, 1999). Les pratiques de GRH qui ont été importées de l'étranger par les entreprises tunisiennes ou transférées des maisons-mères occidentales vers leurs filiales tunisiennes sont le recours aux bureaux de recrutement, l'utilisation des petites annonces, la candidature spontanée, le recrutement en interne (Yahiaoui, 2006).

Les entreprises ont recours à la flexibilité de l'emploi et à des techniques modernes de recrutement (Chebbi, 2006). Les formules de travail flexible traditionnelles sont celles qui tendent le plus à se développer comparativement à l'horaire flexible (Zghal, 2005). Parmi les emplois atypiques, on peut citer le temps partagé (Gannouni, 2006).

Terminons de manière moins académique par quelques expériences trouvées sur le Net :

- Sur Pme.gouv.fr, concernant le VIE (Volontaire International en Entreprise), « le temps partagé est une mesure qui permet à un groupe d'entreprises, avec l'appui d'un organisme fédérateur (CRICI, CCI, fédération professionnelle, agence régionale de développement), de bénéficier de la mission d'un même volontaire » .
- Sur son site, l'IMED (Institut Méditerranéen pour l'Economie et le développement) parle son « réseau de bureaux permanents gérés par des cadres sélectionnés pour leur dynamisme et leur efficacité et qui travaillent à temps partagé pour plusieurs entreprises » ;
- Sur Le nouveau Courrier, concernant un dispositif d'aide à l'export pour les PME, un dirigeant évoque la création d'une filiale en Kabylie, tandis qu'en experte témoigne : « les PME n'ont pas forcément besoin d'un responsable export à temps plein. Elles peuvent opter pour un commercial export en temps partagé entre elles »

Conclusion

Si quelques enseignants-chercheurs ont mentionné le Travail à Temps Partagé dans certains de leurs travaux, aucun n'en a fait le thème central de l'un d'eux. De plus, à notre connaissance, aucune enquête associant les différentes parties du TTP n'avait été menée. Le choix de notre objet de recherche et de notre mode de recueil de données semble donc pertinent.

Les résultats de cette recherche exploratoire en France sont encourageants. Ils tendent à confirmer à la fois les difficultés que rencontrent les PME en matière de recrutement (ce qui n'est pas surprenant) et l'intérêt que présente le TTP pour répondre à certaines d'entre elles.

Quant au Maghreb, certains éléments évoqués ci-dessus laissent à penser que le TTP pourrait être transféré.

Cependant, plusieurs limites sont à mentionner :

- l'échantillon n'est évidemment pas représentatif, compte tenu non seulement du mode d'accès aux interviewés (réseau personnel) et d'une taille insuffisante, mais aussi par exemple, de l'incomplétude des formes de TTP étudiées (manquaient pluriactivité, détachement et portage salarial), de la répartition des tailles d'entreprises concernées et de l'absence d'autres types d'organisations (administrations, collectivités territoriales, associations), voire de l'origine géographique (les raisons du développement variable du TTP selon les régions, peuvent également orienter les répondants) ;
- les données recueillies sur le mode déclaratif sont nécessairement empreintes de subjectivité. Par exemple, les interviewés ont tous un intérêt à dire que le TTP est une solution qui leur convient (puisque'ils en ont fait le choix) : les travailleurs pour garder leurs collaborations, les intermédiaires qui promeuvent cette forme de travail, les utilisateurs qui tiennent à garder des compétences difficiles à trouver ;
- nous n'avons pas rencontré des non-acteurs du TTP (par exemple, les fondateurs du groupement d'employeurs, qui ne l'ont pas encore utilisé), afin de mieux comprendre les raisons du non-recours à cette solution originale ;
- concernant le Maghreb, les informations mentionnées précédemment restent parcellaires.

Au delà de pallier ces limites, cette première enquête offre d'autres perspectives de recherche :

- chacune des huit formes de TTP justifie à elle seule une étude approfondie ;
- nous nous sommes volontairement focalisés sur le TTP d'individus dont le niveau de qualification est plutôt élevé, alors qu'il concerne d'autres populations (en particulier pour la pluriactivité, le groupement d'employeurs et la coopérative d'emplois et d'activités) ;
- enfin, il reste à mener une recherche spécifique dans les 3 pays du Maghreb, afin de recueillir des données primaires spécifiques au TTP : expériences déjà menées, conditions de généralisation, perception des acteurs....

Bibliographie

- Amboise (d') G. et Garand D J. (1995). Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines. *Gestion 2000*, 1, 109-132
- ANDCP/Otp (1995). Livret pratique du temps partagé n°2 : le temps partagé exercé en indépendant. *Cahier n°56*, novembre
- ANDCP/Otp (1994). Livret pratique du temps partagé n°1 : le temps partagé exercé en multisalariat. *Cahier n°51*, décembre
- Baayoud M. et Zouanat H. (2006). La GRH au Maroc : histoire et perspectives de reconfiguration. 122-131, in Silva F. (coord.). *Ressources Humaines en Euroméditerranée*, volume 2, Editions Euromed Marseille
- Bayad M. et Nebenhaus D. (1998). Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME. *Revue Internationale PME*, 11 (2 et 3), 161-178
- Bayad M. et Nebenhaus D (1993). Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil. *Actes du 4^{ème} Congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas
- Bayad M. et Paradas A. (1998). Difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels. 145-160, in Torrès O (dir). *PME : de nouvelles approches*, Economica
- Bauer M. (1993). *Les patrons de PME, entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*, Interéditions

- Barbier J-C. et Nadel H. (2000). *La flexibilité du travail et de l'emploi*, Flammarion
- Beaujolin-Bellet R. (2004). Introduction. 9-19, in Beaujolin-Bellet R. (dir). *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*, La Découverte
- Ben Ferjani M. (1999). Les pratiques de GRH dans quelques PME tunisiennes économiquement performantes. *Actes de la 1^{ère} Université de Printemps de l'Audit social*, Hammamet
- Chebbi R. (2006). Evolution de la fonction Ressources Humaines en Tunisie. 146-153, in Silva F. (coord.). *Ressources Humaines en Euroméditerranée*, volume 2, Editions Euromed Marseille
- Couteret P. (1993). La création de poste de cadre en PME. *Mémoire de DEA en sciences de gestion*, Université de Montpellier I et II
- Couteret P. (1996). Création d'un poste d'adjoint au dirigeant de PE : une proposition de typologie. *Actes du 3^{ème} CIFEPME*, Trois-Rivières (Québec)
- Dali A. (2005). La gestion des Ressources Humaines en Algérie. 13-20, in Yanat Z. et Scouarnec A. (coord.). *Perspectives sur la GRH au Maghreb – Algérie, Maroc, Tunisie*, AGRH-Vuibert
- Didierlaurent S. (1998). Analyse de la situation sociale et des politiques de ressources humaines dans des moyennes entreprises industrielles plus ou moins innovantes. *Actes du 4^{ème} CIFEPME*, Metz
- Duchéneaut B. (1995). *Enquête sur les PME françaises*, Maxima Laurent du Mesnil Editeur
- Dufour L. et Igalens J. (2005). Comparaison des pratiques en Euroméditerranée : évolution de la fonction RH. *Personnel*, 462, septembre, 37-38
- Everaere C. (1997). *Management de la flexibilité*, Economica
- Fabi B., Raymond L., Lacoursière R. et Arcand M. (2004). Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ?. *Actes du 7^{ème} CIFEPME*, Montpellier
- Fabi B., Garand D.J. et Pettersen N. (1998). Acquisition et conservation des ressources humaines dans les PME : diagnostic dans le domaine du génie-conseil. *Revue Internationale PME*, 11 (2 et 3), 49-74
- Fahim Z. (2006). PME et RH. *Actes du Congrès annuel de l'AGEF*, Marrakech
- Fourcade C. et Marchesnay M. (1997). *La gestion de la PME/PMI*, Nathan
- Frédy-Planchot A. (2002). La gestion des ressources humaines dans les PME à caractère familial. 193-204. in Caby J. et Hirigoyen G. *La gestion des entreprises familiales*, Economica
- Frimousse S. et Péretti J-M. (2005). La gestion des ressources humaines dans le contexte maghrébin : entre convergence et contingence. 263-278. in Yanat Z. et Scouarnec A. (coord.). *Perspectives sur la GRH au Maghreb – Algérie, Maroc, Tunisie*, AGRH-Vuibert
- Frimousse S. et Péretti J-M. (2004). Audit social, apprentissage stratégique des pratiques de GRH et responsabilité sociale : vers une convergence euro-méditerranéenne ?. *Actes de la 22^{ème} Université d'été des auditeurs sociaux*, Luxembourg
- Gannouni K. (2006). Emplois atypiques et implication organisationnelle : cas de la Tunisie. 159-176. in Silva F. (coord.). *Ressources Humaines en Euroméditerranée*, Editions Euromed Marseille
- Garand D.J. (1992). Synthèse des pratiques d'acquisition de ressources humaines réellement appliquées en PME. *Actes du 3^{ème} Congrès de l'AGRH*, Lille
- Goguel d'Allondans A. (2005). Les métamorphoses du travail. Requiem pour l'emploi salarié ?. *Innovations. Cahiers d'économie pour l'innovation*, 22
- Grepme (1994). *Les PME : bilan et perspectives*, Economica

- Guilloux V., Laval F. et Kalika M. (2000). La GRH de l'entreprise marocaine sous-traitante : mise en perspective des résultats d'une enquête empirique. *Actes de la 2^{ème} Université de printemps de l'Audit social*, Marrakech
- Insee/Liaisons Sociales/Dares (1996). *Les PME et leurs salariés*, Editions Liaisons
- Janssen F. (2002). Les déterminants de la croissance de l'emploi des PME relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise. *Actes du 6^{ème} CIFEPME*, HEC Montréal
- Lagrevol (de) B. (1997). Le travail en temps partagé, une autre façon de travailler. *Mémoire de DESS Organisation et Ressources Humaines*, Université Paris I Panthéon-Sorbonne
- Laval F. et Améziane H. (coord.) (1999). *L'intégration de la gestion des ressources humaines dans les relations de partenariat industriel au Maroc*, Université Cadi Ayad, Marrakech
- Louart P. et Scouarnec A. (2005), Penser la GRH en Algérie, au Maroc et en Tunisie : de l'état des lieux aux perspectives de recherches et d'actions. 279-294. in Yanat Z. et Scouarnec A. (coord.). *Perspectives sur la GRH au Maghreb – Algérie, Maroc, Tunisie*, AGRH-Vuibert
- Mahé de Boislandelle H. (1998). *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 2^{ème} édition, Economica
- Mahé de Boislandelle H. et Nebenhaus D. (1995). Internalisation/externalisation de la fonction RH en PME, *Actes du 6^{ème} Congrès de l'AGRH*, Poitiers
- Mahé de Boislandelle H. (1993). Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME. *Actes du 4^{ème} Congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas
- Marchesnay M. (2003). La Petite Entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, 29 (144)
- Matmati M. (2006). La Gestion des Ressources Humaines au Maghreb : état des lieux et perspectives. 120-140. in Silva F. (coord.). *Ressources Humaines en Euroméditerranée*, Editions Euromed Marseille
- Méziane M. (2006). Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie. 84-93. in Silva F. (coord.). *Ressources Humaines en Euroméditerranée*, volume 2, Editions Euromed Marseille
- Naro G. (1988). La création d'emplois dans la petite entreprise. 241-253. in Julien P-A. et Marchesnay M. *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert
- Noguera F. (2006). *Management du temps de travail*, Dunod
- Parlier M. (2004). Les PME : un univers hétérogène. 23. in Parlier M. et Vilette M-A. (coord.). *Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation*. *Personnel*, 450, juin, 20-55
- Périlleux T. (2001). *Les tensions de la flexibilité*, Desclée de Brouwer
- Provost E. (1994). L'avis des D.R.H. sur le temps partagé. *Personnel*, 348, février, 39-47
- Ratte S. (2002). Stratégies d'adaptation des PME québécoises au contexte de pénurie et de vieillissement de la main d'œuvre. *Actes du 6^{ème} CIFEPME*, HEC Montréal
- Romelaer P. (2005). L'entretien de recherche. 101-137. in Roussel P. et Wacheux F. (dir.). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck
- Sarnin P. (1992). La gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PME : du quantitatif au qualitatif. *Actes du 3^{ème} Congrès de l'AGRH*, Lille
- Savajol H. (2003). Les PME : clés de lecture. *Regards sur les PME*, 1, janvier
- Seltzer B. (2004). De l'évolution de la ville à celle du métier de DRH. *Personnel*, 448, mars-avril
- Torrès O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *Actes du 5^{ème} CIFEPME*, Lille
- Truvé P. (2004). Ressources humaines dans les PME : sept considérations sur la gestion innovante. 28-35. in Parlier M. et Vilette M-A. (coord.). *Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation*. *Personnel*, 450, juin, 20-55

- Vilette M-A. (2007). L'audit des cadres juridiques du Travail à Temps Partagé, outil de changement dans les PME. *Actes de la 25^{ème} université d'été de l'Institut international de l'Audit Social*, ESSEC
- Vilette M-A. (2004). Temps partagé, outil original de fidélisation pour les PME... et les autres organisations. *Personnel*, 453, octobre, 55
- Vilette M-A. (2003). La gestion des ressources humaines dans les PME-PMI. *Personnel*, 443, octobre, 7
- Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Yahiaoui D. (2006). Vers une hybridation des pratiques de GRH dans le bassin méditerranéen : cas de la Tunisie. 177-192. in Silva F. (coord.). *Ressources Humaines en Euroméditerranée*, Editions Euromed Marseille
- Zghal R. (2005). La question des Ressources Humaines en Tunisie. 165-174. in Yanat Z. et Scouarnec A. (coord.). *Perspectives sur la GRH au Maghreb – Algérie, Maroc, Tunisie*, AGRH-Vuibert

De renouveau en GRH, la gestion des émotions au travail.

Delphine VAN HOOREBEKE

Maître de conférences

Université du Sud-Toulon-Var

vanhoord@univ-tln.fr

Introduction

Face à une pénurie de main d'œuvre annoncée, à une concurrence drastique, d'autant plus en cette période chaotique, tant en termes de recrutement que de vente de produits et de services, les organisations considèrent de plus en plus les émotions des individus au travail. En cela, les DRH cherchent, entre autres, à favoriser la gestion des émotions, notamment, les émotions des personnes en contact avec la clientèle, grâce à des leviers tels que les normes de comportements, le port de l'uniforme, le script ou manuel et dans certains cas, la zone émotionalisée, zone décrite par Goffman (1973), comme des coulisses ou une région postérieure dans laquelle s'opère un défolement voire une régression de l'individu.

Notre problématique concerne, donc, les relations entre le travail émotionnel, soit le «management des émotions afin de créer une expression faciale et corporelle publiquement observable » (Hochschild, 1983, p.7), et trois différents outils ou leviers de soutien à la gestion des émotions individuelle. Notre question de recherche porte, ainsi, sur les effets perçus de l'uniforme, le manuel et la zone émotionalisée sur le travail émotionnel. Ces leviers de gestion des émotions jouent-ils un rôle de soutien du travail émotionnel ? Une étude quantitative sur plus de 200 personnes en contact avec la clientèle permet d'établir des relations entre ces leviers et le travail émotionnel, contrôlées selon l'adaptabilité émotionnelle de l'individu et les variables sociodémographiques de l'échantillon. L'analyse des résultats obtenus permet de considérer l'efficacité de ces outils, selon la perception des individus utilisateurs, en fonction de leur relation avec chaque dimension du concept de travail émotionnel et de répondre à une deuxième question de recherche : A quel niveau intervient chaque levier, favorise-t-il la rétention d'émotion, soit le jeu en surface (feinte) ou le ressenti des émotions, soit le jeu en profondeur, sous-entendu l'authenticité, parce qu'expérimentation des émotions exprimées au travail?

Non seulement, l'organisation disposera d'une sorte d'évaluation des leviers considérés sur le lieu de travail, considérant le biais probable de leur sous utilisation ou mauvaise utilisation, mais aussi de l'amélioration des conditions de travail des personnes en contact avec la clientèle dans l'objectif de leur bien-être au travail pouvant induire celui des clients. En cela le rôle de l'audit social serait de contrôler l'existence de ces leviers et surtout leur bonne utilisation. Cette recherche permettra, dans ce cadre de discerner si les perceptions des individus interrogés corroborent ou non cet état de fait.

Les théories et pratiques en management, gestion des ressources humaines et audit social apportent de nombreux diagnostics, concepts et compétences prometteurs, tels que la programmation neurolinguistique, le « coaching », le management participatif, la gestion des carrières..., pour un renouveau de l'univers du travail. Parmi ces perspectives, les émotions, pourtant intrinsèques à l'humain depuis son origine, ne faisaient jusqu'alors pas partie du courant principal. « *Les émotions ont été développées à l'intérieur de quelque chose issu d'une sous-discipline dans l'étude du travail et des organisations* » (Fineman, 2000, p.1). Mais le contexte a évolué. Selon Fineman (2000), l'entreprise est une arène émotionnelle où se confrontent colère, frustrations, anxiété, mais aussi engouement et joies. En cela, « *Les émotions ne sont pas simplement les contributions indirectes de ces processus organisationnels, et bien d'autres ; elles les caractérisent et les informent, à la fois* » (Fineman, 2000, p.1). En cela, la recherche sur les concepts de travail émotionnel et de ses effets sur les salariés a reçu une attention grandissante ses

dernières années (Glomb et al., 2004). Dans le même sens, face à une pénurie de main d'œuvre annoncée, à une concurrence drastique, tant en termes de recrutement que de vente de produits et de services, les organisations considèrent de plus en plus les émotions des individus au travail à la recherche de l'authenticité du contact (van Hoorebeke, 2007). En cela, elles cherchent à gérer les émotions, notamment, les émotions des personnes en contact avec la clientèle (Schnall et Laird, 2007), grâce à des leviers tels que le port de l'uniforme, le script ou manuel (information) (Schnall et Laird, 2007) et dans certains cas, la zone émotionnalisée, zone décrite par Goffman (1973), comme des coulisses ou une région postérieure dans laquelle s'opère un défolement voire une régression de l'individu. Or, ces différents leviers de gestion et leurs effets ne sont encore trop peu étudiés.

Notre problématique concerne, donc, les relations entre le travail émotionnel, soit le « *management des émotions afin de créer une expression faciale et corporelle publiquement observable* » (Hochschild, 1983, p.7), et ces trois différents outils ou leviers de soutien à la gestion des émotions individuelle. Notre question de recherche porte, ainsi, sur les effets perçus de l'uniforme, le manuel et la zone émotionnalisée sur le travail émotionnel. Ces leviers de gestion des émotions jouent-ils un rôle de soutien du travail émotionnel ? Pour répondre à cette question, une revue de littérature fait le point sur les différentes pratiques organisationnelles et leur impact sur la gestion des émotions au travail, puis une étude quantitative sur plus de 200 personnes en contact avec la clientèle permet d'établir des relations entre les leviers et le travail émotionnel choisis, port de l'uniforme, script ou manuel, zone émotionnalisée, contrôlées selon l'adaptabilité émotionnelle de l'individu et des variables sociodémographiques de l'échantillon. L'objectif est de confirmer ou infirmer l'intérêt de l'utilisation de ces leviers au travail pour faciliter le travail émotionnel des employés en contact, en considération du fait que la facilitation du travail émotionnel de ces employés peut favoriser plusieurs parties prenantes, l'organisation, l'employé et le client.

1. Les pratiques organisationnelles

En réalité, dans nombre d'entreprises, les émotions n'ont pas encore leur place au travail parce que la dominance reste à la rationalité. Or, Damasio (1995, p.10) établit qu'être rationnel ne signifie pas qu'il faille se couper des émotions. Au contraire, il indique que « *l'absence d'émotions et de sentiments empêche d'être vraiment rationnel* ». Son étude fondée sur des cas cliniques démontre que les systèmes neuronaux qui permettent la perception des émotions sont entrelacés avec ceux impliquant la faculté de raisonnement. De façon identique, Ashforth et Humphrey (1995) parlent d'interpénétration des émotions et de la rationalité. Leur démonstration est illustrée par l'application de trois domaines, (1) la motivation, c'est à dire l'engagement réel de l'individu n'est possible qu'à travers une connexion émotionnelle avec le travail, (2) le leadership, où la rationalité est perçue comme manipulation et (3) la dynamique de groupe, où la contagion émotionnelle a un effet cohésif et catalytique des conflits. Ainsi, encore de nos jours, lorsque l'entreprise se préoccupe de l'émotion, c'est pour sa neutralisation, son isolement, sa prescription ou/et sa normalisation (Ashforth et Humphrey, 1995) c'est-à-dire une mise en pratique de ce que l'on pourrait appeler une « rationalité émotionnelle ».

(1) la neutralisation des émotions prévient de l'émergence d'émotions par une structuration très stricte des rôles et relations interpersonnelles (Ashforth et Humphrey, 1995). Par exemple, l'homme taylorien est asservi au mouvement de la machine sans le dominer techniquement ni socialement, il est d'abord traversé par l'opposition entre la partie instrumentalisée et calibrée de son corps et le reste de sa personnalité vivante. Cette taylorisation de l'homme procède d'abord à l'exclusion de la parole, du désir, de l'identité et d'un certain nombre d'autres dimensions. Il « est le rêve d'un rationalisme mécaniste : il fractionne, parcellise, cloisonne, tente de réduire le travail

à des tâches élémentaires formalisables, mesurables, chiffrées » (Doray, 1981). Il évite, par là-même, toute expression d'émotion au travail. L'accentuation des obligations du rôle inhibe le développement et l'expression d'un rapport émotif entre les occupants du rôle. Sous un contrôle managérial, l'objectif est une bonne performance du rôle par la non-expression de quelque émotion. Dans ce sens, on peut s'interroger sur la déshumanisation du travail que ce système entraîne¹.

(2) le système d'isolation² des émotions exige la non-expression d'émotions inappropriées, sans contraindre l'employé à des comportements particuliers (Ashforth et Humphrey, 1995). Dans ce cadre, si les individus ne sont pas contraints à exprimer des émotions spécifiques dictées, l'évitement des expressions anormales n'en reste pas moins imposé et sanctionné. Il y est, ainsi, malgré un aspect implicite, formellement interdit de dégager des émotions extrêmes, sous peine de punitions (avertissements, etc.) (Ashforth et Humphrey, 1995). Pour exemple, les pratiques de la bureaucratie correspondent à la recherche d'une « sur-conformité » du comportement des employés. Il est, souvent, imputé à ce système une image de manque de flexibilité, d'indifférence aux besoins de l'homme et de conformisme drastique (Kohn, 1973). L'objectif est la prévention de l'expression anormale d'émotions, cela sans contraindre l'employé à des comportements particuliers. Ce moyen de régulation tend à favoriser les expressions inhérentes au rôle tenu par l'individu (Ashforth et Humphrey, 1995).

(3) la prescription d'émotions (Ashforth et Humphrey, 1995) qui s'efforce de contrôler les expressions tant normales qu'anormales des employés repose sur l'adhésion du salarié à des règles de bonne conduite (Aubert et de Gaujelac, 1991). Selon Messine (1987), ce néo-taylorisme correspond à une « dictature soft », ou selon ses termes à une « dicta molle » qui vise plus à l'autocontrôle et au conditionnement qu'au contrôle et à la contrainte, notamment à travers des mécanismes d'incitation destinés à favoriser l'implication (Grimaud et Vandangeon-Derumez, 1999). En effet, lorsque l'expression d'émotions est une composante intrinsèque au rôle tenu, la façon dont sont exprimées les émotions tend à être plus ou moins prescrite³ (Ashforth et Humphrey, 1995). Par exemple, le « système managérial » repose sur l'adhésion du salarié à des règles de bonne conduite qui vise plus à l'autocontrôle notamment à travers des mécanismes d'incitation (récompenses) (Aubert et de Gaujelac, 1991). Ce type de management s'efforce de veiller, par des normes explicites (règlement, script) souvent enseignées, à l'expression 'normale' et à l'évitement de l'expression anormale des employés. Cependant, ce type de contrôle reste paradoxal puisque l'individu doit non seulement suivre des scripts de comportements, apprendre à

¹ La structuration très stricte des rôles et relations personnelles correspond à des règles et normes imposées par l'organisation d'une façon très rigide. Parce qu'elle s'impose, l'individu n'a que le choix d'inhiber son action et de retenir ses émotions, de les « neutraliser », sous peine de connaître la punition. La mémoire qu'a l'être humain de ses expériences émotionnelles et de leurs conséquences, le rend capable d'inhiber ses actions sur le long terme. Le problème qui intervient, alors, est qu'afin d'éviter la punition et sans autre alternative, il agit tel un robot, tel un être dénué d'émotions (le film *Les temps modernes* avec Charlie Chaplin s'avère très descriptif de ce que nous voulons signifier par « déshumanisation du travail »).

² L'isolement des émotions correspond à une volonté de l'organisation de ne pas les considérées sur le lieu de travail. Isolées de la rationalité et opposées à celle-ci, elles ne sont autorisées que lorsqu'elles sont inévitables, voire inhérentes à la performance du rôle (Ashforth et Humphrey, 1995). Nous retrouvons, ici, une demande d'inhibition de l'action et de rétention des émotions par l'employé au travail mais dans une moindre mesure comparée à la pratique de neutralisation.

³ L'expression « plus ou moins prescrite » fait référence au degré de prescription des normes par l'organisation. En effet, les normes de comportement de l'organisation peuvent être diffusées de façon formelle : script, formation, ou de manière informelle : socialisation. Si elles restent imposées, leur apprentissage dépend soit de l'entreprise, soit de ses salariés. La prescription, associée à l'instruction des comportements à exprimer, peut, ainsi, être considérée comme moins drastique lorsque la socialisation permet au nouvel entrant de connaître ces normes.

gérer son stress, mais surtout est « prié de s'épanouir » (Aubert et de Gaujelac, 1991).

(4) la normalisation d'émotion, dont l'objectif est de rationaliser les émotions, intervenues de façon inadéquate. Elle prend la forme d'excuses, de jeu d'humour ou d'expression de regrets de la part de l'employé émetteur. Cette dernière est issue d'une éducation et socialisation dans l'enfance.

Une synthèse permet de constater à quel point l'employé doit effectuer un travail émotionnel pour pouvoir répondre à chacune de ces attentes, voire un extra-rôle comme le précise Grandey et al. (2005) et user de véritables stratégies de régulation des émotions (Dieffendorf et al, 2005, Totterdel et Holman, 2003, Grandey et al, 2000). L'individu au travail doit exprimer ou non certaines émotions, de façon à obtenir la bonne performance du rôle quelque soit son métier et le type d'organisation. Ce travail émotionnel est ainsi clairement imposé. Pour parfaire dans son travail, il est indispensable à l'employé d'exprimer ce qui est attendu. De façon à mieux en contrôler la bonne exécution, l'entreprise, dont le DRH, établit souvent des moyens de contrôle et de punition s'il venait la nécessité de réprimander pour mauvaise conduite. Ces moyens accentuent, dans le même sens, l'imposition des normes de comportement au travail et l'exécution du travail émotionnel.

L'entreprise, par ses pratiques, aurait-elle, donc, trouver le moyen d'imposer l'expression de l'émotion au travail et le travail émotionnel de l'employé ? La réponse positive à cette question semble être remise en cause lorsque l'on s'aperçoit que ces méthodes comportent des paradoxes qui peuvent se révéler perturbateurs de l'obéissance des salariés aux normes. Existe-t-il des leviers qui permettraient de favoriser l'expression d'émotion et surtout cet effort de management des émotions demandé, notamment à des salariés en contact avec la clientèle, dont la tâche induit un contact facial constant avec un public réceptif à leurs émotions (Pugh, 2001). Existe-t-il des moyens et leviers gestion mis en place par les DRH pour favoriser le management des émotions des salariés en contact par les managers. Des leviers qui avantagent indirectement les ventes (Ott et van Dijk, 2005).

2. La gestion du travail émotionnel

Le modèle conceptuel que cette étude se propose de tester en s'appuyant sur la littérature sur le stress et en psychologie, doit avoir pour qualités de pallier les confusions qui existent tant au niveau académique que managérial et suivre notre problématique concernant les facteurs qui facilitent les expressions appropriées d'émotions au travail. Par ce modèle, l'organisation bénéficie d'un outil qui lui permet de comprendre le processus émotionnel et d'agir sur les différentes étapes de ce processus. Les variables d'influence sont choisies en fonction de leur capacité à être utilisées par l'organisation pour faciliter le processus émotionnel de leurs employés, et par là-même, assurer le respect des normes organisationnelles de comportement.

2.1. Le Travail émotionnel

Le travail émotionnel est le management des émotions afin de créer une expression faciale et corporelle publiquement observable (Hochschild, 1989). A cet égard, l'individu est le lieu d'un processus d'acteur. Ce jeu d'acteur s'effectue de deux façons : le jeu en surface qui implique une simulation des émotions non ressenties et le jeu en profondeur qui suppose l'induction, la suppression ou le façonnage des émotions ressenties. Le processus de gestion des émotions au travail, décrit par observation-participante, montre que non seulement cette dernière précède le travail émotionnel mais est également issue du dysfonctionnement du jeu en profondeur ou d'un jeu en surface, la dissonance émotionnelle 'résiduelle' Ce résidu de dissonance pourrait être, au travers de son cumul, à l'origine de troubles divers, depuis la démotivation, l'intention de départ jusqu'à des troubles psychologiques et physiques (van Hoorebeke, 2004).

Ce processus est dépendant de nombreux facteurs tant individuels qu'organisationnels, néanmoins l'intérêt de cette étude porte sur trois leviers qui pourraient permettre de faciliter ce travail (uniforme, script et zone émotivée), notamment pour le personnel qui a pour tâche même de gérer leurs émotions, le personnel en contact.

2.2. Les leviers de gestion du travail émotionnel

2.2.1. *L'uniforme ou les codes de l'apparence*

« Le public peut considérer qu'on économise beaucoup de temps et d'énergie en traitant l'acteur en fonction de son seul aspect professionnel, comme s'il était tout ce que son uniforme fait croire qu'il est et rien que cela » (Goffman, 1973, p.9). L'uniforme est un stimulus qui dévoile le rite auquel l'individu participe sur le moment et indique s'il s'ordonne à une activité sociale officielle, à un travail (Goffman, 1973), les uniformes affectent les attitudes des employés. Pour confirmer cette affirmation, Nelson et Bowen (2000) proposent plusieurs exemples : *«une serveuse s'est plainte à nous que les directeurs n'ont jamais consulté les employés en contact avec la clientèle quand ils ont sélectionné des uniformes. Elle a décrit comment les manches drapées de son uniforme tombaient dans la nourriture quand elle servait les repas et lavait les assiettes. Quelques heures après s'être changée, son uniforme a été à nouveau taché et sali, provoquant une réaction de son moi conscient. Cette conscience du moi, en retour, a rendu la tâche plus difficile pour elle de se comporter d'une manière amicale avec les invités»*. *«Des croupiers de casinos nous ont dit qu'ils se sentent professionnels quand ils portent un smoking, parce qu'ils les mettent dans l'humeur du rôle de croupier»*. Ils en déduisent et démontrent dans leur étude que les uniformes affectent non seulement les attitudes de l'employé (attitudes vis-à-vis du travail, de la performance, satisfaction au travail...), mais aussi leur capacité à servir l'invité. De plus, ils révèlent que le port de l'uniforme a un impact significatif sur tous les employés, et non seulement sur les employés en contact avec la clientèle. Ainsi, l'uniforme a non seulement des implications psychologiques et comportementales pour le porteur, mais des effets positifs qui vont au-delà du contact avec la clientèle. Lors des contacts, même dans les interactions frustrantes, avec le client, l'uniforme peut aider l'employé à se sentir bien dans son travail. Leur article signifie, de plus, que les uniformes sont une partie intégrante de la stratégie marketing, plus qu'un simple symbole marketing.

2.2.2. *Le script ou manuel*

Giola et Poole (1984) dépeignent ce mécanisme selon différentes étapes. Dans un premier temps, la description de la composition même du script permet d'en saisir le principe. Les vignettes forment les unités fondamentales, la représentation basique (Wyer et Carlston, 1979). Des séries de scènes (Tomkins, 1978) réunissent les vignettes liées entre elles. De la même façon, les différents types de scripts nous renseignent sur les attentes de l'organisation vis à vis de l'employé. Les scripts dits « faibles » organisent les attentes à propos des comportements des autres ou de soi-même, mais ils ne spécifient pas la succession exacte de ces comportements. Les manuels « forts » décrivent les attentes non seulement pour l'occurrence des événements, mais aussi pour la succession progressive des événements. Ils sont réservés pour des occasions stéréotypiques et rituelles. Les scripts peuvent être acquis grâce à des moyens directs ou indirects. Les acquisitions directes correspondent à des expériences d'interactions avec d'autres personnes, événements ou situations. Les nouveaux entrants dans l'organisation, en particulier, sont activement sollicités pour suivre ce processus, en essayant d'apprendre les comportements appropriés selon telle ou telle situation (Louis, 1980). Les acquisitions indirectes sont propagées par les médias ou la communication, ou encore les conversations avec les autres individus qui communiquent les attentes de comportements appropriés.

En résumé, les manuels sont des structures cognitives qui permettent de connaître le comportement approprié dans diverses situations répétitives ou stéréotypiques. La performance d'un script résulte dans le comportement jugé approprié dans une certaine situation. Cette performance n'est pas toujours exécutée de façon spontanée ou inconsciente. Les individus ont plutôt la capacité de se tenir en retrait et de regarder ce qu'ils font. Le concept de script opère sur la base d'une métaphore intrinsèque : l'organisation en tant que théâtre (Goffman, 1959).

2.2.3. La zone émotionnalisée

Dans cette région postérieure, le langage et le comportement diffèrent de la région antérieure. Il s'y opère une régression et un dévouement. Fineman (1993) utilise le terme de zone émotionnalisée pour signifier les coulisses décrites par Goffman (1973). On peut définir une zone émotionnalisée comme un lieu où l'employé a toute latitude de « contredire sciemment l'impression produite par sa représentation » (p.110). De tels lieux remplissent évidemment plusieurs fonctions caractéristiques : lieu de mise au point et de rectification des défauts, de construction des illusions, magasin des équipements scéniques et de la façade individuelle, des affaires personnelles, lieu de conversations privées (directes, par téléphone...), de répétitions, de socialisation, de détente, d'abandon de la façade, de dépouille du personnage, où l'employé peut cacher ses « trucs » lui permettant de fournir une journée de travail, où le langage du comportement peut être irrespectueux, offensant, issu d'une régression, situé à l'écart, isolé, séparé, réservé, utilisé pour de brèves périodes, à tout moment.

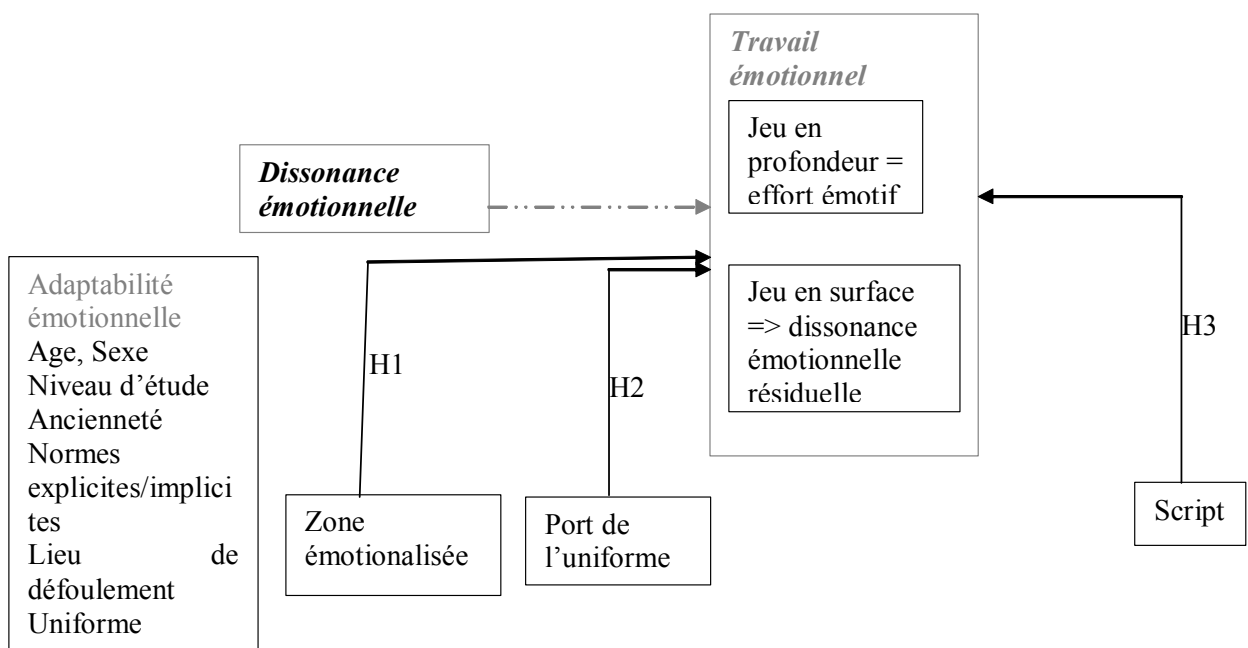
Goffman précise qu'en adoptant le style de la coulisse, les employés peuvent transformer n'importe quelle région en coulisse. Ainsi, dans certaines entreprises, les acteurs s'approprient une partie de la région antérieure et y agissent de façon familière, la retranchent symboliquement du reste de la région.

2.2.4. Adaptabilité émotionnelle

Dans le champ de psychologie, Laird et Crosby (1974) ont examiné les différences de trait de personnalité par l'étendue avec laquelle des personnes utilisent l' 'autoproduction de répliques' contre 'les répliques produites situationnellement' dans la production des auto-attributions au sujet de leurs propres émotions. Des participants ont été priés de froncer les sourcils ou de sourire en regardant plusieurs dessins animés. Ceux ayant rapporté que leurs émotions ont été autoproduites, démontraient une relation forte significative entre la manipulation de l'expression émotionnelle et les humeurs qu'ils ont expérimentées juste après les dessins animés. Il y a des parallèles évidents entre l' 'orientation institutionnelle' décrite par Gordon (1989) et ce penchant pour l'expression émotionnelle d'un individu à suivre des répliques produites par la situation, de même qu'il y a des parallèles entre l' 'orientation impulsive' de Gordon et la tendance à utiliser l' 'autoproduction de répliques' comme stimulus à l'expression émotionnelle. Les gens qui maintiennent une disposition différemment orientée vis-à-vis de l'expression d'émotion (i.e. 'institutionnelle' ou 'produite par la situation') sont essentiellement plus volontaires et capables d'adapter leur expression émotionnelle à l'environnement social. Hochschild (1983) y a fait référence comme une capacité à développer un 'faux-moi sain' dans lequel 'les émotions inauthentiques' sont volontiers exprimées au service du rôle (p.195). Ci-après nous faisons référence à ce trait en tant qu' 'adaptabilité émotionnelle'. Elle représente la facilité qu'à l'individu à s'adapter émotionnellement à l'environnement institutionnel. L'adaptabilité à la demande émotionnelle est une variable de différence individuelle. Les individus émotionnellement plus adaptables tendent à requérir peu d'exigences pour exprimer ou supprimer une émotion. Ceci est dû au fait que la perception qu'a un individu des normes pour exprimer ou supprimer l'émotion est en fait partiellement une attribution, sensible aux effets d'auto-perception (Laird et Crosby, 1974). Plus spécifiquement, quand un employé accepte volontiers les normes d'expressions émotionnelles, il n'a pas besoin d'explications des collègues ou du supérieur pour dégager les expressions appropriées. Ainsi, les

expressions d'émotion positive ne sont pas facilement attribuées aux obligations du rôle. D'un autre côté, les personnes qui doivent faire des efforts pour dégager les expressions appropriées ou qui trouvent cet aspect de leur rôle difficile, seront plus formés. De plus, le défi de cet aspect du rôle est de rendre l'expression appropriée plus facile à reconnaître en tant que demande du rôle pour ces employés que pour les personnes émotionnellement adaptables. Donc, même si des individus plus adaptables émotionnellement peuvent ou non exprimer leurs émotions différemment en comparaison aux personnes moins adaptables, les premiers n'expérimenteront pas l'expression appropriée d'émotions comme un travail émotionnel dans la même intensité que les seconds. (Schaubroeck et Jones, 2000).

Au travers de l'ensemble de ces variables, voici les hypothèses postulées : Hypothèse 1a : La présence d'une zone émotionalisée au travail permet de diminuer significativement l'emploi du jeu en surface. Hypothèse 1b : La présence d'une zone émotionalisée au travail influence positivement le jeu en profondeur du travail émotionnel. Hypothèse 2a: Le port de l'uniforme favorise significativement le jeu en profondeur issu du travail émotionnel de l'employé au travail Hypothèse2b : Le port de l'uniforme a significativement moins d'influence sur le jeu en surface que sur le jeu en profondeur. Hypothèse 3a : Le script diminue significativement l'emploi du jeu en surface et par là-même permet d'éviter la dissonance émotionnelle issue du jeu en surface. Hypothèse 3b : Le script favorise significativement le jeu en profondeur issu du travail émotionnel de l'employé au travail. Ces hypothèses prennent place au sein du processus émotionnel expérimenté au travail tel que le dessine la figure 1.



3. Méthodologie

3.1 Échantillon

L'échantillon de l'étude quantitative est composé de 211 individus en contact direct avec la clientèle. Dans ce sens, les individus interrogés tiennent un poste susceptible de leur imposer le port de l'uniforme et un script de comportement et une zone émotionalisée, soit spécifiquement, dans notre cas, du personnel du tourisme (hôtesse ou hôtes d'accueil en hôtellerie, dans des

- Le recrutement des talents en Algérie : la diaspora comme alternative.**
Kamel FOURATI *page 127*
- Approches stratégiques et pratiques RH : réflexions sur un lien à re-visiter pour l'audit social**
Anne Marie FRAY *page 135*
- Renouvellement de la GRH au Sénégal. Place de la GRH dans l'intégration de l'approche genre dans les politiques d'administration publiques et la mise en place du laboratoire genre et gestion**
Fatoumata Diouf GUEYE, Fatou Diop SALL & Bassirou TIDJANI & Marta WILGOSZ *page 145*
- Le succès de la notion de capital humain en GRH : Analyse critique et mise en perspective pour l'audit social.**
Alexandre GUILLARD & Josse ROUSSEL *page 155*
- Auditer la fonction ressources humaines dans un environnement spécifique : le cas des entreprises algériennes**
Sana GUERFEL-HENDA, Christine NASCHBERGER & Hadj NEKKA *page 167*
- Mettre en place un système d'appréciation formalisé du personnel : quels enjeux pour quels risques ?
Lecture comparée en France et au Sénégal -**
Jocelyne IENTILE-YALENIOS *page 181*
- Renouvellement de la GRH par la prise en compte du secteur féminin dakarois**
Ndèye Mariama ANGELE KANDE, Fatoumata Diouf GUEYE & Marta WILGOSZ *page 189*
- Insertion des femmes dans les métiers dits masculins**
Safiatou KEBE, Demba KANE & Fatoumata Diouf GUEYE *page 199*
- Pour une gestion coopérative en matière de GRH dans les entreprises algériennes**
Assya KHIAT *page 211*
- L'EPLE et le développement durable : le rôle de l'audit social ?**
Erick LEROUX *page 223*
- Team building : le temps de la déconstruction ? Les enseignements d'une recherche-intervention en management**
Antoine MASINGUE *page 233*
- Transition et aspects contemporains de la fonction ressources humaines en Algérie**
Patrick MICHELETTI *page 245*
- Pour une régulation territoriale, prospective et partenariale des rapports entre évolution des métiers et formation professionnelle continue : Cas de l'emploi de chef d'agence d'une banque publique en Algérie**
Ramdane MOSTEFAOUI *page 251*

offices de tourisme et autres organismes touristiques) et de la grande distribution (hôtesse et hôtes d'accueil, caissières). En cela, notre échantillon est composé de 62 hommes et 149 femmes (70,6% de femmes). L'âge s'étend de 18 à 58 ans, avec une moyenne de 26 ans. 88% de l'échantillon ont un niveau d'étude universitaire 1er cycle et 81% ont une ancienneté supérieure à 1 an et inférieure à 3 ans. Le questionnaire a été distribué en direct, en dehors des heures de travail afin de limiter les biais liés à la pression des clients en attente d'être servis et/ou renseignés.

3.2. Mesure des variables

L'étude considère l'échelle du travail émotionnel testée et validée par Kruml et Geddes (2000) qui lui confère deux dimensions : l'effort émotif et la dissonance émotionnelle. Cette échelle compte 26 items, tel que « *Je montre des émotions aux clients qui sont différentes de ce que je ressens* », mesuré sur une échelle de Lickert de (1) jamais à (7) toujours. Le port de l'uniforme, le script et la zone émotivée sont mesurés en tant que variables binaires (présence/absence), à l'instar de la perception de l'individu des caractéristiques des normes de comportements au travail (aspect formel ou informel). L'adaptabilité émotionnelle comprend trois items : fréquemment, un individu bouge d'une situation au travail dans laquelle quelqu'un ressent certaines émotions à une situation dans laquelle il est approprié de ressentir d'autres émotions, comme, par exemple, *quand vous avez une dispute avec quelqu'un et soudainement vous devez être avec quelqu'un d'autre. Avec quelle rapidité changez-vous du premier type d'émotions ressenties au second ?* (1=très lentement à 4=très rapidement). L'âge, le sexe, le niveau d'étude, l'ancienneté, l'adaptabilité émotionnelle composent les variables de contrôle. Ces variables permettront de constater des différences sociodémographiques ou de personnalité (adaptabilité émotionnelle) des individus interrogés.

4. Résultats

Les résultats de l'analyse unie variée indiquent que 45% des individus interrogés ont l'obligation de porter un uniforme, 59,2% doivent suivre des règles formelles et 83% des règles informelles. 55% disent posséder une zone émotivée : les toilettes, la cafétéria, le bureau, à l'extérieur ou en voiture, selon leurs précisions. L'adaptabilité émotionnelle des individus interrogés suit une loi normale asymétrique, dont les extrêmes sont surtout liés aux réponses des répondants masculins, qui se déclarent moins adaptables émotionnellement (moyenne statistique 2,41, asymétrie, (0,490)). Une analyse de régression logistique indique qu'il existe une relation entre l'obligation de porter un uniforme et la présence d'une zone émotivée (khi deux 18,883, sig. 0,02, conforté par la statistique de Wald (wald statistic 8,583, sig. 0,003).

Une analyse factorielle a permis de définir les facteurs du travail émotionnel. Deux facteurs en sont tirés, à l'instar des résultats de la factorisation des items par Kruml et Geddes (2000). Un des facteurs porte sur la dissonance émotionnelle et le surface acting (jeu en surface) rassemblés, comprenant 6 items ($\alpha = 83,23$), le second facteur correspond au deep acting (jeu en profondeur) à 10 items ($\alpha = 90,58$).

Aucune autre relation n'est significative que ce soit entre les facteurs établis, malgré leur confirmation des résultats de l'étude source, ou les items et les variables indépendantes. Ce résultat est confirmé par le T-Test qui présente des significativités proches de 1. Selon les tests multi variés, seul l'item « *Commencer à ressentir de la joie si l'on prétend être heureux quand on aide les clients* » est dépendant de la variable 'présence de norme formelle' (script) ($F, 3,464$, sig. 0,033, dll, 2).

5. Discussion

De nombreuses études ont testé des facteurs d'influence du travail émotionnel (type de poste occupé, demande émotionnelle provenant du manager ou proximité de la surveillance, statut

(client ou collègue) et pouvoir (hiérarchique) de l'interlocuteur, variété de la tâche, autonomie au travail, routine de la tâche, explicité des normes, caractéristiques individuelles (genre, intelligence émotionnelle, traits affectifs de l'individu (pessimiste, optimiste), extraversion, etc.), attachement émotionnel, support social, formations aux normes d'expressions d'émotions). Dans ce contexte, notre étude tend à spécifier les leviers organisationnels de facilitation du travail émotionnel. A la vue des résultats obtenus, il est clair qu'aucune distinction significative n'a pu être établie entre les deux échantillons par le t-test et F-test, selon l'obligation ou non de porter un uniforme, la jouissance ou non d'une zone émotionalisée et le suivi ou non d'un script de comportement. Seule une dépendance significative entre l'item "*Commencer à ressentir de la joie si l'on prétend être heureux quand on aide les clients*" et la variable '*présence de norme formelle*' (script), montre qu'avec un échantillon plus conséquent que le fait d'imposer des normes de comportement peut conduire à les ressentir, tel que l'indique Hochschild (1983). Selon elle, le fait d'effectuer un travail émotionnel peut mener à l'expérimentation émotionnelle. Le résultat de l'analyse de régression logistique indiquant une relation entre obligation de porter un uniforme et présence d'une zone émotionalisée indique que la considération du port de l'uniforme au travail par l'organisation favoriserait la mise en place d'une zone de dévouement et retranchement. Malgré cela, le premier résultat, infirmation de nos hypothèses, qui pourrait paraître surprenant voire décevant ne fait qu'appuyer notre postulat de base : les leviers de gestion utilisés par les organisations manquent d'efficacité parce qu'ils sont sous-utilisés ou mal utilisés. Ce postulat de base est issu d'une première étude par observation-participante de 9 mois d'un terrain conflictuel, qui a révélé, pour le levier 'zone émotionalisée' présent sur le terrain observé, que son bon usage dépendait des conditions spécifiques décrites par Goffman (1973). Les individus observés possédaient la possibilité de s'enfermer dans leur bureau personnel en cas de besoin ou de se retrancher dans une cafétéria, située quelque peu en retrait des bureaux et passages. Néanmoins, l'aspect ouvert à tout à chacun de la cafétéria et non isolé de la diffusion des bruits des bureaux, conduisaient les observés à contenir leurs émotions et à ne les dévouer qu'en dehors des heures de travail, malgré la forte tension qui régnait. En effet, en pratique, les coulisses ne comportent pas automatiquement toutes les caractéristiques nécessaires, mais lorsqu'il n'y a pas de salle dite 'de repos spécifique', il est à considérer catégoriquement, que l'individu ne dispose pas réellement de zone émotionalisée. De plus, un employé en contact avec la clientèle ne dispose, souvent, que de peu d'occasions de se retrancher. En définitive, au travers de ces leviers de gestion, les pratiques managériales en termes de gestion des émotions au travail, décrites au premier chapitre, transparaissent encore. La prescription et neutralisation d'émotions reste de mise, par l'entremise du script et de l'uniforme. Le premier levier est un outil cognitif qui présuppose une contenance des émotions par le rationnel, à l'instar de la normalisation des comportements. Le second tend à neutraliser l'émotion ressentie par une dépersonnalisation. L'individu joue un rôle à partir du moment où il porte l'uniforme. Mais ne portons-nous tous pas un uniforme au travail, ne portons-nous pas un masque au travail, comme l'indique Goffman (1973) ? Le port de l'uniforme ne serait-il pas davantage perçu comme une normalisation. La zone émotionalisée reste l'unique levier qui ne peut être catégorisé dans les pratiques managériales parce qu'il pourrait permettre à l'individu au travail d'être lui-même à certains moments, mais encore faut-il qu'il puisse respecter une certaine intimité et liberté de s'exprimer avec sincérité.

Conclusion

Il est bien évident que cette étude possède des limites quant à la taille de l'échantillon, au choix d'un public spécifique et à la mesure des leviers en tant que variables binaires. Cependant, notre échantillon représente la population du personnel en contact dans le sens où le chiffre de 70% de femmes s'apparente aux statistiques décrivant une relation de service à la clientèle féminisée aux 2/3. Autres critères importants descriptifs de notre échantillon, l'âge moyen de 26 ans, et

l'ancienneté inférieure à 3 ans, ces données appuient le jeunisme établi à l'affectation de ces types de postes et pourraient marquer le fort taux de turn-over qui l'accompagne. En cela, cette recherche appuie l'importance d'étudier et de tester des leviers de gestion des émotions au travail, encore inconnus et leur méthode de mise en place et d'utilisation. La société actuelle est une société de service, voire une forme de taylorisation des services dans son acception la plus courante (Stiglitz, 2007), où la recherche d'authenticité par les clients et de bien-être par les salariés sont primordiales, intrinsèquement liées et bénéfiques aux trois parties prenantes, salariés, clients et organisation (Eiglier, 2002). En cela, le rôle de l'audit social est d'évaluer la pertinence et l'efficacité de ces leviers sur le terrain mis en place par le DRH, voire trop souvent par le responsable commercial ou de communication pour imposer une image. L'audit réalisé alors en entreprise permettra de révéler si dans l'organisation auditée, l'uniforme est un outil de gestion des émotions, un dispositif marketing ou encore une norme de comportement déguisée. La zone émotionnalisée y est-elle un véritable lieu d'une part, et d'autre part un locus de régression, de dévouement comme le suggère Goffman (1979) ou un lieu de travail et d'échanges de développement de projets, à l'instar des techniques de Microsoft et Google. Enfin, le manuel ou script y est-il un outil d'aide au rendement ou une contrainte indiquant les bonnes conduites à suivre impérativement, soit des normes de comportements ?

Bibliographie

- Aubert N., & de Gaujelac V., (1991), *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil.
- Ashforth B.E., & Humphrey R.H., (1995) Emotion in the Workplace: A Reappraisal, *Human Relations*, 48, 2, 97-125.
- Damasio A., (1994), *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Paris : Odile Jacob.
- Diefendorf J. M., Croyle M. H., & Gosserand R. H., (2005) The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339–357.
- Eiglier P., (2002), *Le service et sa servuction*, W.P. n°627, IAE Aix-en-Provence.
- Fineman S., (2000) *Emotion in Organizations*, London : Sage Publications.
- Glomb T.M., J.D. & Rotundo M., (2004) Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials, *Journal of Applied Psychology*, 89, 4, 700–714.
- Grandey A.A., M.F. Glenda, A. S. Mattilab, K. Jansenc J., L. & Sidemana A., (2005), Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38–55.
- Giola D.A., & Poole P.P., (1984) Scripts in organizational behavior, *Academy of Management Review*, 19, 3, 449-459.
- Glomb, T. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Rotundo, M., (2004). Emotional labor demands and compensating wage differentials, *Journal of Applied Psychology*, 89, 700-714.
- Goffman E., (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, New-York: Doubleday Anchor.
- Gordon, S. L., (1989) *Institutional and Compulsive Orientations in Selectively Appropriating Emotions to Self* in *Sociology of Emotions: Original Essays and Research Papers*. David Frans and E. Doyle McCarthy (eds.). Greenwich, Conn: JAI Press, 115-135
- Grandey A., (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95–110.
- Grandey A.A., Fiska G. M., Mattilab A. S., Jansenc K. J., & Sidemana L. A..(2005), Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38–55
- Grimaud 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, 109-126.

- Kruml S.M., & Geddes D., (2000) exploring the dimensions of emotional labor, The Heart of Hochschild's Work, *Management Communication Quarterly*, 14, 1, 8-49.
- Laird J.D., (1974) Self-attribution of emotion: The effects of expressive behavior on the quality of emotional experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 475-486.
- Louis M.R., (1980) Surprise and sense-making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 226-251.
- Nelson K. & J. Bowen (2000), The Effect of Employee Uniforms on Employee Satisfaction Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 41, No. 2, 86-95.
- Ott M., Van Dijk H., (2005) Effects of HRM on client satisfaction in nursing and care for the elderly, *Employee relations*, 27, 4, 413-424.
- Pugh S.D. (2001) Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter, *Academy of Management Journal*, 44, 5, 1018-1027.
- Schnall S., & Laird J.D., (2007), Facing Fear: Expression of Fear Facilitates Processing of Emotional Information, *Social Behavior and Personality*, 2007, 35(4), 513-524
- Schaubroeck J., & Jones J.R. (2000), Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, 163-183.
- Tomkins S.S., (1962), *Affect, Imagery, Consciousness*, 1, New-York: Springer.
- Totterdell P., & Holman D., (2003) Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 1, 55-73.
- Van Hoorebeke D., (2007) Proposition de mesure de la performance des normes de comportements organisationnelles à l'atteinte d'un service à la clientèle authentique, *Revue des Sciences de Gestion*.
- Van Hoorebeke D., (2004) La dissonance émotionnelle au travail: une approche ethnométhodologique, *Management et Avenir*, vol.3, janvier, p. 62-81.
- Wyer R.S., & Carlston D.E., (1979) *Social Cognition, Inference, and Attribution*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.

Liste des Auteurs

AKANNI Alain, professeur agrégé de Sciences de Gestion l'Université de Dakar, professeur Associé au Centre Ouest Africain de Formation et d'Etudes Bancaires (COFEB), Président de l'Université Catholique d'Afrique de l'Ouest. Consultant en en Management et en GRH. Auteur de : « Le financement des petites entreprises dans L'UMOA », in Richesses de la diversité, Vuibert 2006. « L'entreprise informelle et la gestion », in la Méditerranée d'hier à demain, Albiana 2003.

ANNE ESSAYAH Sihem, maître de conférences associée, PAST à l'Université de Reims Champagne Ardenne. Cadre à la Sécurité Sociale, Assurance Maladie Marne. Auteur de : Communication "La gestion des seniors et la RSE de la Sécurité Sociale", Colloque du CEDIMES-GREMID, Marrakech, 13-15 novembre 2008.

ARABI Mohamed, enseignant à la Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales de Béjaia (Algérie). Titulaire d'une thèse de Magistère (1999) : « La gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique industrielle autonome algérienne : cas ERIAD-Alger, SNTA et l'ENATB ». Chercheur-associé au Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement (CREAD), Alger. Auteur de « réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne » les cahiers du CREAD (Alger), N° 49, 3 ème trimestre 1999. « Etude de la structure de rémunération au sein de trois entreprises publiques économiques » les cahiers du CREAD (Alger), N° 49, 3 ème trimestre 1999. « Les pratiques d'innovation et leurs implications socio-organisationnelles : cas de la région de Béjaia », en collaboration avec ARABI-Megherbi Khelloudja. Dans ouvrage collectif coordonné par Hocine Khelfaoui : « intégration de la science au développement : expériences maghrébines » édition Publisud, Paris, 2006.

BACHELARD Olivier, après une expérience en entreprise (groupe SEB), il intègre l'école de management de Lyon avant de rejoindre le groupe ESC Saint-étienne. Docteur en gestion, il est enseignant chercheur ; il gère le département gestion des ressources humaines. Ses axes de recherche concernent la gestion de la diversité en matière de GRH, la GRH en PME et la santé sécurité au travail. Il est l'auteur en outre de « Le dirigeant d'entreprise patrimoniale : cas des PMI en sous-traitance industrielle », in F. Bournois et alii comités exécutifs : voyage au cours de la dirigeance, ECONOMICA, pp.738-744. « L'emploi des personnes handicapées », (avec Emmanuel Abord de Chatillon, Dominique Paturel, R Venet), in J. M Peretti., « Tous différents », éditions d'Organisation, pp. 163-174. « Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles », (avec Emmanuel Abord De Chatillon & Jean Moscarola), revue Management et Avenir, n° 10, pp.101-114.

BELARIBI Fatima Zohra, Université ABOU BAKR BELKAID. Faculté de sciences économiques, de gestion et de sciences commerciales. Tlemcen. Algérie.

BELHAJ Amira Nouri, assistante à l'ISCAE Tunis (Tunisie), doctorante en Sciences de Gestion en cotutelle de l'Université de Corse (France) et l'Université de Tunis (Tunisie), membre de l'Unité de Recherche ETHICS (ESSEC Tunis, Tunisie)

BELMOKADDEM. M., professeur, Université ABOU BAKR BELKAID. Faculté de sciences économiques, de gestion et de sciences commerciales. Tlemcen. Algérie.

BEN YELLES Fatiha, doctorante en Sciences de Gestion – DGC/CNAM – Laboratoire de l'Innovation, de Prospective Stratégique et de l'Organisation ; Cadre de Communication à la Direction Générale de l'Assistante Publique Hôpitaux de Paris, Titulaire d'un Master Recherche en Sciences du Management des Entreprises - Option Administration des Entreprises (2007) – auteur d'un mémoire sur la notion de l'avantage concurrentiel et le capital humain des entreprises dans le cadre de partenariat euro-méditerranéen ; Titulaire

d'un DESS– Fonctions Humaines et Droit social - auteur d'un mémoire sur la place du cadre administratif dans le management médicaux administratifs des pôles hospitaliers en France (2006)

BRASSEUR Martine, professeur des universités à l'Université Paris Descartes et Directrice du CEDAG-gestion (codirectrice EA 1516). Coach certifiée par l'ICF. Coordinatrice avec Ariel Mendez de l'ouvrage collectif Comportement et ressources humaines : la GRH au kaléidoscope, Vuibert, coll. AGRH, 2008. Derniers Articles : « Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle, le cas de l'Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 230, p. 61-67, 2008 ; « Certains types de personnalité sont-ils prédisposés au stress professionnel ? L'apport des types psychologiques de Jung », Humanisme & Entreprise, N° 228, p.37-49, 2008

CARPENTIER Stéphanie, enseignant-chercheur associé à l'ESC Saint-Étienne et consultante en GRH et management. Membre de l'IAS et de l'AGRH. Publications régulières dans les congrès de ces associations et contribution à la rédaction d'ouvrages scientifiques : chapitres dans Abord de Chatillon E. et Bachelard O. (2005), « Management de la santé et de la sécurité au travail. Un champ de recherche à défricher », L'Harmattan et dans Louart P. et Vilette M.A. (2007), « La GRH en PME », Vuibert 2009.

CHANEGRIH Tarek, ingénieur en systèmes d'information et Docteur en Sciences de gestion, Maître de conférences à l'Institut d'Administration des entreprises de Caen. Responsable de la licence et du Master Gestion de la production et logistique par apprentissage et d'une formation « Carrières Scientifiques et management » destinée aux étudiants qui préparent le doctorat à l'Université de Caen. Auteur de plusieurs communications et articles dans le domaine du contrôle de gestion dont le plus récent a été publié dans Management Accounting Research, revue de rang A dans le classement CNRS et seule revue en contrôle de gestion au monde référencée dans The Social Sciences Citation Index (SSCI).

DINÉ Sébastien, maître de conférences, laboratoire ETOSS, Université Orléans-Tours. Auteur de : "Réification et rédaction de la recherche en management". Journée «Epistémologies et Méthodologies de Recherche » de l'AIMS, 25 mars 2009. "L'interaction chercheur-acteur(s) comme outil de compréhension dans la recherche en GRH" (avec Martine Brasseur). 19ième Congrès annuel de l'AGRH, Dakar, 2008. "Lorsque le manager «méta-communique»? "Humanisme & Entreprise, 279, Octobre, 13-30, 2006.

DIOUF GUEYE Fatoumata, responsable Ressources Humaines ; Faculté de Sciences économiques et Gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Membre du laboratoire de GRH à L'ESP. Membre du laboratoire genre L2G

FOUDAD Yassine, président de l'IAS Algérie, actuellement expert en ingénierie formation auprès du projet algéro-européen MEDA FORMATION, ancien DRH du Holding agro-alimentaire de base et de l'établissement national de navigation aérienne, ancien membre du directoire du groupe industriel des corps gras ENCG, président du conseil de surveillance du groupe GCAT, ancien maître de conférences à l'ENSAG d'Alger, formateur - Consultant à l'ISGP d'Alger en GRH et audit social, auditeur GRH en cours de certification par le CCIAS de Paris. Auteur de divers articles relatifs à la GRH en Algérie et à l'audit social + responsable pédagogique de programmes de formation post-gradués en GRH, management agro-alimentaire.

FOURATI Kamel, docteur en sciences de gestion. Spécialité gestion des ressources humaines et qualité. Directeur de l'institut de management et des nouvelles technologies (IMNT) de Tunis, Tunisie.

FRAY Anne Marie, professeur RH à l'ESCEM Tours-Poitiers. Auteur en 2008 de « La diversité : une mise en œuvre à responsabilité partagée » Management et Avenir, Oct-Nov. « Le rôle des représentations dans les processus de changement : une étude de l'adoption

d'outils de gestion innovants par les acteurs du secteur social », Gestion 2000, n°3, Mai-Juin. « La responsabilité individuelle en tant qu'espace d'action vers la réalisation d'un horizon commun. », Economies et Société, n° 6-7. « Compétences : articulation des niveaux individuels et collectifs » in Concepts et cas en management stratégique, volume II, Hermès Sciences. « La prévoyance financière du repreneur d'entreprise » in Transmettre et reprendre une entreprise, Dunod.

GUILLARD Alexandre, docteur en sciences sociales (Université Paris IV Sorbonne) est actuellement directeur de projets et responsable du service organisation au sein de la Direction de l'Innovation et de l'Organisation de CNP Assurances. Il a en charge des projets d'évolutions d'organisation, de gouvernance, de due diligence à l'international, de conduite du changement et gestion de crise. Il est par ailleurs secrétaire général de l'Institut du Capital Humain, membre du bureau et intervenant régulier de l'Institut International de l'Audit Social et vice-président de l'Afope (Association Française de l'Organisation en Entreprise). Il conduit depuis plusieurs années des travaux de réflexion autour du capital humain et organisationnel et de la gestion des transformations. Sur ces thèmes, il intervient régulièrement au sein de colloques universitaires et clubs professionnels, et a publié plus d'une quinzaine d'articles et contribué à des ouvrages comme dernièrement Tous Talentueux, sous la direction de J-M. Peretti (2008). Il a publié plusieurs articles sur ces thèmes et intervient régulièrement au sein de colloques universitaires et clubs professionnels.

GUEYE Fatoumata Diouf, L2G – Laboratoire Genre et Gestion, Faculté de Sciences économiques et Gestion, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar/Ecole Supérieure Polytechnique.

HADJ SLIMANE Hind, Université ABOU BAKR BELKAID. Faculté de sciences économiques, de gestion et de sciences commerciales. Tlemcen. Algérie.

HENDA Sana, Enseignant-Chercheur. Responsable Pôle Leadership et Ressources Humaines. Laboratoire ECCHAT / ESC-Amiens

IENILE YALENIOS Jocelyne, psychologue du travail de formation, elle possède une expérience professionnelle en qualité de consultante Ressources Humaines dans le domaine de l'évaluation et de la formation. Elle anime régulièrement des interventions concernant l'éthique, la déontologie et l'évaluation des ressources humaines. Elle prépare actuellement un doctorat en Sciences de Gestion sous la direction du Professeur Alain Roger sur le thème de la formalisation dans les systèmes d'appréciation du personnel.

KANDE Ndeye Mariama Angèle, DEA de Gestion Laboratoire de GRH dirigé par Bassirou Tidjani, Faculté des Sciences économiques et de Gestion/Université Cheikh Anta Diop de Dakar

KANE Demba, doctorant à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar. Membre du laboratoire de GRH à L'ESP

KEBE Safiatou, Etudiante en DEA de Gestion des Entreprises Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar. Membre du laboratoire Marketing TCM-PME. Membre du laboratoire genre L2G

KHIAT Assya, maître de conférences à l'université d'Oran Es Sénia, Algérie. Consultante en G.R.H dans les PME et audit social. Coordinatrice de la cellule économie fondée sur la connaissance dans le cadre du projet Maghtech - CREAD. Membre d'OPRAGEM. Auteur de "Lecture, écriture du mémoire", E.D.I.K, Oran, 2003. "Méthodologie de la recherche en 10 leçons", Dar El Abib, 2007. "Analyse économique et G.R.H : audit de la fonction Ressources Humaines dans les entreprises", Dar El Adib, 2009

LEROUX Erick, maître conférences à l'IUT de Saint-Denis (LARGEPA Paris II). Il a écrit dans le cadre de l'IAS: « Audit de la coopération dans le cas des relations d'externalisation de vente » avec Jean-Yves Duyck (IAS 2005 à Marrakech) ; « Externalisation des forces de vente et RSE : audit de la coopération » avec Jean-Marie Peretti (IAS 2006 à Dakar) ; «

Contrat et Externalisation des forces de vente : supports indispensables à la gouvernance relationnelle » (IAS 2007 à Moscou

MASINGUE Antoine, docteur ès Sciences de Gestion, chercheur au LARGEPA (Paris 2 - Panthéon Assas). Membre de l'AGRH, de la Fondation Condorcet, et de l'Association Française des Types Psychologiques Ses travaux de recherche portent sur : les comportements organisationnels (et tout particulièrement le team-building et le leadership), la Responsabilité Sociale des Entreprise, le management des entreprises du Social et de la Santé, la Santé au travail.

MICHELETTI Patrick, professeur à Euromed Marseille école de management. Expert consultant en management -Ressources humaines - Organisation du travail. Auteur de : « Management et Ressources Humaines » éditions Maxima 2007 « L'emploi des séniors » éditions L'harmattan 2006 « La polyvalence sous toutes ses facettes » éditions d'Organisation 2002 « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » éditions de La Communauté Européenne 1995.

MOSTEFAOUI Ramdane, docteur de l'Ecole polytechnique de Paris (Palaiseau), Maître de conférences HDR à l'Université de Picardie Jules Verne à Amiens, chercheur titulaire du CRIISEA, membre de l'équipe Changement Stratégique des organisations (CSO). Auteur de : « Les métaphores de l'entreprise virtuelle », en collaboration avec Jean-Jacques PLUCHART, dans la revue Gestion 2000, janvier-février 2008, pp. 131-151 ; « La castration des dirigeants comme mode de gouvernance – Cas de deux EPE en Algérie »; « Gouvernance des entreprises et économie de marché - Quels mécanismes d'encadrement des pouvoirs des dirigeants des EPE en Algérie », article en révision ; « Réussite de la diversité sociale en Algérie et plurilinguisme managérial », dans la Revue Internationale sur le Travail et la Société, volume 6, n°1, mars 2008, pp. 85-97 ; « Les compétences managériales, principale condition de succès de changement organisationnel ? » dans Revue Internationale sur le Travail et la Société, volume 5, n°1, juin 2007, pp.1-15 ; « Le rôle de la subjectivité du chercheur dans la recherche en gestion », dans Henri SAVALL, Jacques VARIENGIEN et Isabelle BARTH (coords.) Souci de l'autre, souci de soi et quête d'insouciance- Entre illusion et réalité dans les organisations, ISEOR (Lyon).

NADJI, Amina, doctorante en 2ème année sciences économiques à l'Université de Picardie Jules Verne - Laboratoire du CRIISEA, AMIENS.

NASCHBERGER Christine, professeur associé permanent en Management et GRH à Audencia Nantes Ecole de Management. Membre de l'AGRH et du groupe de recherche thématique AGRH « Diversité et égalité professionnelle »; Membre du Centre pour le développement des compétences (CDC) et de l'Institut pour la responsabilité globale dans l'entreprise

NDEYE Sira Mbodji, DEA de Gestion, Laboratoire de GRH dirigé par Bassirou Tidjani, Faculté des Sciences économiques et de Gestion/Université Cheikh Anta Diop de Dakar.

NEKKA Hadj, maître de conférences-HDR à l'Université d'Angers est membre du laboratoire le GRANEM. Vient de prendre la direction du département gestion des entreprises et des administrations de l'IUT d'Angers. Il est intervenant à l'école doctorale de l'Université d'Angers et dans le collège doctoral conduit par l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) au profit des doctorants de l'Europe centrale. Il est également membre du conseil scientifique permanent de l'ADERSE. Ses travaux de recherche s'inscrivent dans les domaines de GRH-stratégie-entrepreneuriat et coordonne actuellement un ouvrage collectif sur la gestion des ressources humaines au Maghreb avec Zahir Yanat.

PERETTI Jean Marie, professeur des universités, professeur à l'ESSEC et à l'IAE de Corte. Consultant en GRH et en audit social. Président de l'IAS, institut international de l'audit social. Passé président de l'AGRH (association francophone de gestion des ressources humaines). Auteur de : « Gestion des ressources humaines », Vuibert, 14e édition, 2006. «

Dictionnaire des Ressources Humaines », Vuibert, 4e édition, 2005. « Ressources Humaines », Vuibert, 10e édition, 2007. « Ressources Humaines et gestion des personnes », Vuibert, 4e édition, 2005. « Tous Reconnus » éditions d'Organisation, 1re édition, 2005. « Les Clés de l'équité », Les éditions d'Organisation, 2004. « Tous Différents » éditions d'Organisation, 2006.

REZZOUK BOUCHRA BENTRA, cadre administratif, titulaire d'un master en gestion des ressources humaines de l'ENCG de Marrakech.

ROUSSEL Josse, chercheur à l'EBS - European Business School, Paris, maître de conférences à l'université de Paris-8, chroniqueur au nouvel économiste. Il est co-président d'un groupe de travail au sein de l'IAS consacré au capital humain et membre de l'EGOS (European Group on Organization Studies) et de EURAM (European Academy of Management). Il est l'auteur de « Vers l'entreprise numérique », Gualino éditeur, juin 2005 et a publié des articles dans Human Resource Planning et The Journal of European and Industrial Training.

SALL Fatou Diop, L2G – Laboratoire Genre et Gestion, Ecole Supérieure Polytechnique et de l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar/ Ecole Supérieure Polytechnique

SERRANO-ARCHIMI Carolina, Maître de conférences associée à l'IAE Aix-en-Provence-CERGAM, Université Paul Cézanne, où elle dirige le D.U. "Management du Changement" et le Master 2 "Communication d'Entreprise". Elle réalise sa thèse de doctorat sur le cynisme dans les organisations sous la direction de Maurice Thévenet. Titulaire d'une maîtrise de philosophie et d'un MBA, elle a une expérience de douze ans en entreprise sur des postes de développement international. Elle est coach professionnel et consultant en accompagnement du changement organisationnel, particulièrement dans ses aspects humains.

SERRET Vanessa, Maître de Conférences à l'Université de Bretagne Sud, Membre de l'IREA (Institut de recherche sur les Entreprises et les Administrations), auteur de « Principes d'Analyse Financière », chez Hachette Supérieur, Collection Les fondamentaux, en collaboration avec Hervé Ravily, janvier 2009.

SIMEN Serge Francis, Docteur d'Etat en sciences de gestion. Assistant au Département de Gestion de l'Ecole Supérieure Polytechnique (ESP) de Dakar. Chercheur au Laboratoire de recherche en GRH de l'ESP. Membre du Centre de Recherche Magellan de l'IAE de Lyon 3. Consultant en GRH

SLAMA Yassine, doctorant à l'institut d'administration des entreprises de Corse/Université de Tunis el Manar. Assistant contractuel à l'institut supérieur de comptabilité et d'administration des entreprises de Tunis. Membre de l'unité de recherche ETHICS à l'ESSEC de Tunis. Vice-président chargé de la recherche et des manifestations de l'association pôle Euro Méditerranéen. IAE de Corse.

SMAIL Seghir, consultant freelance en stratégie et communication, coach de dirigeants d'entreprise, animateur de séminaires sur les aptitudes managériales. Il est coauteur de l'ouvrage « Culture & Gestion en Algérie », L'Harmattan (Montréal, Paris, 1997) et Editions de l'Anep (Alger, 2005).

SOUMARE FATOU SAR, Economiste Sociale et Familiale, MBA en Gestion des Entreprises

TAHAR Laradj, Maître de conférences à l'Université d'Oran, Algérie

TIDJANI Bassirou, Enseignant Chercheur, L2G – Laboratoire Genre et Gestion, Ecole Supérieure Polytechnique et de l'Université Cheikh Anta DIOP de Daka/ Ecole Supérieure Polytechnique

VAN HOOREBEKE Delphine, maître de conférence à l'université du Sud-Toulon-Var, professeur associé à l'université de Montréal, membre du centre de recherche ERMES, (Centre de recherche en gestion des organisations) université du Sud-Toulon-Var et chercheur associé au CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations),

Montréal et au CEROG, centre de recherche sur les organisations et la gestion, IAE Aix en Provence. Ses domaines de recherche touchent la gestion des émotions au travail, la prise de décision irrationnelles et la santé psychologique au travail. Auteur de plusieurs conférences, articles scientifiques et chapitres de livre, l'auteur souhaite mettre en exergue les points d'action des émotions au travail et effets de leur reniement et inhibition pour l'individu, le groupe et l'organisation et leurs outils de management. L'objectif fondamental est de compiler les recherches de plusieurs disciplines, telles que le management, la psychologie, la sociologie et la neurologie.

VILETTE Marc-André, auteur de l'article « Entreprendre à Temps Partagé : La Coopérative d'Emplois et d'Activités pour accompagner l'insertion professionnelle. Une recherche exploratoire en Rhône-Alpes ». Après avoir été consultant, Marc-André VILETTE a occupé plusieurs postes de responsable RH à temps partagé en PME depuis plus de 10 ans. Parallèlement chargé de cours RH dans plusieurs universités (Paris II, Savoie, IAE de Grenoble, Dijon et Aix-en-Provence...) et écoles, il est aujourd'hui enseignant-chercheur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Saint-Etienne. Chercheur au CREST et chercheur associé à l'IREGE, il mène des recherches sur la GRH en PME, en particulier sur le Travail à Temps Partagé. Il communique sur ce thème dans des revues académiques (Management&Avenir, Humanisme&Entreprise) et professionnelles (Personnel), colloques universitaires (plus de 20 depuis 2006) et ouvrages (Encyclopedia of HRIS : challenges of E-HRM, Mélanges en l'honneur du Professeur Henri MAHE de BOISLANDELLE). Concernant la GRH en PME, il a écrit un dossier HRM, co-piloté deux dossiers spéciaux dans Personnel, et publiera dans la collection Recherche AGRH chez Vuibert en 2009, un livre coordonné avec Pierre LOUART, président du réseau des IAE et président d'honneur de l'AGRH. Co-responsable du Groupe de Recherche Thématique correspondant de l'AGRH et membre de l'AIREPME, il a respectivement organisé un symposium au Congrès 2007 à Fribourg (Suisse), et une table ronde au CIFEPME 2008 à Louvain-la-Neuve (Belgique).

WILGOSZ Martha, docteur en sciences de gestion, enseignant chercheur a l'université L2G - Laboratoire Genre et Gestion, Faculté de Sciences économiques et Gestion, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar/ Ecole Supérieure Polytechnique Chercheur associé CEROG IAE d'Aix.

COMITÉ SCIENTIFIQUE DE LA 11^e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS

- Abderrahmane ABEDOU**, *CREAD Alger, Algérie.*
- Alain AKANNI**, *Université de Dakar, Sénégal.*
- Olivier BACHELARD**, *ESC de Saint-Etienne, France.*
- Nicole BARTHE**, *Université de Nice Sophia Antipolis, France.*
- Elie BASBOUS**, *Université du St Esprit, Beyrouth, Liban.*
- Mohamed BAYAD**, *Université de Nancy, IAE, France.*
- Leïla BENRAISS**, *Université de Bordeaux, IAE, France.*
- Chafik BENTALEB**, *Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc.*
- Mohamed Chérif BELMIHOUB**, *ENA Alger, Algérie.*
- Adnané BELOUT**, *Université de Montréal, Canada.*
- Luis BENTO**, *Université de Lisbonne, Portugal.*
- Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS**, *HEC Paris, France.*
- Marc BONNET**, *Président, AGRH, ISEOR, Lyon, France.*
- François BOUYER**, *ESSEC Business School, Cergy Pontoise, France.*
- Luc BOYER**, *Université Paris Dauphine, France.*
- Xavier BOUZIAT**, *École de Mgt Audencia, Nantes, France.*
- Martine BRASSEUR**, *Université de Paris Descartes, France.*
- Françoise De BRY**, *Université Paris Sud, France.*
- Marc BONNET**, *Université de Lyon III, ISEOR, France.*
- Frank BOURNOIS**, *Université de Paris II, CIFFOP, France.*
- Alain BRIOLE**, *Université de Montpellier, IAE, France.*
- Didier CAZAL**, *Université de Lille, IAE, France.*
- Jean-Luc CERDIN**, *ESSEC Business School, Cergy Pontoise, France.*
- Fernando CUEVAS**, *E.S.C. Pau, France.*
- Eric DAVOINE**, *Université de Fribourg, Suisse.*
- Françoise De BRY**, *Présidente RIODD, Paris, France.*
- Christian DEFELIX**, *Université de Grenoble, IAE, France.*
- Simon DOLAN**, *ESADE, Barcelone, Espagne.*
- Jean-Yves DUYCK**, *Université de la Rochelle, France.*
- Nadia EL GHERS**, *Université de Blida, Algérie.*
- Mohamed ENNACEUR**, *IAS Tunis, Tunisie.*
- Christophe ESTAY**, *Bordeaux École de Management, France.*
- Yacine FOUAD**, *AASA, Algérie.*
- Corinne FORASACCO**, *C.N.C.E, Paris, France.*
- Louis FORGET**, *IAS, France.*
- Anne-Marie FRAY**, *ESCEM Tours, France.*
- Soufyane FRIMOUSSE**, *IAE de Corse, France.*
- Bernard FUSTIER**, *IAE de Corse, France.*
- Mohand HAMOUMOU**, *École de Management de Lyon, France.*
- Roger-Pierre HERMONT**, *Université de Paris XII, France.*
- Jacques IGALENS**, *Université de Toulouse, IAE, France.*
- Abdel-ilah JENNANE**, *IRH Casablanca, Maroc.*
- Michel JORAS**, *IAS, France.*
- Christian GOUX**, *IAS, France.*
- Hubert LANDIER**, *IAS, France.*
- Michel LE BERRE**, *Université de Grenoble, France.*
- Abderrahmane LELLOU**, *AUF France, France.*
- Erick LE ROUX**, *IUT de Saint Denis, France.*
- Pierre LOUART**, *Université de Lille, IAE, France.*
- Zeineb MAMLOUK**, *Université de Tunis, Tunisie.*
- Mohamed MATMATI**, *École de Management de Grenoble, France.*
- Malik MEBARKI**, *Université de Lille, France.*
- Ramdane MOSTEFAOUI**, *Université de Picardie, France.*
- Alain MEIGNANT**, *IAS, France.*
- Samuel MERCIER**, *Université de Bourgogne, IAE, France.*
- Patrick MICHELETTI**, *Euromed Marseille, France.*
- Joan MUNDET HIERN**, *UPC, Barcelone, Espagne.*
- Evalde MUTABAZI**, *École de Management de Lyon, France.*
- Hadj NEKKA**, *Université d'Angers, France.*
- Michel PARIER**, *ANACT, Paris, France.*
- Youri POPOV**, *Université de Moscou, France.*
- Jean-Marie PERETTI**, *IAE de Corte, ESSEC Business School, France.*
- Jean Michel PLANE**, *Université de Montpellier III, France.*
- Philippe ROBERT DEMONTROND**, *Université de Rennes 1, IAE, France.*
- Alain ROGER**, *Université de Lyon III, IAE, France.*
- Josse ROUSSEL**, *European Business School, Paris, France.*
- Henri SAVALL**, *Université de Lyon III, ISEOR, France.*
- Aline SCOUARNEC**, *Université de Caen, IAE, France.*
- François SILVA**, *ESCEM et CNAM Paris, France.*
- Khaled TAHARI**, *Université d'Oran, Algérie.*
- Jean-Paul TCHANKAM**, *Bordeaux École de Management, France.*
- Maurice THEVENET**, *ESSEC Business School, Cergy, France.*
- Marc VALAX**, *Université de Pau, France.*
- Eric VATTEVILLE**, *Université de Rouen, IAE, France.*
- Catherine VOYNET-FOURBOUL**, *CIFFOP, Paris II, France.*
- Zahir YANAT**, *Bordeaux École de Management, France.*
- Véronique ZARDET**, *Université de Lyon III, ISEOR, France.*