



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

29^{ème} Université d'été de l'Audit Social
« Audit Social et Bien-Etre au travail ».
Montpellier les 1 et 2 sept. 2011

La qualité de vie au travail :
Perceptions, freins et motivations à son intégration dans
le management des organisations.

Jamila ABAIDI

Doctorante en Gestion

j.abaidi@free.fr

Dominic Drillon

Professeur de Management

La Rochelle Business School

CEREGE

102 rue de Coureilles – Les Minimes

17024 La Rochelle Cedex 1 France

+33 (0) 516 196 248

drillond@esc-larochelle.fr

Résumé :

La qualité de vie au travail, on en parle de plus en plus, qu'en est-il réellement de son déploiement au sein des entreprises ? Quelles sont les déterminants de la motivation des chefs d'entreprise à mettre en place des mesures visant à améliorer la qualité de vie au travail de leurs employés ? Après une brève revue de littérature sur ce concept et les notions connexes,

cette communication propose une étude exploratoire récente (juin 2011) menée auprès de dirigeants et managers d'entreprises privées et publiques du centre ouest atlantique de la France.

Mots clés :

Qualité de vie au travail, freins et motivations. management

Introduction

Dans le contexte économique et social actuel, les managers prennent de plus en plus conscience de l'importance de la qualité de vie au travail de leurs employés et de leurs collaborateurs. La pression engendrée par les exigences de compétitivité et les nouvelles technologies d'information et de communication ont intensifié considérablement le travail, de plus, cette pression a entraîné de profondes transformations dans la vie hors professionnelle des salariés (Bonnet et Beck, 2010). Plusieurs événements, tels que les suicides à France Telecom, caractérisent cette pression exercée sur les employés. Depuis, les notions de conditions du travail, de risques psychosociaux, de qualité de vie au travail ou encore de bien-être au travail ont été remis au goût du jour.

Pour l'entreprise, assurer un bon niveau de qualité de vie au travail répond à la fois à un devoir social vis-à-vis des salariés et à un besoin économique, en recherche de croissance, de rentabilité et de productivité. La performance économique de l'entreprise étant au cœur de ses enjeux, une bonne qualité de vie au travail de ses salariés devrait donc être indispensable.

La préoccupation, soudaine pour certaines entreprises, de la qualité de vie au travail de ses salariés peut rendre un peu perplexe. Elle nous amène à nous interroger sur les déterminants de la motivation des chefs d'entreprise à mettre en place des mesures visant à améliorer la qualité de vie au travail de ses employés ?

Pour répondre à cette interrogation, une revue de littérature sur le concept de la qualité de vie au travail est proposée. De même, une étude qualitative auprès d'une trentaine de managers est menée. Cette démarche théorique et empirique nous permettra de détailler les motivations à l'origine du choix d'intégration d'une approche de qualité de vie au travail dans le management de l'organisation.

1. Quelques concepts :

Cette revue de littérature a pour objectif de présenter le concept de la qualité de vie au travail. Dans cette perspective nous aborderons tout d'abord les deux principales écoles de pensées, par la suite nous présenterons la naissance et l'évolution de ce concept et enfin, nous terminerons par quelques définitions des notions liées de la qualité de vie au travail.

1.1 La qualité de vie au travail

1.1.1 Deux écoles de pensées :

Deux principales écoles de pensées ont travaillé sur le concept de qualité de vie au travail. Une première issue des travaux des chercheurs de l'école des ressources humaines associe la qualité de vie au travail à la satisfaction des besoins intrinsèques et extrinsèques de l'individu. Les partisans de cette école de pensée s'intéressent particulièrement à la revalorisation du rôle de l'individu dans l'organisation. Ils mettent l'accent dans ce cadre sur les moyens et les conséquences d'un meilleur épanouissement du salarié.

Le deuxième courant de pensée adopte une approche socio-technique dans l'étude de la qualité de vie au travail. A l'origine, développée par Trist, Emery et leurs collègues du Tavistock Institute of Human Relations, cette approche a été ensuite développée par Davis (1977). En 1984, Davis ajoute qu'il est nécessaire de prendre en compte conjointement des aspects sociaux et techniques dans l'optimisation de l'efficacité organisationnelle. Il pointe

l'importance des facteurs humains, techniques et économiques dans une organisation efficace du travail, et milite pour une plus grande participation des employés à leur environnement de travail et avoir ainsi plus de responsabilités.

Au-delà de leurs divergences, ces deux courants de pensée s'accordent à dire que la qualité de vie au travail est un processus d'apprentissage dynamique, unique et en constante évolution. Jenkins (1981) pointe la complémentarité des visions imposées par ces deux courants. Il conclue en disant qu'au-delà de la nature abstraite de la qualité de vie au travail, son objectif général demeure celui de « *voir à ce que les organisations, les procédures de management, et le travail permettent une utilisation maximum des talents et habilités individuels de façon à rendre le travail plus stimulant et plus satisfaisant et à améliorer l'efficacité de l'organisation, voire même la productivité*¹ ».

1.1.2 Naissance et évolution du concept :

Plusieurs pays revendiquent la paternité du concept de la qualité de vie au travail. Mais Il semble toutefois que ce soit en Suède, dans les années 60, où cette approche fit sa première apparition. A cette époque, la Suède menait une étude sur les conditions de travail et le bien-être au travail. Très vite, et de manière simultanée, d'autres pays d'Europe, comme par exemple, la France, l'Angleterre et l'Allemagne, réagissent et commencent à penser à la réorganisation du travail. Vers la fin de cette décennie, ce besoin se fait également ressentir aux Etats-Unis. D'une part, General Motors s'est penchée sur le thème de la satisfaction au travail et son rôle dans la productivité des travailleurs. Les études menées au sein de cette entreprise a permis de mettre en place une série de mesures permettant ainsi d'améliorer la productivité de ses employés. Par ailleurs, le terme de « Quality of work life » aurait été employé pour la première fois dans cette étude (Goode, 1989).

D'autre part, le secrétariat américain de la santé, de l'éducation et du bien-être s'est intéressé aux problèmes de santé et de bien être dans le monde du travail. Le groupe de travail formé alors a conclu à l'existence d'un lien sensible entre l'amélioration de la qualité de vie au travail et l'efficacité de l'entreprise. De plus, ce même rapport a mis en évidence l'importance des éventuels coûts sociaux à supporter par une entreprise en cas d'absence de politique de qualité de vie au travail. D'ailleurs, selon Barnabé (1993), cette étude constituerait le début du mouvement de la qualité de vie au travail.

Par ailleurs, dans les années 70 et malgré les initiatives de Lawler (1975), aucun consensus sur une définition claire de la qualité de vie au travail n'a pu être dégagé. En effet, les dimensions proposées de ce construits divergent selon les auteurs. A titre d'exemple, certains auteurs réduisent la qualité de vie au travail au seul aspect de la sécurité des postes de travail. D'autres auteurs parlent de motivation du travailleur ou encore de l'accroissement de la productivité. Pour répondre à ces différentes interrogations, Lawler propose une conception protéiforme de la qualité de vie au travail. Il intègre à ce construit, qu'il considère comme un concept abstrait, des notions plus facilement quantifiables comme celles de satisfaction au travail et de stress au travail. Selon cet auteur, la mesure de la qualité de vie au travail doit impérativement intégrer les quatre points suivants :

- La mesure doit être valide. En d'autres termes, elle doit tenir compte de tous les aspects essentiels de la qualité de vie au travail
- La mesure doit avoir un sens à la fois pour ceux qui répondent aux questionnaires comme à ceux qui vont exploiter les résultats
- La mesure doit répondre à une certaine objectivité et doit être vérifiable

¹ Larouche, V. et Trudel, J. (1983). La qualité de vie au travail et l'horaire variable. Relations industrielles. Vol. 38, n°3, p. 568-597.

- La mesure doit pouvoir faire le distinguo entre les différences individuelles.

Pour compléter cette définition, Seashore (1975) propose de tenir compte des conditions environnementales, de la perspective temporelle ainsi que les points de vue des différentes parties prenantes à cette démarche (employeur, employé et communauté). En effet, selon cet auteur, ces différents intervenants ne présentent pas forcément le même angle de vue de la qualité de vie au travail.

Par ailleurs, Sheppard (1975) conteste deux aspects aux mesures susmentionnées de la qualité de vie au travail. Tout d'abord, la difficulté d'appréhender un concept abstrait et subjectif de la qualité de vie au travail uniquement au moyen d'une batterie de tests. Ensuite, la nature de la relation entre la satisfaction au travail et la qualité de vie au travail tel que promue par Lawler (1975). Il affirme à ce titre que le lien entre ces deux construits ne peut se résumer à une simple relation de composantes.

Au début des années 80, Bergeron (1982) tente de définir la qualité de vie au travail selon une approche inspirée de la philosophie humaniste de l'administration. Selon cet auteur, la qualité de vie au travail « *considère le travail comme un facteur essentiel à l'épanouissement de la personne humaine, elle-même considérée comme l'élément fondamental d'une organisation. Elle vise à modifier un ou plusieurs aspects du milieu de travail par l'introduction de méthodes participatives afin de créer une situation nouvelle plus favorable à la satisfaction des employés* »².

Dans les années 90, Julien (1991), adopte une conception assez simple, unidimensionnelle de la qualité de vie au travail. Il résume cette dernière comme la mesure de la « favorabilité » de l'environnement de travail au bien être des salariés. Le principal élément de cette définition est qu'elle offre une mesure quantifiable et exploitable du bien-être au travail des employés.

Entre 1980 et 2000, un consensus sur le thème de la qualité de vie au travail a émergé. Ce consensus tourne autour de trois idées principales :

- La qualité de vie au travail comme construit subjectif (Nadler & Lawler, 1983 ; Kiernan et Knutson, 1990 ; Elizur et Shye, 1990)
- La nécessaire intégration des aspects organisationnels, individuels et sociaux (Seashore, 1975 ; Kiernan et Knutson, 1990)
- Le travail comme partie intégrante de la qualité de vie en générale et l'influence du travail sur les autres domaines de la vie (Goode, 1989 ; Elizur et Shye, 1990 ; Kiernan & Knutson, 1990 ; Loscocco et Roschelle, 1991).

Dans les années 2000 et après maintes tentatives de définition du concept de la qualité de vie au travail, une définition semble avoir été retenue. Selon Dupuis et Martel (2006), la qualité de vie au travail correspond à un temps donné « *au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société* »³.

Cette définition met en avant l'écart entre les objectifs définis (attentes) du salarié et ceux atteints. Cet écart, plus ou moins important selon les individus, peut être de valence positive ou négative selon l'importance et le sens de cet écart. En outre, ces différents sentiments engendrés ont également un impact, de manière plus globale (générale) sur la qualité de vie.

² Barnabé, C. (1993). La qualité de vie au travail et l'efficacité des enseignants ». Revue des sciences de l'éducation, vol. 19, p.345-355.

³ Dupuis, G., Martel, J-P., Voirol, C., Bibeau, L., Hebert-Bonneville, N. (2009). La qualité de vie au travail : bilan de connaissances. Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP), p. 30-31.

1.2 Les concepts connexes :

Dans le cadre de cette recherche, il convient de distinguer le concept de la qualité de vie au travail avec d'autres concepts qui lui sont proches et liés. Dans cette optique nous proposons de définir, de manière succincte, ces concepts à savoir : le stress au travail, la satisfaction au travail, les risques psychosociaux et le bien-être au travail.

1.2.1 Le stress au travail :

Le stress au travail est défini, de manière générale, par Lazarus et Folkman (1984) comme un « *état de déséquilibre entre la perception qu'a un individu des exigences de la tâche à accomplir et ses perceptions des ressources qu'il peut mobiliser pour y faire face* ».

D'après les mêmes auteurs, le stress est « *une relation particulière entre la personne et l'environnement qui est évaluée par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses ressources et mettant en péril son bien-être* ». Cette définition est directement liée à la notion de contrôle de l'environnement de travail.

Pour faire face à ce type de situations, un individu peut avoir recours à des stratégies d'ajustement, dites des stratégies de coping, mises en œuvre et permettant à l'individu de s'adapter à une situation stressante (Lazarus & Folkman, 1984). Ces stratégies de coping peuvent être plus ou moins adaptées à l'environnement. En règle générale, les conséquences reliées aux stratégies de coping adaptées sont le bien-être psychologique, la diminution de l'anxiété et une haute efficacité dans la performance (Stumpf et al. 1987).

Dans un contexte professionnel, l'intérêt est porté sur les causes, l'origine du stress, c'est-à-dire les déterminants organisationnels liés aux contraintes du travail qui se manifestent dans la durée. De plus, le stress a un caractère individuel, multifactoriel et cumulatif avec l'interpénétration des sphères privées et professionnelles.

1.2.2 Satisfaction au travail :

Le concept de la satisfaction au travail a fait l'objet de nombreuses études et de tentatives de définition.

En 1960, Herzberg définit la satisfaction au travail comme étant la réalisation d'attentes conscientes ou inconscientes. Locke (1976) définit la satisfaction comme « *un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail* ». Selon Dion (1986), celle-ci représente un « *état affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail - contenu de la tâche, relations de travail, salaire, occasions de promotion et toute autre condition de travail - et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effectivement* ». Igalens (1999), quant à lui, propose une formulation synthétique de ce concept. Selon cet auteur, la satisfaction au travail est « *une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail, la satisfaction est un concept dynamique. C'est une perception instable qui évolue en fonction des expériences, mais aussi en fonction des attentes du salarié qui peuvent se modifier tout au long de sa vie* ».

Ainsi, la satisfaction au travail rend compte d'un état émotionnel positif ou plaisant d'un individu suite à l'évaluation de ces besoins personnels et ceux liés au travail et aux possibilités que son travail lui offre.

1.2.3 Les risques psychosociaux

Le terme psychosocial fait référence aux aspects psychologiques de la vie sociale au travail. Le risque psychosocial est donc la probabilité d'apparition du trouble psychosocial ayant pour origine l'environnement professionnel. Les principaux risques psychosociaux répertoriés sont :

- Le stress,
- La souffrance,
- Les violences internes et externes,
- Le harcèlement moral et sexuel,
- Les conduites addictives,
- L'épuisement professionnel ou « burnout ».

Lorsqu'un déséquilibre se produit entre le système constitué par l'individu et son environnement de travail, des risques psychosociaux apparaissent. Les conséquences de ces risques sur la santé physique et psychique sont multiples.

Les troubles qui en découlent se manifestent pour les personnes elles-mêmes et pour leur entourage sous des apparences infiniment variées et parfois trompeuses. Si ces troubles peuvent se manifester de façon différenciée au niveau individuel, leurs causes, leurs effets et leurs moyens de traitement seront en grande partie collectifs. Dans le sens d'une démarche de prévention de ces risques, les situations de travail doivent être analysées dans leurs composantes individuelles et collectives.

En somme, les risques psychosociaux comprennent l'organisation du travail et de la gestion et le contexte social et environnemental.

1.2.4 Bien-être au travail :

Il existe dans la littérature trois modèles conceptualisant le bien-être au travail. Le premier modèle, celui de Cotton & Hart (2003), s'inscrivant dans le cadre de leur modèle heuristique de la santé organisationnelle, considère que ce concept réunit à la fois le moral, la détresse et la satisfaction au travail. Dans le deuxième modèle, Daniels (2000), avance que le bien-être au travail peut être défini selon des termes affectifs à travers cinq continuums :

- Anxiété-confort,
- Dépression-plaisir,
- Ennui-enthousiasme,
- Fatigue-vigueur,
- Colère-placidité.

Le troisième modèle, proposé par Danna & Griffin (1999), définit le bien-être au travail comme comprenant non seulement les symptômes médicaux physiques et psychologiques au travail, les expériences de vie générales mais aussi les expériences rattachées au travail telles que la satisfaction au travail.

Ainsi le concept du bien-être au travail est défini, à travers ces trois modèles, selon des composantes positives et négatives.

Le concept de qualité de vie au travail est lié au bien-être au travail. En effet, ce concept représente l'état général de bien-être des personnes dans leur milieu de travail qui considère la

personne dans son ensemble référant à un état plus large que celui de la santé (Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, 2003).

2. Méthodologie

A ce stade, il s'agit d'une étude exploratoire. Nous avons interviewé sur une période assez courte (juin 2011) une trentaine de managers et dirigeants d'entreprises qui participaient aux jurys de recrutement d'étudiants d'école de commerce. Ces Organisations sont localisées sur la région centre ouest atlantique. Elles appartiennent au secteur privé tel qu'Auchan, Groupama, BNP Paribas mais quelques-unes représentent le secteur public comme La Poste par exemple.

Une présentation de la démarche méthodologique va être effectuée dans cette partie. Nous décrirons notre protocole de recherche, présenterons les entreprises et les personnes interrogées, la méthode de la collecte des données et les techniques d'analyse de données.

2.1 Protocole de recherche :

La démarche exploratoire adoptée dans cette recherche justifie le recours à une méthodologie qualitative. Cette méthodologie se résumerait en des entretiens semi-directifs menés auprès de managers d'entreprise. Elle va porter sur les conceptions pratiques des entreprises en termes de qualité de vie au travail. Le but de cette démarche est de mettre en avant à travers les entretiens et le discours des personnes interrogées les freins et les motivations lié à la mise en place d'un dispositif de suivi de la qualité de vie au travail. Nous avons eu recours à une méthodologie qualitative au moyen d'entretiens semi-directifs d'une durée approximative de 20 à 30 minutes. Pour mener à bien ces entretiens nous avons élaboré et utilisé un guide d'entretien. Dans sa version initiale, celui-ci était composée de seize questions. Ce guide d'entretien peut être décomposé en 5 parties :

- Partie une : cinq questions sur la présentation de la personne interviewée, son entreprise et notamment ses performances économiques.
- Partie deux : quatre questions sur la définition et la mesure de la qualité de vie au travail.
- Partie trois : quatre questions sur les dispositifs de suivi de la qualité de vie au travail.
- Partie quatre : une question sur la perception d'un lien possible entre qualité de vie au travail et performances économiques
- Partie cinq : deux questions sur les freins et les motivations à la mise en place d'un tel dispositif.

Au fil des entretiens, nous nous sommes rendu compte que le guide d'entretien pouvait être amélioré et être réduit en une dizaine de questions. La nouvelle version du guide d'entretien est en cours de réalisation. Elle sera utilisée pour les prochains entretiens.

2.2 Echantillon : entreprises et personnes interrogées

Après avoir expliqué le choix de la méthodologie adoptée, nous présenterons notre échantillon en précisant ses caractéristiques.

Secteurs d'activités

Entreprises

La caractéristique principale de la composition de notre échantillon est que les entreprises et les secteurs d'activités choisis soient représentatifs de la région Centre Ouest Atlantique (figure 1).

Chefs d'entreprise

Managers

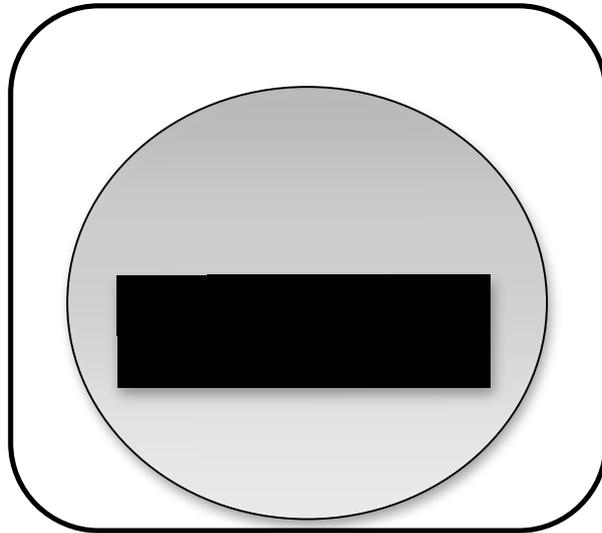


Figure 1- Population de l'étude

Les personnes interrogées dans le cadre de cette recherche sont soit chefs d'entreprises ou managers. En effet, il nous paraissait important d'interroger les personnes susceptibles de pouvoir nous renseigner sur notre sujet d'étude. Certaines personnes interviewées ont souhaité l'anonymat. Dans ces cas-là, lors de la discussion des résultats, celles-ci ne seront donc pas citées, nous ferons référence uniquement à leur secteur d'activité.

2.3 Technique d'analyse des données

En vue de l'analyse des données nous opterons pour une analyse de contenu horizontale et verticale. Ce type d'analyse nous permettra de vérifier la cohérence du discours des répondants mais aussi de mettre en évidence, de comprendre et d'expliquer les points de convergences et les points de divergences.

3. Résultats :

3.1 La perception de la qualité de vie au travail :

Nous pouvons remarquer qu'il existe des disparités dans la perception de la définition de la qualité de vie au travail. Parmi l'ensemble des réponses que nous avons eu, nous constatons que pour la plupart de nos répondants la notion de qualité de vie au travail fait largement référence au bien-être, au plaisir, à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est au management pratiqué :

« Plaisir à travailler », « sourire », « un travail plaisant », « se sentir bien », « pas de mal-être », « permet de venir avec plaisir », « se sentir chez eux », « un travail plaisant », « aller [au travail] avec du plaisir ».

« *Management approprié, à l'écoute* », « *management participatif* », « *management actif* », « *l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle* », « *le temps de trajet* », « *qualité de management* », « *être à l'écoute* », « *management de proximité* ».

Un certain nombre de nos répondants associe également la qualité de vie au travail aux conditions de travail :

« *Faire en sorte que le lieu de travail soit dans les conditions optimum pour pouvoir accomplir au mieux leur obligations professionnelles* », « *conditions de travail* », « *sécurité* », « *stress au travail* », « *juste rémunération* », « *formation* », « *formation régulière* », « *prise en charge des frais* », « *horaires adaptés* », « *privilégier la santé au travail* », « *bon moyen de production* », « *outil à la pointe* ».

Une des personnes interviewées déclare que la qualité de vie au travail regroupe quatre dimensions :

« **Sociale** » : « *le respect social de l'entreprise* », « *équilibre entre l'activité professionnelle et le bien-être au travail* » ;
« **Psychologique** » : « *nécessité [pour l'entreprise] de trouver un équilibre psychologique des collaborateurs* », « *les risques psychosociaux doivent être extrêmement pris en compte* » ;
« **Matérielle** » : « *outil et moyen pour pouvoir travailler de manière convenable* » ;
« **Enrichissement personnel** ».

Les verbatim nous indiquent aussi que la qualité de vie au travail est également perçue comme un devoir de reconnaissance de la part de l'entreprise envers les salariés. Ils renseignent également sur l'importance du relationnel au sein de l'organisation :

« *Reconnaissance sous forme orale, de gratification, d'invitation et de félicitations* », « *reconnaissance* », « *relation aux autres* », « *bonne entente avec les collaborateurs* », « *équipe investit* », « *engagement pour l'entreprise* », « *respect de l'autre* », « *droit à l'erreur* », « *convivialité* », « *préserve l'aspect personnel* ».

Par ailleurs, nous remarquons qu'une seule personne inclut la notion d'intéressement et d'actionnariat dans la définition de la qualité de vie au travail.

Enfin, pour certains, les performances économiques de l'entreprise font partie intégrante de leur définition de la qualité de vie au travail :

« *Contribuer à la réussite des objectifs stratégiques de l'entreprise dans le respect d'un équilibre vie personnelle / vie professionnelle et des personnes* », « *concourir aux objectifs* », « *une entreprise qui va bien, ce sont des salariés qui vont bien* ».

En revanche, un seul répondant a défini la qualité de vie au travail de manière négative :

« *Au début, j'y crois* », « *je veux donner* », « *au fil du temps les valeurs changent* », « *désintérêt de leur travail* », « *cloisonnement des personnes* ».

L'issue de cet entretien nous révèle que cette personne est en recherche active d'emploi car elle n'est « *plus à l'aise* » au sein de l'entreprise et ne retrouve plus ses valeurs dans son poste actuel.

3.2 Les motivations liées à la mise en place d'un dispositif de suivi de la qualité de vie au travail

En ce qui concerne les motivations des dirigeants à mettre en place un dispositif de suivi de la qualité de vie au travail, nous constatons que dans leur discours, les répondants font le lien entre plaisir à travailler, efficacité et productivité :

« Amélioration des résultats économiques », « bénéfice sociale et économique », « plaisir donc efficace et productif »

Parmi les motivations citées, on retrouve également la notion de fidélisation et d'engagement des collaborateurs par le bénéfice apporté par un tel dispositif :

« Épanouissement des collaborateurs », « engagement dans le travail », « fidélisation », « volonté de réduire les insécurités, accidents, principe de précaution », « ne veulent pas être France Telecom », « plus croire dans l'entreprise », « fidélisation des salariés », « respect des personnes », « fédérer l'équipe ».

Pour certains, cette motivation trouverait sa source dans l'histoire de l'organisation et la volonté même du dirigeant :

« Gènes du fondateur » et de sa volonté à « être prêt dans la course », « lié à l'histoire de chaque entreprise », « volonté d'anticipation ».

3.3 Les freins liés à la mise en place d'un dispositif de suivi de la qualité de vie au travail

Selon les personnes interrogées, les freins liés à la mise en place de ce type de dispositif serait tout d'abord lié à son coût financier :

« Le coût financier », « le coût et la taille de l'entreprise », « le coût et les moyen », « le coût et le temps ».

Cela dit, certains pensent que ce n'est pas le motif principal des dirigeants à ne pas mettre en place un tel dispositif. D'après les répondants, d'autres facteurs ont un poids essentiel tels que la résistance au changement, la peur de ne pas avoir un retour sur investissement, la remise en question de l'entreprise, le temps et surtout la volonté :

« La volonté », « la façon de voir les choses », « la considération pour l'équipe », « le style de management », « avoir envie de rassembler », « aspect plus social de soulever des problèmes internes », « ralentit le fonctionnement de l'entreprise », « créer une attente, des besoins », « ce n'est pas notre boulot », « peur éventuelle de se rendre en compte que des personnes sont en situation de mal-être », « valeurs de l'entreprise ».

4. Discussion des résultats :

Les résultats de notre étude mettent en évidence les dimensions importantes dans la perception des personnes interrogées dans la définition de la qualité de vie au travail. Comme pour les chercheurs, les managers reproduisent la même disparité des définitions du concept. Cela s'explique par la complexité du terme mais aussi parce les différentes attentes des acteurs de l'entreprise.

Si nous devons réunir toutes ces définitions en une, la qualité de vie au travail serait : *« l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle des salariés, le sentiment de plaisir, de bien-être et de reconnaissance et de bonnes conditions de travail. Assurer un bon niveau de qualité de vie au travail c'est assurer l'engagement et l'efficacité du travail des collaborateurs. La qualité de vie au travail est donc significativement lié aux valeurs de l'entreprise et au management de l'organisation ».*

Concernant les motivations liées à la mise en place d'un dispositif de suivi de la qualité de vie au travail, on note dans la plupart des discours l'importance du bien-être des collaborateurs, cette volonté est fortement liée aux valeurs de l'entreprise. Cela dit, ce ne serait pas la seule motivation dans cette démarche, elle serait accompagnée d'une volonté de *« retour sur investissement »*. En somme, les dirigeants dans un but économique, qui rappelons-le est l'objectif de toute entreprise, chercherait à avoir un rapport gagnant-gagnant avec leurs collaborateurs.

A tout cela, s'ajoute, la volonté de certaines entreprises à ne pas *« être France Telecom »*. Cette entreprise est devenue malgré elle « la » référence en matière de mauvaise qualité de vie au travail.

Quant aux freins, ils seraient liés essentiellement aux coûts financiers que ce dispositif pourrait engendrer. Toutefois ce ne serait pas le seul frein, en effet, la volonté du dirigeants en serait d'abord la raison principale. Car, d'une part, l'entreprise n'a pas être responsable du bien-être de ses collaborateurs, un des aspects essentiel d'une politique RSE (il y a déni de Responsabilité Sociale de l'Entreprise envers ses collaborateurs), et d'autre part, certains dirigeants ne souhaitent pas soulever des problèmes sous-jacents car ils ont peur de la réalité du fonctionnement de leur entreprise.

5. Apports et limites

Cette étude exploratoire nous a permis de délimiter les contours de la perception de la qualité de vie au travail des dirigeants / managers. De plus, grâce aux entretiens semi-directifs nous avons pu lister les types d'actions misent en place pour l'amélioration de la qualité de vie au travail dans les entreprises. Enfin, ils nous ont également permis de repérer les motivations et les freins liés à la mise en place d'un tel dispositif.

Néanmoins, cette étude comporte des limites. Au-delà de la limite de l'étude de cas, nous nous sommes concentrés uniquement sur les dirigeants et managers des organisations. Elle n'est donc pas généralisable à l'ensemble des acteurs de ces entreprises, et de ce fait, nous n'avons qu'une perception partielle de la qualité de vie au travail au sein de celles-ci.

Conclusion et perspectives

Comme nous l'avons constaté, le concept de qualité de vie au travail est perçu différemment selon les personnes interrogées. De plus, les résultats nous ont permis de mettre en évidence le

lien fait par les managers entre la qualité de vie au travail et les performances économiques de l'entreprise. Par ailleurs, ce lien constitue l'une des principales motivations évoquées par notre échantillon.

Tous les interviewés s'accordent à dire que les freins liés à la mise en place d'un tel dispositif serait lié, d'une part, à la volonté du dirigeant, et d'autre part, au coût financier que cela peut impliquer. Par conséquent, une question se pose : sur quelles bases ces dirigeants évaluent-ils le coût financier lié à la mise en place d'actions pour l'amélioration de la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs ? En effet, notre étude nous révèle que certaines actions telles que « *la reconnaissance* » ou « *le respect* » n'impliquent pas de coût financier mais elles ont un impact positif sur la qualité de vie au travail des salariés. Nous pouvons donc comprendre que le fond du problème émane de la différence de perception de ce concept entre la direction et les collaborateurs de l'organisation. Ce constat nous amène à nous interroger sur la perception de qualité de vie au travail qu'ont tous les acteurs d'une même organisation. En effet, celle-ci dépend principalement de la perception et des attentes de chaque individu. Dans d'un futur travail de recherche, il serait intéressant d'explorer cette voie de recherche via dans une première phase par une étude qualitative en interrogeant d'un côté les managers et de l'autre les salariés d'une même organisation. Cette étude nous permettra de mettre en exergue, d'une part, la qualité de vie au travail perçue par les dirigeants et le dispositif mis en place, et d'autre part, identifier la qualité de vie au travail attendue par les salariés et leur qualité de vie au travail perçue suite au dispositif adopté. Ainsi, nous mesurerons dans un premier temps la conformité entre la qualité de vie au travail conçue et mise en œuvre et dans un second temps la mesure de la satisfaction des salariés de leur qualité de vie au travail. Enfin, dans une deuxième phase, une étude quantitative pourra être réalisée afin de confirmer, par des mesures objectives, l'impact de la qualité de vie au travail et des performances économiques d'une organisation.

Bibliographie

- Barnabé, C. (1993). La qualité de vie au travail et l'efficacité des enseignants. *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 19, p.345-355.
- Bergeron, J-L. (1982). La qualité de vie au travail : de quoi parle-t-on exactement ? *Revue du commerce*, vol. 84, n°1, p. 55-56.
- Brun, J.P., Martel, J. (2003). Fascicule 2 : Les causes du problème : les sources de stress au travail. . Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (CGSST).
- Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational Wellbeing and Performance: A review of Organisational Health Research. *Australian Psychologist*, 38 (2), 118-127 in Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse. Université de Montréal.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294 in Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse. Université de Montréal.
- Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Davis, L.E. (1984). Workers and technology: the necessary joint basis for organizational effectiveness. *National Productivity Review*, 3, 7-14.
- Dion, G. (1986). Dictionnaire canadien des relations du travail, deuxième édition, Sainte-Foy. Les Presses de l'Université Laval.

- Dupuis, G., Martel, J-P., Voirol, C., Bibeau, L., Hebert-Bonneville, N. (2009). La qualité de vie au travail : bilan de connaissances. *Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP)*, p. 30-31.
- Goode, D. A. (1989). Quality of life and quality of work life. In W. E. Kiernan & R. L. Schalock (Eds.), *Economics, industry, and disability: A look ahead*. Baltimore: Paul H. Brookes.
- Herzberg, F. et al. (1960). The motivation to work. *Personnel Psychology*, 13, p.101-102.
- Igalens, J. (1999), « Satisfaction au travail », in, *Encyclopédie de la gestion et du management* (Paris- Editions Dalloz Edition).
- Jenkins, D. (1981). QWL — Current Trends and Directions. *Issues in the Quality of Working Life. A Series of Occasional Papers No. 3*.
- Julien, G. 1991. « La qualité de vie au travail des professionnels de la fonction publique du Québec ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 46, no 3, 584–614.
- Larouche, V. et Trudel, J. (1983). La qualité de vie au travail et l'horaire variable. *Relations industrielles*, vol. 38, n°3, p. 568-597.
- Lawler (1975): LAWLER, E. E (1975). Measuring the psychological quality of working life: the why and how of it, in Davis, L. E., & Cherns, A. B.. *The Quality of Working Life*, p.123-133. New York: Free Press, New York.
- Lazarus et Folkman (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, Springer.
- Locke, E.A. (1976), « The nature and causes of job satisfaction », in, *Handbook of Industrial and Organisation Psychology* (Dunnnett M.D. Edition), Chicago, Rand-McNally.
- Seashore, S.E (1975). “Defining and measuring the quality of working life”, in Davis, L. E., & Cherns, A. B. *The Quality of Working Life*, p.105-118.
- Sheppard, H. L (1975). “Some indicators of quality of working life: a simplified approach to measurement”, in Davis, L. E., & Cherns, A. B., p 119-122. New York: Free Press.
- Stumpf et al. (1987). Self-efficacy expectations and coping with career-related events. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 91-108.



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

LES ATTENTES DES EXPERTS EN MATIERE DE PRATIQUES RH

Jocelyne Abraham
Maître de Conférences HDR
IAE de Tours

Lucie Morin, Ph.D.
Professeure titulaire
Université du Québec à Montréal

Stéphane Renaud, Ph.D.
Professeur titulaire
Université de Montréal

Jean-Yves Saulquin
Centre Val de Loire Université / ESCEM / CRESCEM
Doyen de la recherche et professeur de finance au Groupe
ESCEM

Richard Soparnot
Centre Val de Loire Université / ESCEM / CRESCEM
Professeur de management stratégique au Groupe ESCM

Dans plusieurs pays industrialisés, l'économie du savoir est en croissance (Keeley, 2007). Cette économie repose en grande partie sur le capital intellectuel des organisations. Cette idée n'est pas nouvelle. Adam Smith, dans la richesse des nations, incluait déjà dans le capital fixe à la fois les biens matériels mais également « *la valeur des habitudes acquises et utiles à tous les membres de la société* » ; il considérait l'éducation et la formation comme des exemples-types d'investissements humains. En revanche, nous assistons actuellement à une inversion croissante des proportions entre capital intellectuel et capital physique dans les sources de création de valeur des entreprises. Il s'agit d'une véritable « révolution intellectuelle » qui confère aux actifs immatériels de nature intellectuelle une dimension stratégique. Ils constituent des ressources rares et différenciatrices qui peuvent, sous certaines conditions, offrir un avantage concurrentiel durable.

Cette notion de capital intellectuel, étudiée par de nombreux chercheurs (Bontis, 1998, 1999, 2003 ; Edvinsson et Malone, 1997 ; Roos et al., 1997 ; Lev, 2001) se définit comme un ensemble de ressources, dont certaines sont tournées vers l'extérieur comme les marques, les brevets, la réputation et le niveau de satisfaction des consommateurs, tandis que d'autres sont intra-organisationnelles, comme les compétences stratégiques détenues par les employés.

A l'intersection de ces deux composantes du capital intellectuel, l'une tournée vers l'externe et l'autre intra-organisationnelle, se trouve une catégorie de personnels hautement qualifiés que sont les experts. C'est pourquoi savoir attirer ces personnels rares sur le marché et savoir

les retenir, une fois recrutés, est d'une importance vitale pour les organisations, surtout si elles œuvrent dans des secteurs de haute technologie, nécessairement innovants. En effet, dans ces secteurs, la productivité et la compétitivité dépendent de la créativité du personnel (Iles, Chuai et Preece, 2010). En conséquence, les organisations qui veulent être à la tête de leur secteur doivent développer leur capacité organisationnelle à attirer et retenir ces personnels d'exception (Deloitte, 2008; Peretti, 2008).

Au niveau mondial, la compétition se joue donc sur les différentiels de savoirs détenus entre concurrents (Prahalad et Hamel, 1990). Dans cette optique, les experts constituent une ressource majeure pour les entreprises. Le risque de disparition de cette ressource est plus grand, puisqu'il s'agit de « clients internes » volatiles qu'il faut attirer et fidéliser. Pour les top-managers, comme pour les managers de proximité, se centrer sur cette « cible » et bien connaître leurs attentes en matière d'attributs perçus de leur organisation et de leur travail, apparaît stratégique. La question centrale à laquelle nous tenterons de répondre est donc la suivante : **Les experts ont-ils des attentes différenciées face aux pratiques RH ?**

Le concept d'expert, souvent utilisé dans le milieu professionnel, n'a pas une définition clairement établie en science du management. Un des objectifs de cet article est de proposer une définition de l'expert et de montrer en quoi il se distingue des cadres à hauts potentiels (Roussillon et Bournois, 1997) ou de l'ensemble des travailleurs du savoir. Comprendre qui sont ces « experts », fera l'objet d'un premier développement. Cependant l'objet de cette communication étant de présenter une étude exploratoire quantitative sur les attentes des experts, nous présenterons un état de la littérature sur la notion d'attentes et les travaux déjà riches d'enseignement sur les perceptions des employés quant aux attributs d'un emploi. Cette analyse nous permettra de sélectionner les variables de notre étude.

L'apport central de cet article réside dans l'étude des attentes des experts en matière d'attributs organisationnels et de travail, et pour tenter d'éclairer les responsables RH sur les pratiques à adopter vis-à-vis de ce personnel stratégique, nous présentons les modalités et les résultats de notre étude menée à grande échelle dans une organisation du secteur *high tech*. Nous tenterons d'en tirer des enseignements tant du point de vue managérial que scientifique.

I. Le cadre conceptuel

Deux notions sont au centre de notre étude, celle d'experts tout d'abord, en tant que catégorie particulière de personnels hautement qualifiés et celle d'attentes des salariés, qui nous permettra de distinguer les experts des autres catégories de personnels. Pour chacune de ces notions abordées successivement, nous proposons une synthèse de la littérature et proposons nos propres définitions ou variables retenues pour l'analyse.

1.1. La notion d'expert

Les experts sont une ressource stratégique. Partie intégrante du capital humain d'une organisation, les experts ont d'une part, un impact sur la performance qui est plus direct, plus important (Becker et al., 1997), d'autre part, le risque de disparition qu'ils représentent est plus grand, du fait de leur haute volatilité, tant leur tête est « mise à prix » sur le marché et leurs talents courus par les « chasseurs de têtes ». Un expert non reconnu comme tel dans l'entreprise, ou reconnu mais insuffisamment valorisé, peut susciter l'intérêt de la concurrence, ce qui se traduit par la perte d'une ressource clé et des difficultés pour s'approprier à nouveau les ressources dont était porteur l'expert. Le risque d'une mauvaise

gestion des experts serait finalement celle d'une double sanction pour les organisations, sanction en termes de capacité concurrentielle et sanction sur le marché du travail. Savoir identifier les experts et sauvegarder l'expertise qu'ils détiennent constitue donc un enjeu managérial capital pour les fonctions Ressources Humaines (FRH).

Pour autant, identifier les experts dans l'entreprise n'est pas aisé. C'est pourquoi nous revenons sur cette notion dans un but double : managérial (comment reconnaît-on un expert dans une entreprise ?) et académique (comment a-t-on sélectionné a priori notre échantillon dans notre étude ?).

La littérature nous conduit à caractériser l'expert à partir de trois dimensions principales détaillées ci-après.

1.1.1. L'expert possède des connaissances hors normes

Selon Bouchez (2006), l'expert ne fait pas qu'appliquer le savoir, il est d'abord un créateur de savoir. Il ne fait pas que traiter l'information mais a une réelle compétence dans la manipulation des idées et des concepts. Dans cette optique, l'expert détient un niveau de compétence hors normes. D'ailleurs, dans la plupart des grandes organisations, les compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) sont mesurées par des outils appropriés (référentiels d'emploi, dictionnaires de compétences) sur des échelles à plusieurs niveaux (3 ou 5) dont le plus haut niveau a généralement le nom d'expertise (ou un terme équivalent). L'expert se situe donc au sommet de cette échelle de mesure.

Plus encore, en tant que créateur de savoir, l'expert a une certaine réputation, un certain prestige. Il est d'ailleurs sollicité pour cela, pour donner son avis d'expert, en finance, en économie, dans le domaine médical... Apparaît une seconde échelle, celle du prestige. Sachant que sur cette échelle, un salarié peut être, soit *repéré* pour ses compétences, soit *reconnu* pour ses compétences, soit *réputé* ou *consacré*. L'expert est donc a minima réputé, et parfois consacré.

Finalement, la notion d'expert renvoie d'une part, à une mesure explicite du savoir, et d'autre part, à une légitimité, un statut reconnu par un label ou par ses pairs. La valeur de l'expert dépend donc à la fois d'un niveau sur l'échelle des compétences mais également d'un niveau sur l'échelle de prestige.

1.1.2. L'expert occupe une place à part dans les processus de décision de l'organisation

Pour comprendre cette caractéristique, il faut avoir présent à l'esprit le rôle généralement attribué à l'expert scientifique. L'expert scientifique est sollicité, dans un processus de décision, pour apporter toute connaissance, avérée et reconnue scientifiquement, susceptible d'éclairer la décision. Le rôle de cet expert est donc de fournir de la connaissance et non pas une décision. Il contribue à l'élaboration d'un « jugement de vérité » sur tel ou tel aspect d'un problème donné. En transformant un énoncé scientifique en expertise scientifique, il mobilise des connaissances et les formule à l'usage de ceux qui décident. C'est ainsi que celui qui décide peut se prévaloir du caractère scientifique de sa décision à partir du moment où elle est fondée sur des avis d'experts. Généralement, le décideur est tenu de prendre une décision face à un problème donné. L'expert scientifique quant à lui n'a pas forcément les réponses à toutes les questions et n'est pas décideur.

L'expert dans l'entreprise peut avoir un statut et une fonction différents, dans la mesure où l'expertise peut être plus technique que scientifique et que cet expert salarié est contractuellement lié à son organisation. Les personnes considérées comme experts dans les organisations sont rémunérées pour prodiguer des conseils, le plus possible, fondés sur des savoirs établis scientifiquement ou à défaut, donner une opinion fondée sur une conviction personnelle, elle-même fondée sur leurs propres compétences et expériences. Ainsi, si le terme d'expert est utilisé en tant que qualificatif, « le meilleur dans son domaine », il renvoie également à une fonction, celle qui consiste à donner une expertise, à guider la décision en faisant part de ses convictions responsables, fondées sur une compétence reconnue. Ce faisant, les experts internes, salariés de l'entreprise, sont davantage contraints (que les premiers) de fournir, malgré parfois l'insuffisance de leurs savoirs, cette connaissance de cause. Ainsi, ils sont plus directement impliqués dans le processus de décision.

1.1.3. L'expert a un parcours expérientiel singulier

Comme le souligne Trépos (1996), l'origine latine du terme expert renvoie à l'expérience c'est-à-dire à l'épreuve. L'expert est donc celui qui a éprouvé (expertis) au sens où il a affronté les dangers (experiti) de la non connaissance et de l'erreur. Il est donc supposé capable d'objectivité, il est celui qui ne se laisse pas emporter par les passions ou les idéologies. C'est ainsi que, dans l'histoire qui fait l'expert, il y a :

- un avant : un parcours semé de situations difficiles surmontées avec succès qui ont permis l'acquisition de l'expérience ;
- un pendant : une épreuve qui là encore se solde par un succès du fait d'un savoir-faire sur le comment aborder le problème ;
- et un après : la réputation et l'attente de nouveaux succès.

Compte tenu de ce parcours, l'expert est celui qui sait faire face à une situation problématique, une difficulté qu'on n'arrive pas à localiser, un problème jamais rencontré, c'est-à-dire une situation qui se situe en dehors du champ normal de l'exercice d'une fonction. On peut dire que c'est là l'essence même de la valeur qu'il représente pour l'organisation qui l'emploie.

En synthèse, l'expert est la personne qui détient des compétences à un niveau le plus élevé sur l'échelle des savoirs de l'entreprise, reflétant ainsi sa capacité à adapter son savoir en toutes circonstances, nouvelles, complexes et inattendues. Il bénéficie, en plus, d'une légitimité reconnue, en interne et en externe, par un label ou par ses pairs formant souvent un réseau social, technique ou scientifique. L'expert sera d'autant plus stratégique dans l'organisation qu'il joue un rôle central dans les processus de décision, soit en tant que conseiller, soit en tant que décideur lui-même. Ses succès passés et surtout ses succès à venir sont déterminants de la valeur qu'ils représentent. C'est ainsi qu'il convient de savoir comment gérer cette catégorie de personnel tant pour les attirer au détriment des concurrents que pour les retenir dans l'entreprise.

Les pratiques de GRH ont évolué depuis des décennies, les pratiques se sont diversifiées. Aussi c'est moins les moyens qui manquent qu'une bonne connaissance des attentes des acteurs en fonction de leurs spécificités. Parce que la valeur contributive de l'expert est contingente à l'entreprise, à son environnement et à son style de management. Il est donc essentiel de connaître les attentes des experts tant vis-à-vis de leur organisation en général que de leur environnement de travail en particulier.

S'il existe un vide empirique sur ce sujet précis, les études sur les attentes des salariés ont servi de base à notre recherche des attentes des experts et nous en rappelons les principaux apports dans le paragraphe suivant.

1.2. La notion d'attente de l'employé vis-à-vis de son employeur

Comme nous l'avons dit précédemment les pratiques GRH ont beaucoup évolué depuis des décennies. Face à la multiplicité des leviers dont disposent les managers, la question est de savoir lesquels choisir, eu égard à la stratégie de l'entreprise et aux intérêts des salariés. Connaître les attentes des salariés globalement et par catégorie peut aider à faire des choix.

1.2.1. Les attentes des salariés et la congruence des pratiques de GRH

Les auteurs en gestion des ressources humaines s'accordent à dire que la performance d'une organisation dépend d'une double cohérence des pratiques de GRH, une cohérence verticale et une cohérence horizontale (Barrette et Ouellette, 2000). La cohérence verticale se réfère à l'idée que les pratiques de GRH doivent être en lien avec les orientations stratégiques, d'où des différences de pratiques selon le secteur d'activité (...). Certains auteurs se réfèrent à cette idée en parlant de modèle de contingence par opposition au modèle de configuration (Carrière et Barrette, 2005). Le modèle de configuration ou cohérence horizontale se réfère, elle, à l'idée que les pratiques de GRH doivent être cohérentes entre elles, c'est-à-dire complémentaires (comme peuvent être liés les systèmes d'évaluation et de rémunération). Des auteurs dans cette optique ont analysé non pas l'impact d'une pratique isolée sur la performance mais l'impact de groupe de pratiques sur la performance (Barrette et Carrière, 2003). Ce modèle de la complémentarité (fit interne) sert donc à expliquer la performance des pratiques RH, en complément de celui de contingence (fit externe).

Toutefois ces modèles ne prennent pas en compte les attentes des salariés et la concordance (fit) entre leurs attentes et les pratiques de GRH. Le modèle de contingence et celui de configuration doivent être complétés par un modèle de congruence ou d'adaptation aux attentes. Pour attirer telle ou telle catégorie de personnel et les retenir, les pratiques de GRH doivent pouvoir répondre à leurs attentes, à supposer que ces attentes soient différenciées par catégorie de personnel. Déjà en 1978, C.E. Jurgensen présentait une étude sur les préférences en matière d'emploi en fonction d'attributs tels que le type d'entreprise, la sécurité de l'emploi, les collègues, l'avancement de carrière, les superviseurs, la paye, les conditions de travail, les horaires de travail, etc., et en fonction de variables démographiques telles que le sexe, l'âge, le niveau d'étude, le statut marital. Il faisait notamment ressortir des préférences différentes entre les hommes et les femmes. D'autres auteurs, plus tard, confirmèrent les différences de genre (Terjesen, Vinnicombe et Freeman, 2007 ; Daymont et Andrisani, 1984 ; Bigoness, 1988), les différences générationnelles (...). Notons que certaines études se sont davantage intéressées aux facteurs d'attraction pour des candidats potentiels (Rynes, Barber, 1990) tandis que d'autres étudiaient les facteurs de rétention des salariés en poste.

A notre connaissance aucune n'a étudié les différences de catégorie de personnel et encore moins le cas particulier des experts. Seuls Carrière et Barrette, en 2005, pour des firmes à capital intellectuel élevé, ont étudié le lien entre performance d'un côté, mesurée qualitativement (performance relative perçue de la firme en termes de productivité,

positionnement concurrentiel et croissance) et GRH d'un autre côté (entendue comme un ensemble de pratiques mesuré par un index de contingence et un index de congruence).

A supposer que les attentes des experts soient différentes de celles des autres salariés, ce que nous vérifierons par notre étude, il est essentiel pour la GRH de savoir y répondre de façon spécifique, en vue de les attirer et les garder, cela constitue pour elle un vecteur direct de performance.

1.2.2. Les attributs influençant l'attraction et la rétention

Dans la littérature, des études empiriques sont disponibles sur les attentes des salariés en général, mais pas sur les experts en particulier. Les attentes sont dans la littérature au centre des problèmes d'attraction (Cable et Judge, 1996, 1997 ; Turban, 2001) et de rétention du personnel. Dans les études sur les liens entre pratiques de GRH et attraction (Ehrhart et Ziegert, 2005), les auteurs ont fait porter leur analyse sur un grand nombre d'employés, sans distinction de catégorie, en cela notre étude s'en différencie. Cependant, nous avons emprunté à la liste des attributs les plus utilisés dans la littérature.

Les attributs organisationnels retenus dans les études sont variables. L'image d'entreprise (Tsai et Yang, 2010) comprenant à la fois l'image du produit, l'image du service rendu et l'image éthique semble avoir un impact sur l'attraction des candidats potentiels. Dans le même ordre d'idée, le « match » entre la culture d'entreprise et la personnalité des candidats, peut avoir un impact sur l'attractivité de l'employeur aux yeux de l'employé (Sheridan, 1992 ; Judge et Cable, 1997 ; Van Vianen, 2000). Les effets de la concordance entre l'éthique de l'organisation et les valeurs individuelles auraient une influence sur l'attraction et la rétention du personnel (Coldwell, Billsberry, Van Meurs et Marsh, 2007). Depuis quelques années, les employés potentiels seraient de plus en plus sensibles au volet social et sociétal du management (Jose Thibodeau, 1999 ; Corrigall, 2008) ; notamment pour les organisations respectueuses de l'équilibre de vie (Bourhis et Mekkaoui, 2010). Greening et Turban (2000), en référence à la théorie de l'identité sociale et la théorie du signal, suggèrent que les personnels, notamment les plus talentueux, tirent une fierté à travailler dans des organisations socialement responsables. Pour la théorie de l'identité sociale, l'image qu'un salarié a de lui-même est influencée par l'image et la réputation de son employeur (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994). En communiquant sur leur image RSE les entreprises peuvent ainsi accroître leur attractivité sur le marché du travail.

Dans la littérature sur l'attractivité ou la rétention, les variables explicatives relatives aux attributs de l'emploi, concordent. Aussi, nous avons retenu, d'une part celle de Carless et Imber (2007) qui a le mérite d'emprunter largement des variables souvent retenues pour caractériser l'emploi lui-même et l'organisation employeuse. Elles sont au nombre de cinq, à savoir les qualités du travail en lui-même, les relations avec les collègues, les rétributions au sens large (paye, carrière), la réputation de l'entreprise et la localisation. Soulignons encore, l'étude de Mirallès (2007) sur la gestion des talents, qui met l'accent sur la nécessaire complémentarité entre quatre dimensions d'un système de GRH à savoir le scouting (ensemble des pratiques de détection et de sélection des meilleurs), le casting (qui consiste à savoir constituer les équipes pour donner à chacun le plaisir de travailler en groupe), le coaching (qui regroupe les pratiques d'accompagnement de la personne et les techniques d'adhésion, implication et motivation) et le cocooning (qui renvoie à la protection et la rétention). Si les trois premières dimensions font écho au modèle précédent, c'est le

cocooning qui nous paraît être un apport original par rapport à l'ensemble des autres études. Nous l'avons donc inclus dans notre modèle.

1.2.3. Les variables retenues pour l'attraction et la rétention des experts

Les attributs retenus a priori dans notre modèle de recherche concernent tant le contenu de l'emploi lui-même que les environnements plus ou moins éloignés de l'emploi. Ils renvoient implicitement à des pratiques RH, des outils, des groupes d'outils ou de pratiques.

Le premier facteur auquel les personnels hautement qualifiés sont sensibles est l'emploi lui-même (job itself). La qualité de l'emploi pour lequel ils sont embauchés (ou qu'ils occupent) est primordiale. Cet emploi doit leur paraître riche et motivant. Ces personnels sont en attente d'un travail intéressant qui va favoriser l'usage de leurs compétences acquises et qui en plus, nécessitera de se dépasser, d'acquérir de nouveaux savoir-faire. Ils sont sensibles à la variété et au challenge (challenging work).

Le second facteur concerne l'environnement immédiat de l'emploi (social network). De plus en plus, le travail en équipe physique ou virtuelle, ou par projet oblige à être partie intégrante d'un ou plusieurs réseaux sociaux, comprenant la relation aux collègues, proches ou éloignés et dans les équipes. Un environnement social plaisant, des relations agréables donnent envie d'aller travailler. Outre la qualité des relations, il s'agit pour la catégorie de personnels qui nous intéresse également de qualités intellectuelles de l'équipe dans laquelle elle travaille.

Si ces deux premiers facteurs concernent l'emploi, et ce que le travail procure en lui-même, les quatre autres facteurs concernent l'organisation dans son ensemble et ce qu'elle apporte au salarié. La rétribution globale en fait partie. La rémunération à la performance peut rapporter gros ! Ce serait une pratique à privilégier par les entreprises dans la guerre des talents (Stunman, Trevor, Boudreau, Gerhart, 2003). Nous retiendrons un sens plus large, la rémunération sous toutes ses formes, périphériques plus ou moins éloignés, rémunération immédiate ou différée, mais encore les perspectives de carrière ou les statuts prestigieux des emplois offerts ou à venir (pay and career).

Le quatrième facteur auquel un salarié peut être sensible est l'image de l'organisation (corporate image). Des études ont montré que les salariés sont attirés par des organisations connues du public, ayant une bonne réputation, des valeurs proches des leurs (Judge et Cable, 1997) avec une éthique non remise en cause.

Un cinquième facteur relatif à l'organisation est la localisation (location). Le caractère attractif de la ville ou du site, la qualité des environs pour le salarié et sa famille, l'accessibilité par les transports en commun et l'accès par la route, proximité de la famille sont autant de facteurs qui peuvent attirer et fidéliser un employé.

Enfin, le sixième facteur concerne la recherche du bien être individuel, de la santé du corps et de l'esprit et de l'équilibre personnel (health and welfare). Certaines entreprises cherchent à investir dans la santé et le bien-être de leurs salariés, en encourageant à la pratique du sport par exemple. D'ailleurs des PME investissent ce secteur d'activités en offrant leurs services à ces entreprises soucieuses du bien-être de leurs employés, en proposant, conciergeries d'entreprise, massages ou coaching. Nous intégrons dans ce facteur, le souci de certaines organisations de veiller, pour leurs salariés, de concilier vie privée et vie professionnelle.

Ces différents facteurs ont permis de proposer un ensemble de six variables qui seront utilisés pour l'étude quantitative exploratoire. Les choix méthodologiques sont présentés ci-après.

Tableau 1 : Les attentes des experts en matière de RH -Six variables du modèle

L'emploi riche et motivant	Job itself – challenging work
Le réseau social	Social network
La rétribution globale	Paye and career
L'image de l'organisation	Corporate image
La localisation	Location
La recherche du bien être	Health and welfare

II. Méthodologie

Cette section présente la provenance des données et les mesures des variables utilisées dans le cadre des analyses empiriques de cette étude.

2.1. Les données

Les données utilisées proviennent d'une enquête menée auprès d'employés d'une entreprise mondiale du secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Plus précisément, notre population est constituée de l'ensemble des nouveaux travailleurs embauchés aux bureaux de Montréal entre le 1er avril 2009 et le 30 septembre 2010. La collecte de données s'est effectuée de façon électronique. Spécifiquement, dans les six premiers mois de leur entrée en fonction, tous les nouveaux employés de cette division ont été invités à répondre à un questionnaire au moyen d'un email personnalisé dans lequel était inclus un lien vers le site SurveyMonkey, un site web sécurisé fréquemment utilisé par les chercheurs universitaires nord-américains. La participation était volontaire et les travailleurs pouvaient remplir le sondage sur leur temps de travail. Le questionnaire comportait, entre autres, une section sur les caractéristiques individuelles et une autre section sur les attentes en matière d'attributs organisationnels et de travail chez un employeur potentiel. Les travailleurs ont été répartis en trois cohortes pour faciliter l'administration des questionnaires – cohorte 1 : travailleurs embauchés entre avril et septembre 2009 et sondés en octobre 2009; cohorte 2 : travailleurs embauchés entre octobre 2009 et mars 2010 et sondés en avril 2010; et cohorte 3 : travailleurs embauchés entre avril et septembre 2010 et sondés en octobre 2010. Pour maximiser le taux de réponse, un email de rappel a été envoyé deux semaines après le premier email de sollicitation. De plus, un assistant de recherche a été présent dans l'entreprise pendant quelques jours pour solliciter, via MSN, la participation de ces nouveaux travailleurs, et ce lors des trois collectes de données.

Au total, notre échantillon regroupe 353 participants. La cohorte 1 comporte 181 répondants sur une possibilité de 246 nouveaux travailleurs (taux de réponse de 73.57 %). La cohorte 2 est composée de 90 répondants sur une possibilité de 114 nouveaux travailleurs (taux de réponse de 78.95 %). Enfin, la cohorte 3 est constituée de 82 répondants sur une possibilité de 96 nouveaux travailleurs (taux de réponse de 85.42 %). Le taux de réponse global est de 77.41 % (353 / 456) pour les trois périodes. Il s'agit d'un excellent taux de réponse pour ce type d'enquête.

2.2. Les Mesures

S'agissant des experts, l'entreprise où œuvrent nos répondants répartie ces derniers en 5 niveaux de contribution. Ces niveaux sont 1- Travail sous supervision, 2- Autonomie, 3- Résolution de problèmes, 4- Innovation, et 5- Leadership. Le répondant classé dans le niveau de « travail sous supervision » possède une bonne connaissance de son domaine professionnel. Son travail doit être supervisé par une personne plus expérimentée, car il est en contexte d'apprentissage. Au niveau des compétences, il utilise les fonctions de base des outils ou il comprend les processus simples, selon le cas. Il doit respecter les contraintes. Le répondant qui se retrouve dans le niveau de « travail sous supervision » comprend son rôle, agit de façon responsable et est pleinement fonctionnel dans son travail. Il doit être supervisé régulièrement. Au niveau de ses compétences, il utilise efficacement la majorité des fonctions des outils ou comprend les concepts et processus en cours dans son équipe et leur impact sur les autres équipes, selon le cas. Il sait répondre à une demande bien définie. Le niveau de

« résolution de problème » comprend le répondant qui est capable de résoudre des problèmes complexes, de prendre des décisions importantes et de partager ses connaissances. Il doit consulter son supérieur au sujet de questions stratégiques. Au niveau des compétences, il optimise l'utilisation des outils ou des processus, selon le cas, et propose des améliorations. Il anticipe les problèmes et avance des solutions. Le répondant classé dans l'avant dernier niveau « innovation » fait preuve d'innovation, de créativité et pose des gestes concrets pour que sa division se développe avec succès. Il partage son expertise et crée ses propres défis. Au niveau des compétences, il développe des stratégies ainsi que des outils ou des processus, selon le cas. Il participe à la création et suggère des idées. Le dernier niveau correspond au « leadership » et contient le répondant qui possède une grande influence dans son domaine et est considéré comme une référence. Il représente sa division et joue efficacement le rôle de leader. Au niveau des compétences, il fait preuve de leadership et inspire les équipes. Il suscite l'engagement et la mobilisation de sa division.

La direction ressources humaines de l'entreprise a classé tous les répondants dans l'un de ces niveaux. Ce classement a été utilisé pour construire notre variable expert. Il appert que les catégories « innovation » et « leadership » correspondent le mieux au concept d'expert. Il y avait 32 répondants classés dans la catégorie « innovation » et 5 répondants dans la catégorie « leadership ». De plus, comme les experts sont en général des individus qui possèdent un haut niveau de scolarité, tel que discuté plus haut, nous avons limité notre variable expert à ces individus. Ce faisant, la variable expert est codée 1 si le répondant se retrouve dans le niveau de contribution d'innovation ou de leadership et possède au minimum une licence universitaire, 0 autrement pour les autres travailleurs. Au total, notre échantillon contient 22 experts sur 353 ce qui représente 6,23 % de notre échantillon. Ce nombre limité est en lien avec la littérature qui indique qu'en général il y a une très faible proportion de travailleurs dans les entreprises qui peuvent être considérés comme experts.

Concernant maintenant les attentes en matière d'attributs organisationnels et de travail, notre questionnaire incluait 68 items qui mesuraient les attentes des travailleurs en matière d'attributs organisationnels et de travail. Les participants devaient répondre à la question suivante : « Dans quelle mesure les éléments suivants sont-ils importants pour vous quand vous considérez un employeur potentiel ? » en utilisant une échelle à six points de type Likert où 1 = « pas du tout important » et 6 = « extrêmement important ». Afin de vérifier la structure latente des attributs sous étude, nous avons procédé à plusieurs analyses factorielles.

Une première analyse factorielle exploratoire, avec rotation oblimin, telle que le suggèrent Hair et al. (2005) lorsque les facteurs peuvent être corrélés, a fait émerger 16 facteurs ayant chacun une valeur propre (*eigen value*) supérieure à 1. Étant donné ce nombre important de facteurs, nous avons retenu uniquement ceux ayant une valeur propre supérieure à 2, soit 5 facteurs. Nous avons refait une seconde analyse factorielle en spécifiant l'extraction de 5 facteurs parmi les 68 items initiaux. Lors de cette dernière analyse, nous avons opté pour la rotation varimax car elle produit des résultats très similaires à la rotation oblimin et donne des facteurs indépendants les uns des autres. Suite à cette analyse, tous les items ayant des scores factoriels sous 0,50 par facteur ont été retirés, soit 19 items. Une nouvelle analyse factorielle avec rotation varimax en demandant l'extraction de 5 facteurs parmi les 52 items restant a été effectuée. Les résultats de cette analyse ont révélé que 5 items avaient des scores factoriels plus élevés que 0,40 sur plus d'un facteur. Ces items ont été retirés. Une avant dernière analyse factorielle avec rotation varimax a été effectuée sur les 47 items restant et les résultats nous ont permis de retirer 3 items qui avaient des scores factoriels inférieurs à 0,50.

Les résultats de la dernière analyse factorielle effectuée sur les derniers 44 items sont présentés au Tableau 2. Spécifiquement, nous avons effectué une analyse en composantes principales avec rotation varimax. Le test de sphéricité de Bartlett (signification de 0,00), la mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,906 indiquent un résultat global très satisfaisant. Le Tableau 2 fait ressortir les cinq grandes catégories d'attentes en matière d'attributs organisationnels et de travail suivantes : 1- Périphériques novateurs - avantages accessoires et facteurs d'ambiance (12 items), 2- Environnement de travail dynamisant (11 items), 3- Développement personnel et perspectives de carrière (11 items), 4- Reconnaissance monétaire de la performance et des compétences (7 items), et 5- Respect de la personne et de l'équilibre vie privée/vie professionnelle (3 items).

Nous avons calculé les coefficients alpha pour chacun de ces 5 facteurs. Les résultats sont les suivants : Périphériques novateurs - avantages accessoires et facteurs d'ambiance $\alpha = 0,901$; Environnement de travail dynamisant $\alpha = 0,904$; Développement personnel et perspectives de carrière $\alpha = 0,910$; Reconnaissance monétaire de la performance et des compétences $\alpha = 0,835$; Respect de la personne et de l'équilibre vie privée/vie professionnelle $\alpha = 0,784$. L'ampleur des alphas indique que tous ces facteurs présentent un excellent niveau de consistance interne. Afin d'effectuer nos analyses statistiques, nous avons utilisé le score factoriel par répondant pour chacune de ces attentes. Les scores factoriels sont normalisés et ont une moyenne de 0 et un écart type de 1. Par exemple, l'individu qui présente un score factoriel négatif sur périphériques novateurs possède un niveau d'attente inférieur à la moyenne des autres répondants. Au contraire, le répondant ayant un score positif présente un niveau supérieur d'attente à la moyenne de l'échantillon.

Tableau 2 : Matrice de structure factorielle après rotation

	Facteurs				
	1	2	3	4	5
Collations sur le lieu de travail	0,715	0,031	0,039	0,155	0,235
Ludothèque sur le lieu de travail	0,709	0,201	-0,045	0,162	0,161
Lounge sur le lieu de travail	0,697	0,210	0,107	0,120	0,135
Cafétéria sur le lieu de travail	0,672	0,044	0,191	0,103	0,172
Activités sociales diversifiées sur le lieu de travail	0,666	0,178	0,162	0,028	0,041
Service d'ergonomie sur le lieu de travail	0,636	0,122	0,239	0,197	0,281
Clinique médicale sur le lieu de travail	0,630	0,034	0,200	0,124	-0,076
Service de conciergerie	0,607	0,150	0,149	0,127	0,103
Bibliothèque sur le lieu de travail	0,600	0,213	0,085	0,174	0,182
Gym sur le lieu de travail	0,591	0,035	0,174	0,155	-0,107
Crèche (garderie) sur le lieu de travail	0,587	0,150	0,107	-0,014	-0,005
Cours de langue	0,574	0,087	0,227	0,057	-0,055
Processus & pratiques axés sur la qualité	0,089	0,738	0,141	0,108	0,186
Communication fréquente avec les employés	0,227	0,719	0,277	0,056	-0,040
Environnement qui valorise la créativité	0,124	0,689	0,121	0,054	0,262
Collègues qui excellent dans leur travail	-0,021	0,685	0,195	0,191	0,040
Bonnes relations avec les collègues	0,139	0,676	0,224	0,093	-0,109
Communication transparente avec les employés	0,104	0,672	0,187	0,075	0,175
Collègues qui encouragent et soutiennent	0,246	0,632	0,313	0,091	-0,153
Environnement convivial et amusant	0,211	0,631	0,128	-0,002	0,126
Environnement qui innove	0,212	0,622	0,111	0,097	0,282
Bonnes relations avec les patrons	0,140	0,574	0,239	0,246	0,127
Possibilité de prendre des initiatives au quotidien	0,067	0,530	0,249	0,184	0,026
Nombreuses heures de formation par année	0,335	0,163	0,710	0,051	0,071
Nombreuses opportunités de formation par année	0,341	0,202	0,702	0,087	0,135
Expérience professionnelle qui aide ma carrière	-0,029	0,168	0,684	0,204	0,150
Soutien continu au développement de mes compétences	0,277	0,399	0,668	0,075	0,038
Bonnes opportunités de développement de carrière	0,079	0,275	0,666	0,133	0,037
Emploi qui constitue un tremplin pour un futur emploi	0,063	0,062	0,646	0,227	0,071
Possibilité de développer mes compétences techniques	0,182	0,260	0,635	0,042	0,168
Possibilité de développer mes compétences non techniques	0,252	0,292	0,591	0,087	-0,124
Remboursement de formations	0,374	0,164	0,583	0,166	0,215
possibilité de recevoir du coaching individuel	0,340	0,317	0,565	0,121	0,046
Culture favorisant l'apprentissage	0,104	0,338	0,550	0,090	0,081
Boni performance individuelle	0,120	0,079	0,092	0,761	0,112
Régime option achat actions	0,303	0,049	0,149	0,665	-0,161
Révision salariale sur performance	-0,054	0,126	0,274	0,659	0,163
Régime achat actions	0,330	0,069	0,118	0,653	-0,155
Boni performance équipe	0,310	0,237	0,009	0,614	-0,039
Révision salariale sur compétences	-0,004	0,137	0,250	0,606	0,205
Boni basé sur partage bénéfices entreprise/projet	0,281	0,239	0,077	0,601	0,043
Horaire de travail décent	0,189	0,099	0,114	-0,004	0,729
Environnement qui facilite conciliation travail famille	0,239	0,149	0,117	0,044	0,617
Environnement qui me respecte	0,051	0,310	0,221	0,091	0,601

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

III. Les résultats

Afin de vérifier statistiquement si les attentes des experts en matière d'attributs organisationnels et de travail sont différentes de celles des autres travailleurs, nous avons eu recours à des tests de différence de moyennes (T de Student). Le Tableau 3 présente les résultats de ces tests de différence de moyennes sur les niveaux d'attentes pour les cinq attributs organisationnels et de travail pour les experts et les autres travailleurs.

Tableau 3 : Analyse de différence de moyennes des attentes en matière d'attributs organisationnels et de travail pour les experts et les autres travailleurs

	Experts	Autres travailleurs
Périphériques novateurs - avantages accessoires et facteurs d'ambiance T de Student	-0,441	0,017 -2,100 **
Environnement de travail dynamisant T de Student	0,153	-0,007 0,727
Développement personnel et perspectives de carrière T de Student	-0,258	0,012 -1,225
Reconnaissance monétaire de la performance et des compétences T de Student	0,428	-0,024 2,070 **
Respect de la personne et de l'équilibre vie privée/vie professionnelle T de Student	-0,333	0,016 -1,590 *

n = 22 experts, 328 autres travailleurs et 3 valeurs manquantes.

*, ** = respectivement significatif aux niveaux de 0,10 et 0,05 pour un test à un extrémité.

Les résultats du Tableau 3 montrent que les attentes des experts en matière de périphériques novateurs (-0,441) sont moins élevée que celles des autres travailleurs (0,017). En effet, il existe un écart statistiquement significatif entre les deux moyennes ($p < 0,05$). De façon similaire, les attentes des experts envers le respect de la personne et de l'équilibre vie privée/vie professionnelle (-0,333) sont moins élevées que celles des autres travailleurs (0,016). La différence observée est statistiquement significative ($p < 0,1$). Contrairement aux deux résultats qui précèdent, les attentes des experts en matière de reconnaissance monétaire de leurs performances et de leurs compétences (0,428) sont plus élevées que celles des autres travailleurs (-0,024). Cet écart est statistiquement significatif ($p < 0,05$). Les résultats du Tableau 3 indiquent qu'il n'existe pas d'écarts significatifs entre les attentes des experts et les attentes des autres travailleurs envers l'attribut environnement de travail dynamisant et l'attribut développement personnel et perspectives de carrière. En effet, il n'existe pas d'écarts statistiquement significatifs entre les moyennes des deux groupes ($p > 0,1$).

IV. Conclusion et discussion

L'objectif de cette étude exploratoire quantitative était d'examiner les attentes en matière d'attributs organisationnels et du travail des experts. Pour ce faire, nous avons cerné dans un premier temps le concept d'expert et dans un deuxième temps nous avons recensé la littérature sur les attributs organisationnels et de travail. Les résultats indiquent que les experts ont des attentes différentes des autres travailleurs en matière d'attributs organisationnels et de travail. En effet, lorsqu'ils considèrent un employeur potentiel, leurs attentes envers une reconnaissance monétaire de leur performance et de leurs compétences sont plus élevées que les autres travailleurs. Par contre, ces mêmes experts ont des attentes envers les périphériques novateurs et le respect de la personne et de l'équilibre vie privée/vie professionnelle moins élevées que les autres travailleurs lorsqu'ils considèrent un employeur potentiel.

Ces résultats sont novateurs et intéressants à plusieurs titres. Ils montrent que les experts sont particulièrement intéressés par la reconnaissance monétaire de leurs performances et de leurs compétences. Ce résultat indique que les experts ont davantage conscience de leur valeur sur le marché et que cette valeur doit se monnayer. Ainsi, les entreprises désireuses d'attirer plus facilement les experts mettront en place des pratiques de rémunération variable qui procureront davantage d'argent aux experts sur la base de leurs performances et de leurs compétences. Cela est en accord avec la pyramide inversée de Maslow. En effet, les attentes se situeraient encore au niveau financier puisque la rémunération est encore un reflet de l'image personnelle. Par contre, il est possible de croire que les attentes des experts se situent à un niveau strictement financier parce que les autres critères sont déjà satisfaits dans cette entreprise. Bien que certains de nos résultats soient significatifs au niveau statistique, il est important d'évaluer la valeur ajoutée de chacun au niveau managérial. Nos résultats doivent être considérés comme une information supplémentaire à ajouter aux informations déjà disponibles sur ce qui attire les experts.

Les résultats de cette étude comportent certaines limites. La première concerne le nombre limité d'experts dans les organisations. En faisant de la recherche sur les experts, il est difficile d'obtenir un large échantillon d'experts. Ce faisant, la puissance statistique des analyses est affaiblie considérant le trop petit nombre de degrés de liberté. Une autre limite concerne la nature des données. Nos données sont en coupe transversale et nous permettent de constater empiriquement des associations entre les variables et non pas des relations de cause à effet.

Les recherches futures devront porter sur de plus larges échantillons d'experts. De plus, les recherches futures pourraient essayer de valoriser la valeur de l'expert. Il s'agit d'une entreprise qui n'est pas dénuée de sens. En effet, les résultats de notre étude montrent que les experts attendent de la reconnaissance financière, essentiellement et plus que les autres, alors il est intéressant de savoir approximativement quelle est leur valeur pour une entreprise. Les chercheurs devront proposer un modèle opérationnel qui pourra servir à prendre des décisions quant aux montants qui peuvent être offerts à ces experts. Il s'agit là certainement d'une préoccupation sérieuse des dirigeants des entreprises.

Bibliographie

Barrette J. Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des RH. *Relations industrielles*. 58(3). 427-453.

- Barrette J. Ouellette R. (2000). Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH . *Relations industrielles*. 55(2). 207-226.
- Becker BE., Huselid, M.A., Pickus P.S., Spratt M.F. (1997), HR as a source of shareholder value : research and recommendations. *Human Resource Management*. 36(1) 39-47.
- Bigoness. W.J. (1988). Sex differences in job attribute preferences. *Journal of Organizational Behavior*. 9(2). 139-147.
- Bontis. N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*. Vol 36. N°2. 63-76.
- Bontis. N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital : framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*. Vol 18. n°5-8. 433-462
- Bontis. N. (2003). Intellectual capital disclosure in Canadian corporations. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*. Vol 7. N°1/2. 9-20.
- Bouchez J.P. (2006). Manager des travailleurs professionnels du savoir: Enjeux et perspectives. *Revue Française de Gestion*. 32(168/169); 35-56.
- Bourhis. A. Mekkaoui R. (2010). Beyond Work-Family Balance : Are Family-Friendly Organizations More Attractive ? *Relations industrielles*. 65(1). 98-117.
- Cable D.M. Judge T.A. (1996). Person-organization fit job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 67(3). 294-311.
- Cable D.M. Judge T.A. (1997). Interviewers perceptions of person-organisation fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*. 82(4). 546-561.
- Carless S.A. Imbert A. (2007). Job and organizational characteristics : a construct evaluation of applicant perceptions. *Educational and psychological measurement*. 67. 328-337.
- Carrière J. Barrette J. (2005). Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration. *Canadian Journal of Administrative Science*. 22(4). 302-315.
- Coldwell D.A. Billsberry J. Van Meurs N. Marsh P.J. (2007). The Effects of Person-Organization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention : Towards a Testable Explanatory Model. *Journal of Business Ethics*. 78. 611-622.
- Corrigall E. A. (2008) . Welfare states families job attribute preferences and work. *Cross Cultural Management*. 15(2). 144-161.
- Daymont T.N. Andrisani P.J. (1984). Job Preferences. College Major and the Gender Gap in Earnings. *The Journal of Human Resources*. 19(3). 408-428.
- Deloitte (2008). It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work. Research Study Group.
- Dutton J.E. Dukerich J.M. Harquail C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administration Science Quarterly*. 39. 239-263.
- Edvinsson L. Malone M. (1997). *Intellectual Capital*. HarperCollins. New York.
- Ehrhart K.H. Ziegert J.C. (2005) . Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*. 31(6). 901-919.
- Greening D.W. Turban D.B. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*. 39. 254-280.
- Hair F.J. Jr. Black W.C. Babin B.J. Anderson R.E. Tatham R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis Sixth Edition*. New Jersey. Pearson Prentice Hall.
- Iles P. Chuai X. Preece D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, Differences and drivers. *Journal of World Business*. 45(2) 179.
- Jose Thibodeaux A.M.S. (1999). Institutionalization of ethics : the perspective of managers. *Journal of Business Ethics*. 22. 133-143.

- Judge T.A. Cable D.M. (1997). Applicant Personality. Organizational Culture and Organization Attraction. *Personnel Psychology*. 50. 359-394.
- Lev B. (2001). *Intangibles : Management measurement and reporting*. Brookings Institute. Washington. DC.
- Mirallès P. (2007). La gestion des talents : emergence d'un nouveau modèle de management ? *Management et Avenir*. 11. 29-42.
- Peretti, J.M. (2008). *Tous talentueux : Développer les talents & les potentiels dans l'entreprise - Les meilleures pratiques vues par 100 experts*. Éditions d'Organisation.
- Prahalad C.K. Hamel, G. (1990). «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*, Mai-Juin, 79-91.
- Roos J. Roos G. Dragonetti N. and Edvinsson L. (1997). *Intellectual Capital*. Macmillan Press. London.
- Roussillon S. Bournois F. (1997). Identification and development of potential for management and executive positions in France. *Career Development International*. 2(7) 341.
- Rynes S.L. Barber A.E. (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *The Academy of Management Review*. 15(2). 286-310.
- Sheridan J.E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of management Journal*. 35. 1036-1056.
- Sturman M.C. Trevor C.O. Boudreau J.W. & Gerhart B. (2003). Is it Worth it too Win the Talent War? Evaluating the Utility of Performance-Based Pay. *Personnel Psychology*. 56(4). 997-1035.
- Terjesen S. Vinnicombe S. Freeman C. (2007). Organizational Attributes. Likelihood to apply and Sex differences. *Career Development International*. 12(6). 504-522.
- Trépos, J.Y. (1996). *La sociologie de l'expertise*. Presses Universitaires de France
- Tsai W.C. Yang I. W-F. (2010). Does Image Matter to Different Job Applicants ? The Influence of Individual Differences on Organizational Attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*. 18(1). 48-63.
- Turban D.B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses : an examination of the applicant population". *Journal of Vocational Behaviour*. 58. 293-312.
- Van Vianen A.E. (2000). Person-organization fit : the match between newcomers and recruiters preferences of organizational cultures. *Personnel Psychology*. 53. 1-32.



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Audit social et bien-être au travail

29^{ème} Université d'été de l'audit social Montpellier 1^{er} et 2 septembre 2011

COMMUNICATION

Audit social et bien-être au travail Le cas ESSILOR

Résumé

Aujourd'hui, la plupart des entreprises mettent en place des projets de changements organisationnels, afin de s'adapter aux modifications de leur environnement de plus en plus concurrentiel. Ce faisant, elles se heurtent à des difficultés, liées notamment aux situations de stress qu'elles peuvent induire. Notre étude de cas illustre un audit réalisé sur un des sites du Groupe Essilor dans le contexte d'un changement organisationnel. Il s'agissait pour ce site de production d'évoluer d'une approche "taylorienne" vers une "organisation apprenante". Cet audit a pour objectif de mesurer les effets induits de ces politiques sur le stress des salariés et plus généralement sur leurs émotions au travail.

MOTS-CLES : Management du changement – Audit – Organisation – Stress – émotions – GRH – Étude de cas

Abstract

Today, most firms are setting up organizational change projects in order to be able to adapt to modifications in their environment which are becoming increasingly competitive. Because of

this context, firms are confronted with problems linked to stressful situations which they themselves have brought about. Our case study explores the effects of new HR managerial policies on well being at work. We first analyze the effects on stress brought about by this policy, and, second, we look at how Essilor-Dijon HR Management takes into account these effects in the management of its staff to ease up on negative stress and to improve well-being on the work site. We are particularly interested in how much emotions come into play and how much they must be taken into account concerning the setting up of HR managerial policies.

KEY WORDS: Change management – Audit – Stress – emotions – HRM – Case study

INTRODUCTION

L'audit social prend de plus en plus d'importance dans la fonction RH dans la mesure où il permet de donner des données chiffrées et mesurables dans un contexte très souvent difficilement mesurable. L'audit a ainsi l'avantage d'apporter la preuve de la réelle volonté d'évaluer l'impact d'une politique RH. Ceci est encore plus important dans un domaine dont l'actualité s'est beaucoup fait l'écho, le management des risques psychosociaux et plus généralement la question de la qualité de vie au travail.

Les questions relatives à l'excès de stress (ou stress négatif) occupent une place importante dans les préoccupations managériales liées à la santé au travail. Les tentatives de mise en œuvre de nouvelles formes d'organisations, en rupture avec le modèle "fordo-taylorien" devaient en partie contribuer à libérer l'homme de la pénibilité au travail. Or l'on observe l'apparition de nouvelles formes de maux et/ou de nouvelles formes de manifestation, tel l'excès de stress, qui est une manifestation physiologique et émotionnelle d'un "mal-être" au travail.

Bon nombre d'entreprises mettent en place des projets de changements organisationnels, afin de s'adapter aux modifications de leur environnement concurrentiel et se heurtent à des difficultés, liées notamment aux situations de stress qu'elles peuvent induire. Notre contribution vise à explorer les effets de nouvelles politiques RH sur la santé au travail. Plus précisément, nous explorons les politiques mises en œuvre par un des sites du Groupe Essilor dans le contexte d'un changement organisationnel qui a pour but d'évoluer d'une approche "taylorienne" vers une "organisation apprenante". Nous analysons les effets induits de ces politiques sur le stress et la façon à laquelle la DRH d'Essilor-Dijon en tient compte dans sa gestion des collaborateurs pour lever les freins liés à l'excès de stress négatif et améliorer le bien être au travail.

Nous nous intéressons en particulier au rôle des émotions et à leur prise en compte dans la mise en œuvre de ses politiques managériales. En effet, il s'agit d'un domaine jusqu'à présent peu exploré par la littérature, notamment francophone, dans un contexte de changement.

Nous appliquons la méthodologie de l'analyse de cas dont nous justifierons l'utilisation plus avant. Après avoir présenté le cadre conceptuel de cette étude, nous verrons le contexte du cas étudié puis nous analyserons et discuterons les résultats obtenus.

Cadre conceptuel

Après une revue de la littérature, nous proposerons notre modèle de recherche.

Revue de la littérature

Afin de mieux comprendre le contexte de notre étude nous allons envisager la revue de la littérature au regard de l'approche du changement et de l'audit, du changement et des émotions et enfin le lien avec les émotions au travail et notamment le stress.

Contexte du changement et audit social

Notre étude s'inscrit dans le courant volontariste du changement dans la mesure où nous mettons particulièrement en relief les comportements des différents acteurs du changement.

Ce courant de littérature met l'accent sur la volonté des dirigeants de l'organisation et sur les politiques mises en place pour expliquer les changements. Ainsi, la politique générale de l'entreprise se caractérise par un ensemble de politiques concernant l'ensemble de ses fonctions : politique du personnel, politique commerciale. Ici l'accent est mis sur les stratégies des acteurs. Relèvent de ce courant, Simon (1991), Crozier et Friedberg (1977), Pettigrew (1987), Argyris et Schön (1978), Martinet (1984), Mostefaoui (2007) et Remoussenard (2007 a et b).

L'audit social et la qualité de vie au travail intéresse de plus en plus les entreprises et permet d'être un laboratoire pour la recherche en gestion (Carpentier, Bachelard et Peretti, 2010).

Le contexte de changement nécessite un accompagnement des acteurs. L'audit social peut se révéler un excellent outil de diagnostic du climat psycho-social de l'entreprise et ce notamment dans le but de développer la cohésion et l'esprit d'équipe (Costel, 2008).

L'audit du stress présente un intérêt croissant dans les entreprises contemporaines confrontées au changement sous toutes ses formes. On a montré notamment la corrélation directe entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle (Duyck et Lahmouz, 2010). L'audit présente alors l'intérêt d'être un bon outil de management des risques psychosociaux.

Émotions et changement

La littérature s'intéresse aux émotions dans un contexte de changement sous l'angle des résistances au changement et notamment du deuil (cf. notamment Marsan, 2008). Elle fait parfois le lien direct avec le stress (cf. notamment Robbins et alii, 2006, p. 617- 662).

MacLean (1990) met en avant l'hypothèse de l'existence d'un cerveau humain tripartite qui permet d'expliquer les comportements sociaux et d'éclairer la notion d'intelligence émotionnelle.

Il distingue tout d'abord le reptilien, source des comportements primitifs qui répondent à des besoins fondamentaux. Le cerveau reptilien n'a accès qu'à une mémoire à court terme et agit donc selon des schémas rigides et stéréotypés. Il est le lieu des comportements automatiques c'est-à-dire la routine, les itinéraires fixés à l'avance, des rituels, ...

Puis, il y a le limbique. Le cerveau limbique est en étroite relation avec les centres des pulsions et des émotions. Sa fonction est la survie par une bonne adaptation à l'environnement social : statut social, intégration à un groupe, sentiment de sécurité... C'est aussi le lieu des mécanismes de motivation, réussites et échecs, plaisir et déplaisir... Ce système est imperméable à tout logique. Toute information passe par le limbique qui la filtre soit en excitant alors le cortex soit en bloquant toute réaction du cortex si l'information émane d'émotions négatives.

Enfin, il y a le néocortex qui présente une plasticité et une souplesse qui n'existe pas dans les deux autres cerveaux. Le cortex ne répond pas à des automatismes. Il peut répondre lorsqu'il est stimulé d'une manière originale c'est-à-dire inattendue ou même choisir de ne pas répondre. Il représente la conscience, la capacité symbolique et le langage.

Damasio (1995) quant à lui a découvert que la partie du cerveau où se loge le côté logique est connectée avec la partie émotionnelle du cerveau. Le lobe émotionnel semble plus primaire que le lobe logique et est globalement celui qui réagit le plus vite en cas d'attaque ou en face d'une source de stress. La réponse au stress suit ces étapes : la réaction au stimulus, la résistance, l'épuisement.

Le fait que le contexte de changement soit source d'intensification du travail (Green, 2004) et de stress (Isik, Tinoglu, Denton, Davies, Baumann, Blythe et Boos, 2007) est bien mis en lumière par la littérature. Cependant le lien entre le changement et les émotions a été moins étudié.

Quelques auteurs ont mis en évidence l'importance des émotions dans la conduite du changement (Vakola, Tsaousis et Nikolaou, 2004). Leur étude explore les liens entre les traits de personnalité (variables constitutives d'un certain niveau d'intelligence émotionnelle) et la capacité à mener le changement (p. 102). Les variables retenues par ces auteurs sont les suivantes : Attainment (talent, réalisation) ; Extraversion (extraversion) ; Neuroticism (tendance à la névrose) ; Openness (franchise) ; Agreeableness (capacité à être agréable) ; Conscientiousness (conscience).

L'auteur qui a le plus étudié le lien entre la conduite du changement et les émotions est Huy (1999, 2002 et 2005). qui met en évidence les notions d' *emotional capability* et d' *emotional filtering* (Huy, 1999 et 2005).

Pour cet auteur, l'*emotional capability* est au niveau organisationnel le pendant de ce qu'est l'intelligence émotionnelle au niveau individuel (Huy, 1999, p. 325) : "*Emotional intelligence facilitates individual adaptation and change and emotional capability increases the likelihood for organizations to realize radical change*".

Huy met en relief six *emotional dynamics* d'*emotional capability* en résonance avec les émotions vécues au niveau individuel : *Experiencing (empathy)*; *Reconciliation (sympathy)* ; *Identification (love)* ; *Encouragement (hope)*; *Display freedom (authentic)* et *Playfulness (fun)*. Ces six émotions sont étudiées dans un contexte de *change dynamics* qu'il base sur trois notions : *Receptivity (cognition & emotions)* ; *Mobilization (action)* ; *Learning (from changing)*.

Son étude s'appuie sur la démonstration de deux propositions principales :

- "*The higher the level of emotional experiencing, the higher the level of receptivity to a proposed change will be* (p. 335).
- "*The higher the level of emotional reconciliation, the higher the level of receptivity to a proposed change will be*"(p. 337).

Huy définit l'*emotional reconciliation* ainsi: "*At the organizational level, emotional reconciliation refers to the process of bringing together two seemingly opposing values people feel strongly about*". Selon cet auteur le changement culturel et la transformation personnelle sont co-dépendants (p. 336). Ainsi, il démontre que les émotions sont au cœur du processus de changement.

Par la suite Huy a plus particulièrement étudié la posture émotionnelle des middle managers en situation de changement radical (Huy, 2002). Il définit le "*middle managers' emotional balancing*". C'est-à-dire un middle manager partagé entre un "*emotional commitment to change project*" et un "*attending to recipients' emotions*" (p. 33).

Plus récemment deux auteurs sont penchés sur la notion d'*emotional aperture* (Sanchez-Burks et Huy, 2009).

Il y aurait selon eux non seulement des émotions individuelles propres au changement mais aussi des émotions collectives. On peut alors parler d' « ouverture émotionnelle » (*emotional aperture*) facilitant le changement stratégique (Sanchez-Burks et Huy, 2009).

Travail, stress et émotions

Comme le souligne Soares (2003, p.10) : « Le travail est aussi la scène de la (re)production de différentes émotions : peur d'avoir un accident, de tomber malade en raison du travail ou de perdre son emploi ; satisfaction et fierté d'un travail bien fait ; colère devant une injustice au travail ; joie et surprise en apprenant une promotion, etc. Malgré l'importance des émotions au travail, nombre d'analyses du travail sont encore réalisées comme s'il était possible de laisser nos émotions à la porte des organisations ».

Les émotions sont parfois comprises comme un moyen d'adaptation psychobiologique (comparable aux autres mécanismes d'adaptation, comme le grelottement lorsqu'il fait froid ou la transpiration lorsqu'il fait chaud). Une émotion est donc une réaction spécifique du corps à une situation précise. On peut distinguer trois phases qui durent au total quelques minutes : charge, tension et décharge. Durant la phase de tension, le corps est intégralement mobilisé ; dans la phase de décharge, il se libère de cette énergie et retrouve, après l'extériorisation, son équilibre initial. Si cette tension n'est pas supprimée, elle est susceptible de bloquer notre système émotionnel. Les émotions font donc parties des ressources diverses dont nous disposons pour nous adapter à notre environnement.

Raison et émotions ont souvent été opposées. Depuis plus de vingt ans, certains penseurs et chercheurs ont essayé de rapprocher raison et émotions, soit dans une version « faible » de cette hypothèse (comme DeSousa, 1987, pour qui les émotions présentent une certaine forme de rationalité), soit dans une version « forte » (comme le suggère Damasio, 1995, 1999. Selon lui, il n'y a pas de rationalité sans émotions).

Les émotions sont liées au stress et aux tensions psychologiques dans la mesure où stress et tensions vont venir solliciter les individus sur le plan émotionnel. On sait que le stress induit trois types de réponses de la part de l'organisme : (i) une réponse physiologique, (ii) une réponse comportementale et (iii) une réponse psychologique (émotions + évaluation cognitive). Lorsque les individus sont en situation de stress, ils vont réagir de manière très spontanée et automatique selon le processus bien connu de type « fuite – lutte » (flight and fight). Une des caractéristiques de la réponse au stress est de bloquer les processus cognitifs de haut niveau afin de dégager plus de ressources pour les comportements instinctifs. Dès lors, l'individu « stressé » aura moins de capacité pour raisonner et relativiser la situation dans laquelle il se trouve. Au contraire, il aura davantage tendance à réagir de manière très stéréotypée (comportement agressif, repli sur soi, consommation de substances, etc.). Les situations de changement, surtout lorsque leurs conséquences sont difficilement prédictibles, peuvent favoriser l'apparition de réponses au stress. Ceci peut donc en conséquence se révéler néfaste pour la conduite du changement car des comportements de résistance peuvent apparaître chez ceux qui sont soumis à ce changement. Les situations de changement, en remettant en cause le statu quo, peuvent perturber les relations sociales entre employés.

Boudens (2005) a montré que les thèmes d'élaboration et de maintien d'équilibre dans les relations et le maintien des liens et de l'identité personnels tendent à être particulièrement évocateurs d'émotions. Les facteurs évocateurs positifs incluent l'accomplissement professionnel et le dépassement des problèmes, le support personnel, la solidarité et les interactions sociales. Les facteurs évocateurs négatifs incluent les situations inévitables relatives aux compensations non-financières, la discrimination, les conflits larvés ou déclarés, les luttes de pouvoir, la violation des normes et de la confiance au détriment d'autres personnes ou de l'organisation elle-même.

Dans l'étude de Mignonnac et Herrbach (2004), les événements positifs les plus fréquents étaient l'accomplissement et l'encouragement de la part des supérieurs et des collègues, et les événements négatifs les plus fréquents étaient le fait d'être affecté à un travail non-désiré, le départ d'un collègue ami, les conflits interpersonnels avec les supérieurs ou les collègues et les interférences entre le travail et les problèmes personnels.

Frost (2003) souligne que les individus au sein des organisations souffrent en fonction de la manière dont leurs organisations semblent répondre aux événements, davantage que par rapport aux événements eux-mêmes, en particulier ceux liés aux dimensions de responsabilité, d'équité, de certitude, de contrôle et l'habilité de gérer les conditions présentes.

Ainsi le contexte de changement, de flexibilité accroît l'impact des stressseurs organisationnels (El Akremi et alii, 2006). Le stress professionnel pouvant alors se comprendre comme "*un état d'érosion des ressources de l'individu*" (p. 7). La tension de stress intervenant dans trois hypothèses : lorsque la ressource est menacée, lorsqu'elle est perdue ou lorsque la personne a investi une ressource sans obtenir la contrepartie qu'elle attendait (Hobfoll, 1989).

Ces différents éléments indiquent que ce n'est pas tant le changement qui est source de difficultés mais plutôt la manière dont il est conduit et dont il est présenté et compris par les salariés. D'où l'importance du rôle joué par la DRH et le management intermédiaire (Lachman, Larose et Penicaud, 2010), notamment en procédant régulièrement à des audits sociaux.

Proposition d'un modèle de recherche

Après avoir envisagé la nature de la recherche entreprise, nous verrons l'échantillon et les outils utilisés pour l'audit et enfin nous exposerons notre modèle de recherche.

Type de recherche

Au regard de son contexte s'agit d'une « recherche intervention » qui s'appuie sur une association des utilisateurs de ses résultats dès le début du processus de création de connaissances (Bourdouxhe et Gratton, 2003). La recherche intervention suppose la création de relations interpersonnelles avec les utilisateurs, ce qui est le cas avec chez Essilor Dijon. Il s'agissait d'une prestation d'audit pour le compte du site d'Essilor Dijon.

Au regard de son cadre méthodologique il s'agit d'une étude de cas. Selon Yin on peut définir l'étude de cas comme "une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre les phénomènes et contextes ne sont pas clairement évidentes et pour lesquelles de multiples sources de données sont utilisées" (cité par Hlady Ripal, 2002, p. 48).

Notre étude entre bien dans cette définition dans la mesure où nous avons collecté des données empiriques, au sein d'une entreprise actuelle Essilor, et que le changement de part sa complexité mêle à la fois les aspects contextuels et phénoménaux avec des sources multiples. La méthode de l'étude de cas permet une triangulation entre une définition fonctionnelle (action de l'objet étudié), une définition ontologique (nature de le l'objet étudié) et une définition génétique (transformation de l'objet étudié) (Le Moigne, 1990 ; Leplat, 2002).

Les données quantitatives ont été collectées à l'occasion d'une formation dispensée par la DRH du site. Les entretiens semi-directifs de 30 minutes en face-à-face ont été conduits sur le site dans une salle respectant la confidentialité. Les outils de traitement des données sont des outils statistiques et bureautiques. La documentation a été en outre complétée par des documents concernant l'entreprise mis à disposition par Essilor.

Échantillon et outils

Nous distinguerons l'étude quantitative et l'étude qualitative qui ont chacune des échantillons outils différents.

L'analyse quantitative

Nous avons fait le choix d'administrer un premier questionnaire quantitatif afin d'identifier la tendance générale qui se dégageait à propos de la satisfaction au travail des salariés du site d'Essilor Dijon¹. Nous avons élaboré un questionnaire inspiré d'un modèle utilisé par l'ANACT (Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail) sur la satisfaction au travail, déjà utilisé auparavant, et permettant donc de comparer au besoin les données obtenues avec d'autres études antérieures.

Des questionnaires ont été distribués à 212 employés du site lors de journées de formation. Ces questionnaires anonymes à choix multiples (1 question fermée, 57 questions semi-ouvertes, 1 question ouverte) nous ont permis d'interroger les salariés sur les points suivants : la charge de travail, l'autonomie, le soutien social, la reconnaissance, l'exemplarité et l'équité. Par ailleurs une question spécifique a été posée sur les émotions vécues au travail.

Le questionnaire se compose de 59 questions au total. Certains critères personnels ont été demandés du type sexe, poste, contrat, ancienneté, âge et service afin de rendre pertinente notre analyse en fonction du statut du salarié. La dernière question était ouverte et reposait sur du déclaratif afin que les salariés puissent s'exprimer librement sur leur satisfaction au travail.

Concernant la méthodologie de l'analyse statistique, nous avons choisi les échelles de Likert. Sur les 58 questions, seules 40 ont pu être exploitées. 18 questions ont dû être écartées car les réponses n'étaient pas pertinentes ou difficiles à exploiter au regard du thème étudié.

Échantillon	Nombre	Hommes	Femmes
Ouvriers	171	31	140
ETAM	36	30	6
Cadres	5	4	1
Total	212	65	147

Tableau 1 : Échantillon de l'étude quantitative (Audit)

L'analyse qualitative

Nous avons choisi d'affiner les résultats de l'étude quantitative en réalisant un certains nombre d'entretiens qualitatifs. L'objectif était de mieux comprendre les émotions des salariés, leurs frustrations au travail ainsi que leurs attentes.

Nous avons établi un guide d'entretien (Annexe 1) qualitatif se composant de 9 questions. 29 entretiens semi directifs en face-à-face d'une durée de 30 minutes sur la base de ce guide d'entretien ont été menés auprès de 29 salariés. La durée de ces entretiens était de 30 minutes en face-à-face.

Les questions de ce guide d'entretien portaient sur les thèmes suivants : le bien être au travail, la motivation au travail, les améliorations possibles par rapport aux conditions de travail, comment les changements opérés depuis ces trois dernières années sont perçus (passage d'une culture taylorienne à une culture apprenante), les propositions personnelles dans le but d'améliorer ce changement culturel. Les entretiens ont été enregistrés.

¹ Les étudiants du Master II RH du Groupe ESC Dijon qui ont contribué à la collecte d'information sur site pilotés par des enseignants-chercheurs.

Échantillon	Nombre	Hommes	Femmes
Ouvriers	21	3	18
ETAM	4	3	1
Cadres	4	3	1
Total	29	9	20

Tableau 2 : Échantillon de l'étude qualitative (Audit)

Objectifs de l'audit

Objectifs de l'audit



Figure 1 : Les objectifs de l'audit Essilor 2008

Modèle de recherche

Notre question de recherche était la suivante : *quel est l'impact de la politique du changement d'Essilor sur le stress des salariés ?*

Nous pouvons schématiser notre modèle de recherche comme suit :

Modèle de recherche

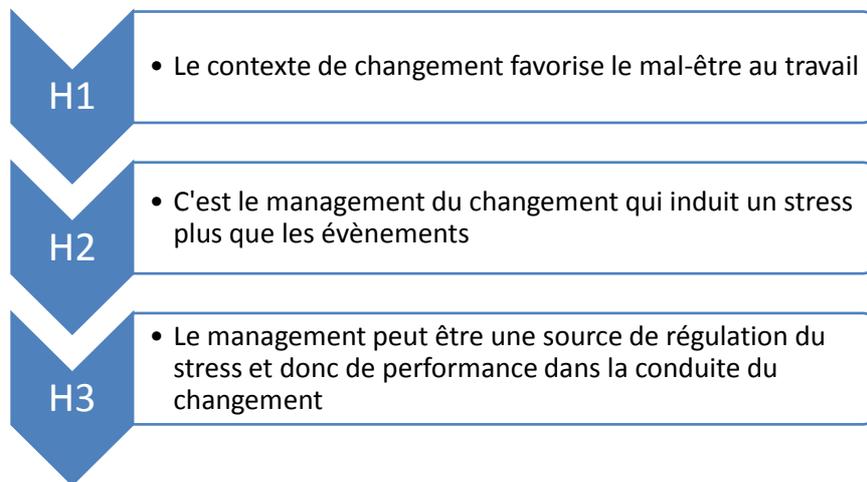


Figure 2 : Modèle de recherche

L'hypothèse H1 s'appuie sur la mesure des résistances au changement et sur la mesure des émotions au travail.

L'hypothèse H2 s'appuie sur la mesure du soutien social apporté par le management et de la communication sur le changement.

L'hypothèse H3 s'appuie sur la mesure du stress et de la satisfaction au travail.

Après le cadre conceptuel, passons au cas étudié.

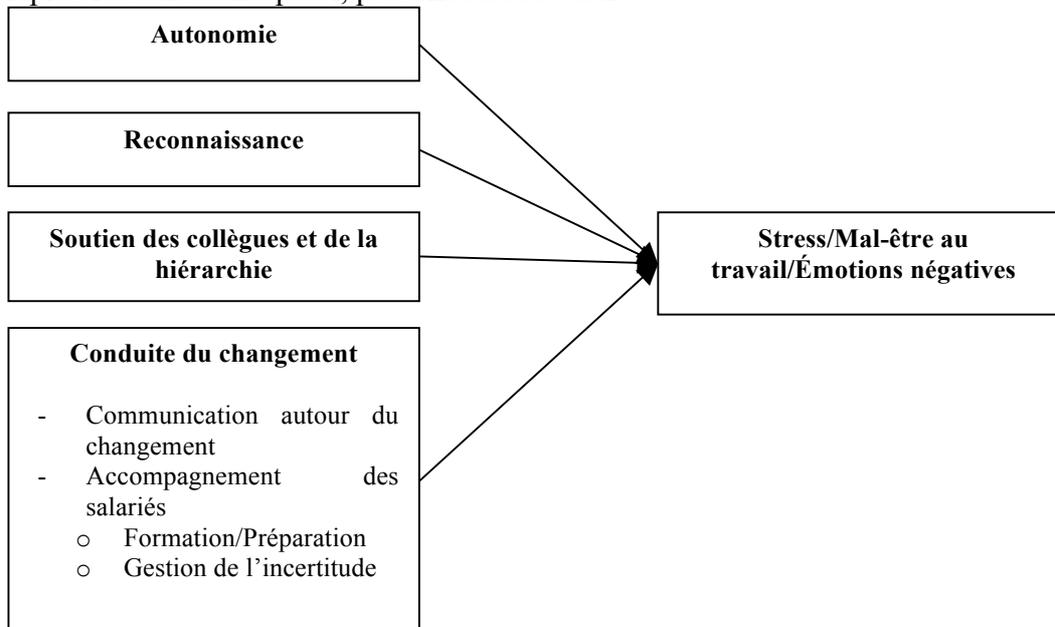


Figure 3 : Relations hypothétiques entre variables d'intérêts

II/ LE CAS ESSILOR

Le groupe Essilor², le numéro 1 de l'optique ophtalmique, a été fondé en 1972. Celui-ci élabore et fabrique des verres adaptés aux défauts visuels. En 2010, sa production mondiale atteint 215 millions de verres avec un chiffre d'affaire s'élevant à 2,9 milliards d'euros. Le groupe emploie 31 534 salariés. Essilor International a un réseau étendu et une présence dans plus de 100 pays.

Présentation du site de Dijon et de sa politique RH

Le site de Dijon comprend 350 personnes, sa production s'élève à 8 millions de verres par an, ce qui représente 4% de la production mondiale. L'entreprise se compose de salariés d'une moyenne d'âge de 47 ans et d'une ancienneté moyenne de 22 ans. De plus, 70% des salariés sont sans diplôme et 82% des ouvriers sont des femmes. Sur ce site, il existe deux chaînes de production, une Organique et l'autre Polycarbonate. La chaîne de production dite Organique est la plus ancienne et la plus manuelle, alors que celle dite Polycarbonate est la plus moderne et la plus automatisée.

L'usine de Dijon est un site d'industrialisation de certains nouveaux procédés de fabrication. Elle doit régulièrement intégrer de nouveaux procédés et adapter son flux de production. Afin de faciliter l'intégration de ces nouveautés, le site de Dijon est moteur dans la mise en place d'innovations en matière d'organisation et de management.

Avant notre intervention de recherche action deux audits (2006 et 2008) avaient été menés sur ce site. Ces deux enquêtes avaient mis en évidence des besoins d'amélioration sur trois points particuliers : le travail au quotidien et la politique humaine, l'information et la communication la formation et l'évolution des salariés

La politique RH de Dijon est déclinée en cinq thématiques qui sont les 5 piliers du processus global de satisfaction du personnel : implication de chacun, GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), connaissance du groupe, administration du personnel et bien-être au travail.

Présentation de la mission d'audit

A partir de 2006, Essilor Dijon a développé une nouvelle politique des ressources humaines dans le cadre d'une politique de changement culturel. Celui-ci consiste en un passage d'une culture taylorienne à une culture apprenante. Cette politique repose d'une part, sur une formation plus efficace permettant l'évolution des compétences des salariés, d'autre part, sur une plus grande implication des salariés dans l'entreprise, et enfin sur une meilleure communication interne.

Cette politique de changement culturel repose sur différents projets et outils autour du développement des compétences et de l'accompagnement des salariés sous forme de formations diverses.

La mise en place de ce changement culturel a donné lieu à la nécessité d'accompagner les salariés dans un mieux vivre au travail. Pour ce faire Essilor Dijon a réalisé un certains

² Les auteurs remercient le Groupe Essilor et en particulier le directeur et les deux DRH consécutifs du site de Dijon pour leur aide précieuse dans la réalisation de cette étude.

nombre d'audit afin de mieux comprendre les attentes de ses salariés ainsi que les éventuelles résistances de ceux-ci face au changement.

3 Audits

Audit 2006 (Enquête Essilor Monde)	Quotidien au travail et politique humaine peu satisfaisants L'information et la communication au sein du site pas assez efficaces La formation qui ne permet de faire évoluer les salariés
Audit 2008 (Enquête Essilor Monde)	Satisfaction du personnel a augmenté sur la période 2006-2008, passant de 58% à 68% Mais la tendance est complètement inversée quant à la politique humaine de l'entreprise, particulièrement concernant les perceptions en termes d'équité La perception d'un traitement équitable est passée de 45% en 2006 à 37%.
Audit 2008 -2009 (Enquête ESC Dijon site Essilor Dijon)	Mesure de la compréhension par les salariés du changement culturel mis en place sur le site Mesure du stress notamment chez les opérateurs et analyse des émotions

Tableau 3 : Les 3 Audits Essilor

III/ RESULTATS ET DISCUSSION

H1 : Le changement est source d'incertitude et de résistances et donc de mal-être au travail

Les résistances au changement s'appuient sur des émotions négatives (Huy, 1999, p. 328). Dans le cas d'Essilor les émotions mises en avant par les salariés sont dans une large mesure liées à une peur et une difficulté à se projeter dans l'avenir.

Dans le questionnaire quantitatif, la question était posée de la manière suivante : *"Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail"*.

La réponse à cette question est assez mitigée (même si l'échelle de Likert sur cette question est à 4 positions pour obliger l'interlocuteur à se positionner). 55% des salariés sont en train de vivre ou vont vivre un changement qu'ils ne considèrent pas comme indésirable. Cependant, ils sont 45% à considérer le changement comme indésirable. L'avis est donc très partagé.

Par rapport à la position (opérateur, technicien, cadre), on constate que la moitié des effectifs est partagé. En effet, on retrouve la même répartition entre les salariés plutôt pas d'accord et plutôt d'accord. Il n'y a pas de majorité qui ressorte vraiment. Cette réponse suggère que nous allions plus loin dans l'analyse, ce que nous permet l'étude qualitative.

Les entretiens qualitatifs sont source d'enseignements plus riches sur cette question et permettent de l'affiner. La difficulté émotionnelle liée au changement peut s'expliquer par un manque de confiance en ses propres capacités : « *J'aime bien mon travail, je n'aime pas trop changer, je n'ai pas trop fait d'études* » (opérateur). Ou bien par un besoin de davantage d'information dans le processus managérial. Il y a une « *Peur de l'incertitude* ».

Ce sentiment d'incertitude peut s'expliquer aussi par le fait que pour la population des opérateurs le changement culturel n'est pas vraiment compris. 65% des personnes interrogées ne comprennent pas le changement culturel.

Au sujet du passage d'une culture taylorienne à une culture apprenante, une des personnes interrogées fait la remarque suivante : « *J'en ai entendu parler mais ce n'est pas mon vocabulaire.* », « *Je ne connais pas, c'est la culture informatique ?* »

Nous pouvons voir ici à quel point la politique RH du site en matière de formation est importante. Ceci confirme la littérature sur le changement et l'intelligence émotionnelle selon laquelle le processus d'apprentissage est déterminant pour mettre en place un changement radical. Le concept de "Receptivity (cognition & emotions) permet d'éclairer nos résultats (Huy, 1999, p. 329).

Ainsi, la mission que s'est donnée la DRH de permettre à tous les acteurs (et notamment les opérateurs) une meilleure compréhension des objectifs stratégiques du site afin de réduire l'appréhension liée à l'incertitude créée par le changement mis en place.

H2 : C'est le management du changement qui induit un stress plus que les événements en eux-mêmes

La DRH du site D'Essilor s'attache à mieux comprendre l'ensemble des salariés. Pour cela l'audit réalisé portait aussi sur les émotions vécues par les salariés au travail.

L'incertitude liée au changement génère des émotions qui peuvent être négatives. L'analyse des cerveaux de Mac Lean (1972) permet de mieux comprendre le rôle fondamental des émotions. Selon lui, le cerveau humain est tri-unitaire (tripartite).

Le reptilien est la source des comportements primitifs qui répondent à des besoins fondamentaux. Le cerveau limbique est quant à lui en étroite relation avec les centres des pulsions et des émotions et fait le lien avec le néocortex. Le cortex permet le passage au stade de l'apprentissage et d'appréhender le changement (Marsan, 2008, p. 124).

Dans la mise en place d'une organisation apprenante au sein d'une entreprise, on peut voir que le néocortex est la partie du cerveau qui va permettre l'apprentissage ou encore être la source d'une force de proposition. Pour que le cortex soit stimulé il faut que le limbique soit la source d'une stimulation positive. L'apprentissage n'est possible que lorsque le limbique est satisfait. C'est pourquoi des émotions comme le stress, la frustration ou le manque de reconnaissance sont la source d'une insatisfaction. Cette insatisfaction sera alors à l'origine d'un blocage et le cortex ne sera pas stimulé. Au contraire le sujet va alors se retrancher dans des automatismes. Il va se raccrocher à des choses qu'il sait déjà faire et qui font parties de sa routine. On en revient dès lors à une culture taylorienne. Il est donc nécessaire de stimuler les employés de manière positive et surtout réduire absolument toutes les émotions négatives sous peine de ne pouvoir mettre en place une culture apprenante.

Il y aura donc deux réactions face au changement :

- Les salariés se sentent bien au travail ils sont stimulés positivement mais ils peuvent être réfractaires au changement s'ils ne sont pas convaincus de la pertinence de l'action et si le changement peut porter atteinte à leur sérénité.
- Les salariés se sentent mal au travail, ils sont stimulés négativement ils sont directement réfractaires au changement et font appel à leurs automatismes.

Ici, le rôle de la direction est de convaincre et de donner confiance en la politique du changement pour qu'elle soit acceptée et intégrée (Ceci suppose un haut niveau d'*emotional reconciliation*, Huy, 1999, p. 337). Ceci en communiquant de façon transparente. De là, le rôle du manager est de créer des émotions positives chez l'ouvrier afin de stimuler le néocortex, centre de l'apprentissage. Nous retrouvons ici le rôle bienveillant de la direction et notamment de la DRH.

L'étude quantitative sur l'indice d'émotion montre que le contexte managérial influe sur le niveau de stress au travail, confirmant ainsi la revue de la littérature (Huy, 1999 ; 2009).

La conduite du changement du site d'Essilor Dijon consiste en la mise en place d'une organisation apprenante. Si l'on applique le modèle de Mac Lean (1972) on peut voir que le néocortex est la partie du cerveau qui va permettre l'apprentissage ou encore être la source d'une force de proposition. Pour que le cortex soit stimulé il faut que le limbique soit la source d'une stimulation positive. L'apprentissage n'est possible que lorsque le limbique est satisfait. C'est pourquoi des émotions comme le stress, la frustration ou le manque de reconnaissance sont la source d'une insatisfaction. Cette insatisfaction sera alors à l'origine d'un blocage et le cortex ne sera pas stimulé. Au contraire le sujet va alors se retrancher dans des automatismes. Il va se raccrocher à des choses qu'il sait déjà faire et qui font parties de sa routine. On en revient dès lors à une culture taylorienne. Il est donc nécessaire de stimuler les employés de manière positive et surtout réduire absolument toutes les émotions négatives sous peine de ne pouvoir mettre en place une culture apprenante.

Il y aura donc deux réactions possibles face au changement. Soit les salariés se sentent bien au travail ils sont stimulés positivement mais ils peuvent être réfractaires au changement s'ils ne sont pas convaincus de la pertinence de l'action et si le changement peut porter atteinte à leur sérénité. Soit les salariés se sentent mal au travail, ils sont stimulés négativement ils sont directement réfractaires au changement et font appel à leurs automatismes.

Ici, le rôle de la direction est de convaincre et de donner confiance en la politique du changement pour qu'elle soit acceptée et intégrée. Ceci en communiquant de façon transparente. Encore faut-il que les salariés puissent s'approprier l'expérience. Dans le cas Essilor, le changement mis en place avait été présenté lors de journées de formation. Selon le DRH du site *"Ce qui diminue l'incertitude et l'anxiété face au changement c'est la possibilité donnée au salarié d'expérimenter les conditions du changement et de l'en rendre acteur comme par exemple au travers de chantier d'amélioration dans lequel c'est l'opérateur/ouvrier qui constate les écarts entre ce qu'il vit et ce qu'il voudrait vivre. C'est lui qui propose et met en œuvre les changements.*

Nous avons préalablement expliqué aux salariés qu'ils seraient acteurs de la culture du changement, nous avons très largement communiqué mais tant qu'ils n'en avaient pas fait l'expérience positive ils restaient en stress face au changement".

A partir des réponses à la question 38 qui portait sur les sentiments au travail (Annexe 2), nous avons classé d'un côté les sentiments positifs et d'un autre côté les sentiments négatifs et nous avons réalisé des moyennes. Il y a 9 sentiments positifs et 9 sentiments négatifs ceux-ci sont notés de 1 à 5 donc la note maximale est 45 pour chaque bloc de sentiments.

L'analyse de régression basée sur la question relative aux émotions au travail permet d'identifier la place du contexte du travail dans le stress des salariés sur le site d'Essilor Dijon.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté
1	,412(a)	,170	,166
2	,476(b)	,226	,219
3	,492(c)	,242	,231
4	,514(d)	,264	,251

a Valeurs prédites : (constantes), Indexautonomie

b Valeurs prédites : (constantes), Indexautonomie, reconnaissance

c Valeurs prédites : (constantes), Indexautonomie, reconnaissance, Indexsoutien

d Valeurs prédites : (constantes), Indexautonomie, reconnaissance, Indexsoutien, indexchangement

Tableau n°4 : Analyse de régression sur les émotions au travail sur le site Essilor Dijon

D'après ce tableau on constate que l'entreprise Essilor pourrait avoir une marge de manœuvre de 25% pour améliorer l'environnement de travail de ses salariés.

Cette action est possible en jouant sur les 4 Index que nous pouvons considérer comme des leviers. Ce résultat rejoint certains modèles de bien-être psychologique au travail tel que celui de Karasek et Theorell (1990) ou de Siegrist (1996).

Par exemple, si les ETAM donnent plus d'autonomie aux ouvriers et plus de soutien, ces derniers ressentiront une meilleure reconnaissance de leur travail et seront plus ouverts au changement. Les ouvriers devraient se sentir mieux au travail c'est-à-dire que la charge d'émotions positives est supérieure à la charge des émotions négatives³. Ceci leur permettrait de s'adapter plus facilement à une organisation apprenante. Pour le DRH du site *"C'est exactement le but des chantiers d'amélioration : vous êtes acteurs du changement et nous vous donnons les moyens de réaliser ces changements dans le sens de l'autonomie et reconnaissance des salariés"*.

Parallèlement, en donnant plus d'autonomie aux ouvriers, les ETAM devraient être libérés en partie du stress occasionné par la surcharge de travail dû à leur rôle central. La DRH du site considère que les ETAM n'ont pas compris leur rôle de manager (en particulier les chefs d'équipes). Ils sont encore dans une logique de faire plutôt que de faire faire.

La direction a un rôle de soutien à jouer auprès des ETAM. Elle doit être moteur de cette démarche en redéfinissant les rôles de chacun, en communiquant, en formant et en accompagnant ces ETAM.

Ainsi, au regard de l'indice d'émotions au travail, les deux principaux freins au changement et générateur de stress sont le manque d'autonomie et le manque de reconnaissance. La mise en place par la direction du site d'équipes autonomes a justement pour but de pallier ces deux facteurs de stress.

³ La catégorie des ouvriers en Masse Production est réputées être la moins stressée des ouvriers du groupe ESSILOR. La première étant les agences commerciales, la seconde les ouvriers en laboratoire de prescription et enfin en troisième position les ouvriers en masse production.

L'étude qualitative confirme cette analyse. Ainsi par exemple un opérateur observe : « *Il y a eu une permutation de certains salariés entre les 2 équipes en 2X8 pour équilibrer les mi-temps dans les équipes, on ne nous a pas demandé notre avis* ».

Les résultats mettent particulièrement en relief l'importance de faciliter la communication ascendante et descendante dans un contexte de changement. La DRH a un rôle clé à jouer dans la mesure où elle connaît l'ensemble des salariés et peut servir d'intermédiaire entre le top management et la base.

H3 : Le management peut-être une source de régulation du stress et donc de performance dans la conduite du changement

La littérature a mis en évidence le fait que la capacité à reconnaître et comprendre la dynamique émotionnelle d'un groupe est une véritable compétence managériale en période de changement (Huy, 2009). On peut parler alors d'*emotional aperture*.

Ainsi la combinaison de l'*emotional experiencing* et l'*emotional reconciliation* (Huy, 1999) permet d'améliorer la performance des managers. Le contexte et le contenu de la mission réalisée montre bien le désir de la part de l'encadrement du site d'Essilor Dijon de mieux comprendre ses salariés.

Nous nous appuyons sur cette proposition pour démontrer notre hypothèse 3. Nos résultats confirment l'importance du management dans la régulation émotionnelle des salariés et donc dans la régulation du stress.

Analyse de régression score de stress

Nous avons analysé les liens entre le niveau de stress (score de stress) et les variables relatives aux conditions de travail telles que mesurées par le questionnaire de l'ANACT. Ces variables concernent la charge de travail, le niveau de reconnaissance, le soutien social, l'autonomie et le soutien hiérarchique.

Les données montrent que seules la charge de travail et le niveau de reconnaissance ont un effet significatif sur le niveau de stress ($F(5, 120) = 4.523, p \leq .001$ et $F(5, 120) = -2.337, p = .02$, respectivement). Ceci indique qu'une plus forte charge de travail est associée à un niveau de stress plus élevé mais aussi qu'un niveau de reconnaissance plus élevé peut permettre de modérer le stress. Il faut aussi noter que l'effet de la variable « soutien social » se rapproche du seuil de significativité sans toutefois l'atteindre ($F(5, 120) = -1.745, p = .083$). Il existe donc des marges de manœuvre possibles afin de mieux faire face aux effets potentiellement néfastes du stress.

Variables	Score de Stress β
Charge de travail	.343**
Autonomie	-.001
Soutien social des collègues	-.178
Niveau de reconnaissance	-.225*
Soutien hiérarchique	-.127
R ²	.35

Note :

* $p \leq .05$

** $p \leq .001$

Tableau n°5 : Analyses de régression examinant les liens entre score de stress et variables de conditions de travail

L'analyse qualitative confirme l'énorme besoin de reconnaissance ressenti par les salariés. Les émotions vécues par les opérateurs sont soit très positives soit très négatives. Elles sont en grande partie liées au sentiment de reconnaissance renvoyé par l'organisation et notamment par le management.

Chez les opérateurs le besoin de reconnaissance s'exprime dans la demande de prise en compte de leur avis dans la manière d'organiser le travail. Ainsi par exemple un opérateur fait la remarque suivante : *« Il y a eu une permutation d'équipe (imposée). Ça aurait été bien qu'il y ait une table ronde pour une meilleure harmonie, pour qu'on puisse s'exprimer. »*

Ce besoin de reconnaissance et de soutien s'exprime aussi chez les ETAM qui soulignent que *« La direction devrait s'impliquer un peu plus et surtout pour les messages difficiles. »*

En ce qui concerne les cadres, les entretiens qualitatifs ont mis en lumière un sentiment globalement positif d'émotions au travail. La prise de responsabilité et l'autonomie sont considérées comme des moteurs dans leur implication au travail. La formule utilisée par un des cadres interrogés illustre bien ce sentiment : *« Chacun doit être un artisan »*.

La communication qui est un cœur du changement préoccupe plus particulièrement les cadres. Ceux-ci mettent en avant le besoin de l'améliorer et leur difficulté à devoir parfois adapter leur discours à la cible. *« Seulement une partie des choses est dite l'autre partie est censurée »*. Ceci peut les mettre au niveau émotionnel dans des situations parfois difficile à vivre. Ce qui fait constater à l'un d'entre eux : *« Il faudrait privilégier le face-à-face quand le changement est difficile »*.

Les résultats développés ci-dessus confirment l'importance de la communication et du soutien apportés aux collaborateurs dans le sentiment de bien-être au travail. La DRH du site d'Essilor grâce à cette étude a pris la mesure de la nécessité d'accompagner le middle management vers des postures de facilitation de soutien des opérateurs. Pour ce faire, elle a élaboré un parcours de formation dédié à l'encadrement intermédiaire (chefs d'ateliers et chefs d'équipes) avec pour objectif le développement de compétences managériales. Ici le rôle de la DRH est pédagogique en élaborant un parcours de formation pertinent dans un contexte de changement culturel.

VI/ CONCLUSION

Cette étude met en relief l'importance de l'audit comme outil d'accompagnement de la direction et des managers dans un processus de conduite du changement. Dans le cas présenté, la DRH du site est la pièce pivot de ce processus.

Le changement est source de stress qui peut être un frein important à la mise en œuvre de ce type de management. La littérature évoque habituellement plutôt le terme de résistances au changement. L'originalité de cette étude est de montrer que le stress joue un rôle particulier dans la conduite du changement et qu'il est mesurable.

La posture managériale constitue alors un véritable levier dans un contexte de changement, comme acteur potentiel de régulation du stress et plus largement des émotions négatives.

En effet, dans le cas du site de production d'Essilor Dijon, les résultats montrent que seul la charge de travail et le niveau de reconnaissance des salariés ont un effet significatif sur leur niveau de stress. Ceci tend à montrer qu'un management du changement qui tiendrait compte des conditions de travail permettrait de diminuer le stress associé à ce type de management.

Tel est précisément l'orientation exemplaire retenue par la direction du le site Essilor Dijon. La DRH y joue un rôle central en étant à l'initiative à la fois d'une démarche ergonomique et d'action de formation ciblée. Sur ce site, les opérateurs tout comme les cadres ont accès dans le cadre du DIF à des formations sur la gestion du stress, ce qui n'est chose courante.

Par ailleurs suite à cet audit réalisé sur le stress et le changement, la DRH a souhaité aller plus loin dans la compréhension des sentiments au travail de ses salariés en réalisant un audit sur le sentiment d'équité et de reconnaissance. Ceci témoigne d'un réel souhait d'améliorer le bien-être des salariés et de construire un meilleur "vivre ensemble".

PISTES FUTURES

Cette étude a servi de point de départ à une autre étude menée en 2009 sur le site d'Essilor Dijon visant à affiner les résultats obtenus. L'audit de 2009 a porté sur l'équité et la reconnaissance. Menée sous forme d'entretiens collectifs cette deuxième étude a permis de mieux comprendre l'origine des émotions négatives vécues par certains salariés et de mettre en place un plan d'action au niveau managérial. Il est heureux de constater que des DRH s'investissent de plus en plus dans de telles démarches d'audit sur la qualité de vie au travail et tentent de mieux comprendre les émotions de leurs salariés. Il semble que sur ce point l'audit social permette de rendre l'entreprise plus humaine. Telle est peut-être précisément sa valeur ajoutée : être un instrument de mesure et d'écoute des comportements humains en entreprise.

REFERENCES

- Argyris, C. et Schön D.A. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*, : Reading, Addison-Wesley.
 - Boudens, C.J. (2005). "The story of work: A narrative analysis of workplace emotion". *Organization Studies*, 26, 1285-1306.
 - Carpentier, S., Bachelard, O. et Peretti, JM (2010), Audit social et qualité de vie au travail. *Management & Avenir*, 38, 52-57.
 - Costel, M. (2008). The main parameters and levels of human resources audit. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(4), 390-395.
 - Crozier, M. et Friedberg, F. (1977). *L'acteur et le système*, Seuil.
 - Cyert, R.M. et March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
 - Damasio, A. (1995). *L'erreur de Descartes*. Paris : Odile Jacob.
 - Damasio, A. (1999). *Le sentiment même de soi*. Paris : Odile Jacob.
 - De Sousa, D. (1987). *The rationality of emotion*. Cambridge, MA : the MIT Press.
 - Frost, P.J. (2003). *Toxic emotions at work*. Cambridge, MA: Harvard Business School. Publishing.
 - Duyck, J.Y. et Lahmouz, K. (2010). Audit du stress professionnel et de l'implication organisationnelle dans un contexte de restructuration : le cas Assuria FC. *Management & Avenir*, 38, 117-137.
- El Akremi, A. Sassi, N. et Haddaji, N. (2006). Etude de l'impact des stressseurs organisationnels sur le bien-être et les comportements sociaux des salariés dans un contexte de flexibilité. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°61, p. 6-21.

- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Préface de Bertrand Saporta. De Boeck.
- Hobfoll, S.E. (1989). "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress". *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Huy, Q. (1999). « Emotional capability, emotional intelligence and radical change ». *Academy of Management Review*, Vol. 24, n°2, pp 325-345.
- Huy, Q. (2002). "Emotional Balancing of Organizational Continuity and radical Change: The contribution of middle managers". *Administrative Science Quarterly*, 47 (2002): 31-69.
- Karasek, R.A. et Theörell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of the working life*. New York : Basic Books.
- Katz, D. et Kahn, R. (1978). *The social psychology of organization*. New York : John Wiley.
- Lachmann, H., Larose, C. et Penicaud, M. (2010). *Bien être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Rapport commission.
- Lawrence, P. et Lorsh, P. (1983). *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*. Éditions d'organisation.
- Le Moigne, J.L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Dunod.
- Leplat, J. (2002). "De l'étude de cas à l'analyse de l'activité. *PISTES*, Vol. 4, n°2.
- Mac Lean, P. (1990). The triune Brain in evolution. Role in paleocerebral functions. Library of congress.
- Mac Lean, P (1972) Cerebral evolution and emotional process: new findings on the striatal complex. *PD Ann NY Acad Sci*, 193: 137-149.
- Marsan, C. (2008). *Réussir le changement*. De Boeck.
- Martinet, A.C. (1984). *Management stratégique : organisation et politique*. Collection Stratégie et Management. Paris : Edition Mc Graw-Hill.
- Mignonnac, K. et Herrbach, O. (2004). "Linking of work events, affective states, and attitudes. An empirical study of managers' emotions". *Journal of Business and Psychology*, 19, 221-240.
- Minzberg, H. (1985) "Of strategies, deliberate and emergent". *Strategic Management Journal*, Vol. 6, Issue 3, p. 257-272.
- Mostefaoui, R. (2007). "Les compétences managériales, principale condition de succès de changement". *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 5, n°1, p. 1-15.
- Pettigrew, A.M. (1987) « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 6, 649-670.
- Remoussenard, C. (2007 a.) "Études de cas. Le pilotage du changement pôle d'expertise. Apport de la conduite du changement à la GRH", *Les compétences managériales. Enjeux et réalités*, sous la direction de F. Dupuich-Rabasse. L'Harmattan.
- Remoussenard, C. (2007 b.) "Making Change". *Sloan Management Review*, 15 June 2007.
- Robert, Rey-Debove et Rey. (2004). *Le nouveau petit Robert*. Paris.
- Robbins, S., Judge, T. et Gabilliet, P. (2006). *Comportements organisationnels*. Pearson, 12^{ème} Edition.
- Sanchez-Burks, J. et Huy, Q. (2009). « Emotional aperture and strategic change: The accurate recognition of collective emotions ». *Organization Science*, Vol. 20, Issue 1, January 2009, 22-34.
- Siegrist, J. (1996). "Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions". *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Simon, H. (1991). « Bounded rationality and organizational learning ». *Organization Science*, vol. 2, n° 1.
- Soares, A. (2003). "Les émotions dans le travail". *Travailler*, 9, 9-18, 2003.
- Vakola, M., Tsaousis, I. et Nikolaou, I. (2004). « The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change ». *Journal of Managerial*

psychology, Vol. 19, n°2, pp. 88-110.

- Woodward, J. (1965). *Industrial organization : theory and practice*. Oxford university.

- Yin, R.K. (1990). *Case Study research. Design and methods*. Sage Publications.

- Zytinoglu, I.V. Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J. et Boos, L. (2007). "Association between Work intensification, stress and Job satisfaction: The case of Nurses in Ontario". *Industrial Relations*, Vol. 62, n°2, 201-225.

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire audit social



QUESTIONNAIRE AUDIT SOCIAL Groupe ESC Dijon-Bourgogne

Charge de travail

1- Mon travail exige d'aller vite

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

2- Mon travail exige de travailler intensément mentalement

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

3- On me demande de faire une quantité de travail excessive

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

4- J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

5- Je reçois des demandes contradictoires de la part des autres

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

6- Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

7- Mes tâches sont souvent interrompues avant que je les ai terminées ; je dois alors y revenir plus tard

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

8- Mon travail est très mouvementé

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

9- Je suis souvent ralenti(e) dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Autonomie

10- Mon travail exige que j'apprenne des choses nouvelles

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

11- Mon travail nécessite un niveau élevé de compétences

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

12- Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

13- J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

14- Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

15- Au travail, j'ai l'occasion de faire plusieurs choses différentes

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

16- J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

17- Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Soutien social

18- Mon supérieur immédiat se soucie du bien-être des personnes qui sont sous son autorité

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

19- Mon supérieur immédiat prête attention à ce que je dis

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

20- Mon supérieur immédiat facilite la réalisation du travail

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

21- Mon supérieur immédiat réussit à faire travailler les gens ensemble

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

22- Les personnes avec qui je travaille sont qualifiées pour les tâches qu'elles accomplissent

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

23- Les personnes avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

24- Les personnes avec qui je travaille sont amicales

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

25- Les personnes avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Reconnaissance

26- Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

27- Je reçois le respect que je mérite de mes collègues

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

28- Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

29- On me traite injustement à mon travail

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

30- Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

31- Mes perspectives de promotion sont faibles

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

32- Ma sécurité d'emploi est menacée

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

33- Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

34- Vu les efforts que je fournis, je reçois tout le respect et l'estime que je mérite à mon travail

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

35- Vu les efforts que je fournis, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

36- Vu les efforts que je fournis, mon salaire est satisfaisant

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Exemplarité

37- Comment définiriez-vous l'ambiance dans votre travail ?

Parmi les différents termes présentés ci-dessous entourez les 3 termes définissant le mieux l'ambiance dans votre travail.

- | | | |
|---------------------------------------|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sereine | <input type="checkbox"/> Tendue | <input type="checkbox"/> Calme |
| <input type="checkbox"/> Dynamique | <input type="checkbox"/> Ennuyeuse | <input type="checkbox"/> Froide |
| <input type="checkbox"/> Confiante | <input type="checkbox"/> Chaleureuse | <input type="checkbox"/> Agressive |
| <input type="checkbox"/> Solidaire | <input type="checkbox"/> Joyeuse | <input type="checkbox"/> Passive |
| <input type="checkbox"/> Malveillante | <input type="checkbox"/> Conflictuelle | |

38- Quels sentiments avez-vous éprouvés dans le cadre de votre travail ces derniers temps?

Les phrases présentées ci-dessous décrivent différentes émotions qu'un travail peut provoquer chez une personne. Indiquez dans quelle mesure votre emploi et tout ce qui s'y rapporte vous ont conduit à ressentir ces émotions durant ces trente derniers jours :

Sur les colonnes de droite, entourez l'un des 5 chiffres indiquant le mieux la fréquence à laquelle vous avez ressenti, ces 30 derniers jours, chacune des émotions présentées ci-dessous.

	Jamais	Rarement	Parfois	Assez Souvent	Extrême- ment souvent
1. Mon travail m'a mis en colère.	1	2	3	4	5
2. Mon travail m'a angoissé.	1	2	3	4	5
3. Mon travail m'a ennuyé.	1	2	3	4	5
4. Mon travail m'a rendu calme.	1	2	3	4	5
5. Mon travail a été une source de contentement.	1	2	3	4	5
6. Mon travail m'a déprimé.	1	2	3	4	5
7. Mon travail m'a dégoûté.	1	2	3	4	5
8. Mon travail m'a découragé.	1	2	3	4	5
9. Mon travail m'a donné de l'énergie.	1	2	3	4	5
10. Mon travail a été excitant.	1	2	3	4	5
11. Mon travail m'a passionné.	1	2	3	4	5
12. Mon travail m'a enthousiasmé.	1	2	3	4	5
13. Mon travail m'a rendu furieux.	1	2	3	4	5
14. Mon travail m'a rendu triste.	1	2	3	4	5
15. Mon travail m'a fatigué.	1	2	3	4	5
16. Mon travail m'a inspiré.	1	2	3	4	5
17. Mon travail m'a procuré de la satisfaction.	1	2	3	4	5
18. Mon travail m'a relaxé.	1	2	3	4	5

39- Les questions qui suivent portent sur la manière dont vous percevez votre responsable hiérarchique direct.

Donnez votre degré d'accord à chacune des propositions qui suivent en entourant le chiffre correspondant à votre réponse :

1. Votre supérieur hiérarchique est-il aussi courtois et respectueux qu'il vous demande de l'être ?	Pas du tout aussi courtois	Pas aussi courtois	Aussi courtois	Plutôt plus courtois	Beaucoup plus courtois
2. D'après vous, est-il aussi performant qu'il vous demande de l'être ?	Pas du tout aussi performant	Pas aussi performant	Aussi performant	Plutôt plus performant	Beaucoup plus performant
3. Il est aussi ponctuel pour les rendez-vous ou les réunions qu'il vous demande de l'être :	Pas du tout aussi ponctuel	Pas aussi ponctuel	Aussi ponctuel	Plutôt plus ponctuel	Beaucoup plus ponctuel
4. Lorsqu'il y a beaucoup de travail, il est le premier à s'investir :	Jamais	Pas souvent	Souvent	Très souvent	Toujours
5. Quand il y a de mauvais résultats, il sait assumer sa part de responsabilité :	Jamais	Pas souvent	Souvent	Très souvent	Toujours
6. Il est aussi disponible pour donner un conseil ou des informations qu'il vous demande de l'être :	Pas du tout	Pas vraiment	Tout à fait	Plutôt plus que les autres	Beaucoup plus que les autres
7. Globalement, il a les mêmes exigences envers lui-même qu'envers vous.	Nettement moins exigeant envers lui qu'envers les autres	Moins exigeant envers lui qu'envers les autres	Autant exigeant envers lui qu'envers les autres	Plutôt plus exigeant envers lui qu'envers les autres	Beaucoup plus exigeant envers lui qu'envers les autres

40- Votre supérieur hiérarchique est un homme ou une femme (cochez la case correspondante) ?

- Un homme Une femme

Équité

Les propositions suivantes se réfèrent aux scores de performance que vous avez obtenus lors de votre dernière évaluation.

Dans quelle mesure ?

41- Ces scores reflètent-ils l'effort que vous avez investi dans votre travail??

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

42- Ces scores correspondent-ils au travail que vous avez fourni ?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement -

pas du tout

Complètement

43- Ces scores reflètent-ils votre contribution à l'entreprise ?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

44- Ces scores sont-ils justifiés au regard de votre performance ?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

*Les propositions suivantes se réfèrent aux procédures utilisées par votre supérieur hiérarchique pour prendre des décisions concernant votre évaluation.
Dans quelle mesure ?*

45- Ces procédures vous ont-elles permis d'exprimer vos opinions et sentiments durant votre évaluation ?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

46- Ces procédures vous ont-elles permis d'avoir de l'influence sur cette évaluation ?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

47- Ces procédures vous ont-elles été appliquées de façon cohérente ?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

48- Ces procédures vous ont-elles été appliquées sans préjugé ?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

49- Ces procédures vous ont-elles été basées sur des informations exactes ?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

50- Ces procédures vous ont-elles permis de demander de réexaminer l'évaluation déjà faite ?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

*Les propositions suivantes se réfèrent à votre supérieur hiérarchique pendant votre entretien annuel d'évaluation.
Dans quelle mesure ?*

51- Vous a-t-il traité poliment ?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

52- Vous a-t-il traité avec dignité ?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

53- Vous a-t-il traité avec respect ?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

54- A-t-il évité de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés ?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

55- A-t-il expliqué de façon complète les procédures utilisées pour votre évaluation ?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

56- Vous a-t-il donné des explications pertinentes sur les procédures servant aux évaluations ?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

57- Vous a-t-il communiqué des informations détaillées dans des délais raisonnables!?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

58- Semble-t-il avoir adapté sa communication aux besoins spécifiques de chaque personne!?

- A peine, voire pas du tout Un peu Modérément Beaucoup Extrêmement - Complètement

59. REMARQUES ET PRECISIONS SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL :

Critères personnels

Sexe

- Homme
 Femme

Position

- Ouvrier
 ETAM
 Cadre

Contrat

- CDI
 CDD
 Contrat professionnel
 Intérim

Stage

Ancienneté:.....années

S'agit-il de votre première entreprise ?

- Oui
- Non

Âge:ans

Service:

- DG Administration finances
- BG Asie
- BG France
- BG Équipementiers mondiaux
- Direction industrielle et Achats
- DG et autres directions fonctionnelles

Annexe 2 : Guide d'entretien (étude qualitative)

Guide d'entretien qualitatif - ESSILOR

1 – Comment vous sentez-vous au travail?

2 – Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail? Pourquoi?

3 – Qu'est-ce qui pourrait-vous aider à vous sentir mieux dans votre travail?

4 – Quels aspects de vos conditions de travail souhaiteriez-vous voir améliorés?

5 – Que pensez-vous des changements opérés ces 3 dernières années? (journées espace/temps, communication, changement de directeur d'unité, modop (mode opératoire) vidéo, accessibilité personnel RH et managers)

6 – Que signifie pour vous le passage d'une culture taylorienne à une culture apprenante?

7 – Dans une culture apprenante on vous demande plus souvent votre avis. Avez-vous l'impression qu'il soit pris en compte?

8 – Quelles propositions faites-vous pour améliorer ce changement culturel?

9 – A l'issue de cet entretien avez-vous d'autres remarques ou suggestions à faire?



29ème université d'été de l'audit social
sur le thème du
Bien-être au travail
Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Marc Arbouche

Poitiers le 11/7/2011

marbouche@escem.fr

Docteur en sociologie et en philosophie politique
Professeur de management des ressources humaines et
Éthique du management
ESCEM 11, rue de l'Ancienne Comédie - BP 5
86000 Poitiers

Communication : 29ème Université d'été de l'audit social

Titre : La négociation intra-organisationnelle des risques psycho-sociaux

Résumé

L'injonction à la prévention des risques psychosociaux incite à la négociation locale. Les acteurs de l'entreprise concernés ne peuvent s'inspirer de « scénarii » connus pour mener ces négociations. Le niveau de négociation pertinent (-i.e. une entreprise donnée) est celui dans lequel la négociation formelle heurte les « arrangements » établis selon un processus de négociation largement informel. L'objet de la négociation (ie.les RPS) se caractérise par une forte incertitude cognitive (c'est du préventif) et une forte ambiguïté normative (que peut-on assurer ?) Il s'agit donc, dans ce cas, de re-poser les deux questions nécessaires à

l'appréhension de la portée réelle d'un processus de négociation : qui négocie ou qui peut négocier ? Qu'est ce qui est négocié ou négociable ?

Introduction

La plupart des pays européens adoptent des législations concernant les risques psycho-sociaux faisant obligation aux employeurs d'assurer la sécurité et la santé des salariés dans tous les aspects liés au travail. Ces mesures donnent des indications, des principes de prévention incitant à traiter ces risques selon une politique d'entreprise globale. En France, la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, étend l'obligation d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévenir ces risques au même titre que les risques physiques. Au-delà, il est posé à l'employeur une obligation de résultat quant au fait de protéger ses salariés, y compris d'agissements de harcèlement moral. Ces incitations, sinon obligation, amèneront les entreprises à mettre en place des systèmes d'évaluation, de prévention, et surtout d'ouvrir des négociations en la matière au niveau de chaque entreprise.

L'inédit dans ce processus est la conjonction entre un type de négociation requis (intra-organisationnel) et un enjeu échappant largement à l'objectivation. Les dispositifs juridiques mis en place sont, plus ou moins, un produit de relations professionnelles qui a sa propre logique. Faut-il y voir aussi une inspiration du principe de précaution ? En tout cas, ces dispositions prennent place dans un contexte de glissement continu des régulations professionnelles vers l'entité active qu'est l'entreprise (Adam, Reynaud, 1978). Dans le même temps, ce lieu est celui où la négociation intra-organisationnelle est faiblement institutionnalisée.

L'allure paradoxale de ce processus s'atténue si l'on admet que c'est la qualité de la mise en œuvre conjointe de ce processus de négociation et de son contenu qui déterminera le sort du ou des projets s'inscrivant dans une démarche de prévention.

Pour rendre compte de cette problématique (à la fois axiologique et praxéologique) on aura recours à un cadre conceptuel fondée sur la théorie de la régulation conjointe de J.D.Reynaud. La théorie de la régulation, permet d'aborder la question de la négociation, au niveau de l'entité active qu'est une entreprise particulière, située et datée. En effet, l'objet « risques psycho-sociaux », ne se disposant pas à la négociation collective, sollicite les dimensions de régulation propre à chaque entité active. La mise en avant de la régulation endogène ; amène à prendre en compte la position des acteurs parties prenantes de ce processus. En complément de cette théorie nous nous appuyons sur les analyses de G.Simmel qui paraissent les plus à même de rendre compte du contenu psycho-social de la régulation et de la position de tiers que peuvent adopter des acteurs clés. Une réflexion sur le tiers amène à envisager le rôle et les tâches des dirigeants et de l'encadrement intermédiaire, en particulier, c'est-à-dire des acteurs partie-prenantes des pratiques de management des ressources humaines.

Une catégorie d'acteur est directement concernée quant à la mise en œuvre : l'encadrement intermédiaire ou de proximité. Dans l'élaboration et l'instrumentation de cette démarche la place de la fonction « ressources humaines » est aussi décisif. On peut appréhender ces deux acteurs comme ceux qui tiennent un rôle ou sous-rôle de tiers dans la vie organisationnelle. Le rôle de tiers ne peut être entièrement formalisé ou explicite, il ne peut prétendre à la neutralité. C'est ce qui fait son ambiguïté, que le tiers soit arbitre, tiers impartial, médiateur ou adepte du *divide et impera*.

1. Contexte d'émergence de la notion de RPS.

Pour situer l'émergence du thème des RP, une série d'observations sur le contexte général puis sur le contexte actuel des pratiques de management des ressources humaines sont requises. Les premières concernent la situation anémique d'un certain nombre de situations de travail. Tant l'autonomie que la reconnaissance (si fréquentes dans les discours) sont des dimensions qui ne prennent sens que dans des contextes professionnels et organisationnels particuliers. En l'absence d'autonomie et de reconnaissance, un plus grand nombre de situations de travail seraient perçues comme dénuées de sens et finalement difficiles ou stressantes. On admet que l'existence de normes professionnelles, validées et reconnues par les pairs et les supérieurs, contribue à garantir la satisfaction sinon la motivation, lorsqu'elles sont mises en œuvre. L'autonomie, sinon la responsabilité, prend dans ce cadre un sens positif qui n'est pas celui de l'injonction angoissante à se débrouiller tout seul en l'absence de

repères. Chaque groupe professionnel s'efforce de développer des représentations partagées de ce qui fonde le travail bien fait, des difficultés jugées acceptables, de la manière dont on doit comprendre les événements pénibles et négatifs de façon à les intégrer à la vision du « métier ». Les différents univers professionnels seront donc plus ou moins perméables aux discours sur le stress selon l'état de l'encadrant normatif et de la cohésion des groupes. Toutefois, rien n'est moins sûr que l'existence effective de ces structures de soutien et de crédibilité (équipes, groupes, unités...) dans les organisations productives contemporaines.

Les secondes observations précisent le contexte actuel des pratiques de management des ressources humaines qui semblent contribuer fortement à l'émergence des risques psychosociaux. On a souligné l'extension de « l'individualisation » des pratiques de gestion des ressources humaines conjointement à l'horizontalisation de l'organisation productive. Les relations de travail se traduisent par des « contrats » individualisés, complexes et fragiles, conduisant à une relation d'emploi plus personnalisée et plus exigeante (en termes de performance ou de résultats). Il s'ensuit le constat indiscutable suivant : insécurité, pression à la production, précarité, sont des caractéristiques saillantes d'innombrables situations de travail.

Dans une certaine mesure ces tendances ne s'expliquent pas entièrement par le jeu du marché ou selon une logique globale. Les pratiques de gestion des ressources humaines et d'organisation propres à chaque entreprise y ont leur part. En ce sens, ces observations schématiques concernant la nouvelle configuration inciteraient plutôt à l'innovation, à la négociation de compromis mais au niveau de l'entreprise. Toutes les caractéristiques de situations anormales que sont les conflits non-ouverts, les effets diffus des « risques psychosociaux » ... sont des aiguillons à faire se rencontrer les vues et les vœux au niveau pertinent d'action.

Ces constats contrastés ne peuvent ignorer les rôles respectifs de la **fonction « ressources humaines » et de l'encadrement intermédiaire**. La fonction RH est parmi toutes les fonctions de l'entreprise celle dont la description, au sens extensif du terme, est la plus malaisée. Son « territoire » est le moins bien délimité et ses frontières les plus « floues ». En particulier, la gestion quotidienne du personnel lui échappe en grande partie, et est une des tâches essentielles de la hiérarchie opérationnelle. On notera que qu'elles que soient ces ambiguïtés (ou à cause d'elles) la fonction est en quelque sorte celle qui exerce le plus fortement la fonction de tiers dans l'organisation. Le rôle même de la hiérarchie

opérationnelle (interlocuteur premier de la fonction RH) est en constant remaniement. Sous les effets conjugués des transformations organisationnelles, de la mise en place de procédures de *reporting* et de la recentralisation du pouvoir, la zone d'autonomie tend à se rétrécir considérablement. Le plus souvent, ce rôle consiste principalement à contrôler le bon fonctionnement des différents process et à rendre compte de leur mise en œuvre par une batterie de ratios et d'indicateurs prédéterminée. Cette multiplication des systèmes de reporting ou d'évaluation afin d'obtenir des comportements conformes aux objectifs a des effets contre-productifs. F. Dupuis (2011) relève, que cette frénésie de contrôle a dégénéré en **rituels** qui n'ont plus grand-chose à voir avec des outils de gestion. A force, leur multiplication a produit le contraire de ce qui était recherché. Car les salariés ont fini par s'adapter à cette forme de sur administration, qui finit par donner des ordres contradictoires. On aboutit à une organisation en miettes dans laquelle chacun finit par faire ce qu'il veut.

Dans ce contexte l'idée reçue est qu'il n'est nullement nécessaire de connaître le travail pour le gérer. On se contente d'user d'une série d'indicateurs pour évaluer le travail ou plutôt les performances. Ces modes d'évaluation sont loin de pouvoir rendre compte des difficultés et de la complexité du travail réel à accomplir et ne permettent pas de juger et de reconnaître les efforts déployés pour atteindre les résultats demandés, compte tenu des exigences du métier et des normes professionnelles à respecter ainsi que des moyens mis à disposition. Cette orientation ignore la dimension subjective du travail qui est déterminante. Méconnaissance expliquant peut-être la plainte récurrente quant au manque de reconnaissance. Cette pratique *par défaut* est portée par un regard considérant les hommes comme ressources applicables indistinctement et arbitrairement. Penser exclusivement en termes de ressources c'est se situer en dehors de la réalité et de la durée organisationnelle. Pour s'ancrer dans la réalité il faut penser en termes de comportements. Ce qui fait l'avenir, ce sont les actions d'agents humains, ces agents ont des comportements. Et ces comportements sont régulés en interne, sont l'expression d'une autonomie (capacité de choix) et relèvent de la responsabilité de chacun.

2. Le contenu psycho-social de la négociation

La catégorie « risques psycho-sociaux » recouvre une multiplicité de maux, blessures, occasionnées par et dans le travail. Ces risques sont au-delà des risques physiques proprement dit, leur caractéristique principale est de porter atteinte à la sphère mentale et psychique et d'affecter potentiellement la santé. Cette nature psychosomatique implique une interprétation

(non exclusivement médicale) de la situation. D'où l'omniprésence en la matière de « perceptions » et d'enquêtes se fondant sur du déclaratif.

Les situations génératrices de risques sont le plus souvent analysées à partir des caractéristiques de celles générant le stress. On cherche à **objectiver** à partir des **symptômes de stress**. Il s'agit de tous les signes personnels manifestant des difficultés d'adaptation aux contraintes du travail, quelle que soit la nature de ces contraintes : état de tension, anxiété, problèmes de sommeil, fatigue, faible satisfaction au travail, perception amplifiée des contraintes au travail... La complexité de ces symptômes provient essentiellement de l'étendue de la gamme possible de réactions personnelles aux contraintes du travail, que ces dernières soient techniques, mécaniques ou sociales.

Les facteurs explicatifs se regroupent, pour l'essentiel, selon deux catégories de variables liées aux contraintes organisationnelles et techniques au/du travail : **la demande et le contrôle du travail**. S'agissant de la demande de travail, les facteurs suivants sont habituellement évoqués : travail sous contrainte de temps, travail monotone ou à pauvre contenu, travail demandant une grande concentration ou impliquant des responsabilités élevées ou de multiples activités (notion de charge mentale au travail). S'agissant du contrôle du travail, les variables suivantes peuvent être citées, contrôle permanent de la hiérarchie, faible latitude personnelle dans l'accomplissement des activités, impossibilité de prendre des pauses, manque de clarté des directives, attitudes ambiguës de la hiérarchie. Les facteurs **relatifs au support social** sont plus spécifiquement liés à la dynamique des relations interpersonnelles et qui déterminent en grande partie les possibilités d'entraide et de coopération entre collègues et l'éventuel soutien de la hiérarchie.

L'examen des différentes approches du stress, par exemple, peut aider à l'élaboration de méthodes contribuant, au même titre que d'autres analyses du travail ou organisationnelle, au processus d'objectivation des enjeux. Toutefois elles sont difficilement appropriables par les acteurs car fortement dépendantes de l'expertise extérieure. D'une façon générale, la manière dont on traite de l'objectivation et de l'explicitation peut s'appliquer à des formes très différentes d'analyse du travail, aussi bien à des analyses « objectivantes » (dont les enjeux peuvent se matérialiser) qu'à celles qui intègrent dans l'effort même d'analyse l'intervention et ses résultats et notamment les réactions des intéressés.

La lecture des différents travaux sur les RPS laisse un sentiment que le travail est vécu comme une situation-limite. La récurrence de termes comme « exposition au risque », « souffrance », « stress », « harcèlement », « suicides » ... donne une indication sur la dimension subjective du travail qui est loin d'être dynamogénique.

Les RPS ont des causes variées : le sentiment de responsabilité éprouvé dans le travail, l'organisation et les conditions d'exercice du travail, les exigences d'attention qu'il requiert, ou encore les relations entre des personnes et les tensions susceptibles d'en découler. Néanmoins, elles tendent, de par leur extension, à récapituler l'activité et les situations de travail ou professionnelles comme des situation-limite. On notera qu'elles correspondent largement à un pàtir organisationnel, à des états passifs, pathologiques

Si l'on exclut les états pathologiques, les apports de G.Simmel sont ici à mettre en perspective. La nature composite des risques psycho-sociaux (états passibles, « ressentis »...) se dispose à la conceptualisation que donne Simmel des sentiments psycho-sociaux (causes et conséquences) qui sont à la fois des contenus de formes sociales et l'expression d'un agir et pàtir conjoints et indissociables.

La société se présente, pour Simmel, comme un processus, non un état, elle est éprouvée, on en fait l'expérience, on la connaît d'une certaine manière. En ce sens, « la société n'a pour ainsi dire plus rien de substantiel, rien de concret en soi, mais elle serait un devenir, c'est-à-dire la fonction qui consisterait à recevoir et à produire la destinée et le façonnement de l'individu l'un par l'autre ». À l'œuvre donc une « dynamique de l'agir et du subir par lesquels les individus se modifient réciproquement » (1981, p.91)

A travers la fragilité de la communauté, Simmel souligne l'indissociabilité de l'agir et du pàtir constitutifs de l'interaction : « Mais en même temps cette communauté est toujours fragile car le flux d'actions et de réactions qui caractérisent les socialisations fait passer les individus incessamment de l'action à la passion et réciproquement, mais encore d'une forme de l'action ou de la passion à une autre. » (1981, p.202). En d'autres termes, agir et pàtir sont des corrélats dans la relation individu/ organisation. Corrélats dans l'interaction et ce dans les deux sens possible du mot « interaction » : au sens immédiat, celle concernant des situations particulières où l'action implique directement la coprésence d'autres individus ; celle, au sens plus général du principe d'une influence réciproque entre les individus, les individus agissent à partir de conditions qu'ils n'ont ni voulues ni créés mais, en même temps, ils

agissent réellement, modifient les circonstances, leurs dispositions réciproques ...en créent de nouvelles, qui conditionnent l'action de leurs successeurs.

A travers le transitoire, le contingent, la société est à la fois rendue possible et se perpétue. Des à-priori qui, telles la fidélité, la loyauté, la gratitude, jouent quasiment un rôle de forme sociale par rapport aux contenus, et se substituent aux intérêts, passions à l'origine d'une interaction. Ces à-priori qui rendent la société possible sont accompagnés de sentiments de bienveillance ou de confiance. Simmel montre la présence de dispositions sans lesquelles la vie sociale ne serait pas possible, « ces éléments affectifs », « ces vecteurs psychiques » qui traversent tant l'amour que l'érotisme, l'amitié que l'autorité, le rapport à la profession que celui envers des relations des individus à leur groupe, leur classe sociale et leur patrie.

Considérer la socialisation sous l'angle psychique signifie que les contenus, les motivations, les buts de celle-ci sont psychiques, mais aussi que les relations entre les hommes reposent sur des extrapolations à caractère psychique. La distinction entre contenus et forme de la socialisation indique que les mêmes contenus psychiques peuvent être formés socialement de manière tout à fait différente. Le matériau de la socialisation est donc au sens large psychologique, Simmel parle de la constitution psychophysique de la nature humaine (1987).

Ces sentiments psychosociaux, soubassement des formes de socialisation, constituent les contenus de la socialisation. Ils l'autorisent, l'accompagnent et lui fournissent une ambiance affective propice. Pour les décrire Simmel fait l'usage du vocabulaire des passions, **des émotions, des sentiments**. Il en est ainsi de : la confiance, la sympathie, la reconnaissance, la piété, le dévouement, la fidélité, la gratitude l'intimité, la foi, l'honneur, la loyauté, le pardon, la réconciliation, d'une part, l'envie, la rancune, la jalousie, le dépit, la haine, la méfiance, l'hostilité, d'autre part.

Ce contenu psychique de la socialisation réintroduit une vision du travail conjoignant la dimension subjective (motivation, mentefacts) et la dimension objective (processus, artefacts). La relation est au cœur de cette vue. Sous l'angle de la relation ce n'est pas le travail en soi qui est uniquement considéré. C'est le travail *avec les autres* qui prime. Certes le travail est *avec* des outils, *sur* une matière ...mais il est surtout avec les *autres*. L'importance de la relation est largement montrée par le fait que le stress ou la souffrance au travail, sans parler de harcèlement moral ou autre, dépendent largement de la qualité des relations avec les collègues, avec les collaborateurs et les supérieurs. La qualité des relations humaines est au

centre de l'expérience vécue de travail, elle contribue à un engagement et une satisfaction personnels. Ce sont les relations, mauvaises, qui génèrent, entre autre, le stress.

Evidemment, cette vue remet en cause la confiance largement illusoire, la croyance et les idées reçues, selon lesquelles de « bonnes » procédures, des règles « adaptées », peuvent assurer le bien-être de tous et l'efficacité économique. Agir *sur* et *dans* la relation signifie, que les managers gagnent en crédibilité et en efficacité en prenant en charge leur position de proximité.

Outre la dimension préventive portée par le dispositif juridique, pouvant être en charge sous certaines conditions par un projet, c'est la nature composite des RPS qui va constituer la difficulté essentielle aux négociateurs. Beaucoup d'éléments échappent à l'objectivation nécessitée par la négociation. La régulation possible des risques psycho-sociaux est proprement celle du contenu de l'interaction. Il s'agit d'intégrer le contenu psychique des interactions coopératives sans nier la réalité de l'efficacité inhérente aux organisations productives.

3. Que pourrait être une négociation intra-organisationnelle des RPS ?

On considérera la négociation intra-organisationnelle comme une **régulation** sociale qui se déroule dans chaque camp au lieu de se réaliser entre les deux camps. Elle possède les caractéristiques de la régulation sociale : elle est continue, elle n'est pas optimisée (ce n'est ni un équilibre, ni une satisfaction pour tous, etc.), elle s'exerce pour une large part sous forme de négociations non explicites et elle est constitutionnelle (elle fixe les règles du jeu, définit sur un plan cognitif les enjeux).

C.Morel (2009) caractérise plus précisément ce type de négociation. L'intra-négociation désigne un processus où un certain nombre d'acteurs et de groupes, qui ont des considérations et des intérêts spécifiques, se mettent d'accord. Cette négociation est d'abord le reflet de l'organisation qui est engagée dans une négociation externe. L'intra-négociation peut aller jusqu'à former un élément inséparable de la culture organisationnelle. Elle lui est intimement liée. L'intra-négociation est faiblement institutionnalisée. Cela vient de ce que la coordination informelle entre les acteurs de l'organisation est la façon normale de travailler collectivement. Ce sont des échanges par téléphone, ou lors de réunions ordinaires, ou par des discussions de couloirs, ou des anticipations tacites, etc. La communication tacite est une dimension du

caractère informel de l'intra-négociation. Les acteurs de l'organisation se coordonnent par des anticipations croisées, sans correspondre explicitement. Mais ce mode de fonctionnement efficace pour le travail en interne quotidien peut créer des malentendus quand des enjeux importants sont négociés à l'extérieur. Le caractère informel et même tacite de l'intra-négociation s'accompagne d'une caractéristique voisine, qui l'explique en partie. Elle est *douloureusement amicale*, en ce sens qu'elle se déroule entre des personnes qui sont des alliés, des proches, des complices. Et les conflits peuvent être exacerbés. Il est bien connu que ce sont les combats entre voisins qui peuvent se révéler les plus intenses.

A ce stade, on peut caractériser la négociation des règles congruente aux RPS et relever quelques points critiques.

C'est ici qu'il faut souligner fortement qu'aborder la négociation à partir de ses enjeux, fait constater que chaque partie à la négociation est une coalition, instable et ad hoc. L'analyse d'une situation de travail (à partir d'un écart ou en vue d'un projet) amène généralement à remettre en cause l'idée reçue que la détermination à-priori des groupes est fragile, instable, que ce soit par la culture, le métier ou l'organisation formelle. Les groupes se révèlent hétérogènes, traversés de conflits, modifiables selon les objectifs recherchés.

Ce qui s'applique à des négociations formelles l'est aussi à des négociations informelles. On peut s'attendre à l'objectivation d'enjeux glissants (signe de l'incertitude quant aux résultats de la négociation) et à la constitution d'acteurs ad-hoc.

En ce sens, initier une négociation intra-organisationnelle à visée préventive c'est initier un projet. Il est en effet, nécessaire de mobiliser des acteurs autour d'un ou plusieurs projets dont le périmètre de mise en œuvre est à hauteur des enjeux (Tirmarche, 2010). Autrement dit, il s'agit d'initier et de maintenir une démarche participative durable, en prise avec les enjeux concrets hic et nunc de chacune des parties prenantes. On peut raisonnablement considérer cette démarche comme un processus de négociation, en ce sens que c'est une interaction qui aboutit à la création, au renouvellement, à la modification d'une règle. La production de règles se fait à plusieurs et cela n'est pas conditionné par le fait que tous les acteurs soient à égalité ; la distribution de pouvoir pouvant être extrêmement inégale.

Aboutir à un compromis nécessite l'identification (explicitation et objectivation) des enjeux. Ce que l'analyse *positive* d'une situation de travail ou de gestion permet de faire c'est la

reconnaissance des enjeux réels, leur distinction et la séparation des objectifs d'avec les enjeux de pouvoir. Elle transforme peu ou prou les atouts, les ressources des acteurs.

L'identification des enjeux détermine d'une manière décisive les chances de réussite d'une négociation formelle ou informelle. Elle se fonde sur une évidence : le travail réel diffère du travail prescrit. Autrement dit, les régulations peuvent s'avérer concurrentes. Mais parfois c'est l'objet même du travail qui est conçu différemment par les concepteurs et les opérateurs ; l'antagonisme et la divergence affectent essentiellement les croyances positives et normatives. Le « réel » auquel on tend passe donc par la confrontation nécessaire pour dégager et distinguer les différents enjeux.

Suivant les configurations singulières, le rôle de tiers se révèle crucial. En effet, c'est lui qui se doit d'instrumenter la démarche d'objectivation et d'explicitation.

Le contenu de ce qui est à prendre en charge, à savoir les risques psychosociaux, oblige à constamment distinguer ce qui est objectivable (le mesurable) et le non objectivable (le non mesurable); mais aussi ce qui est objectivable par les experts (les TMS, par exemple) et ce qui est objectivable conjointement (une charge de travail...). Cette confrontation, potentiellement conflictuelle, force à prendre en compte tant les biens de l'affectivité (expression des sentiments), de l'imagination (la créativité) que de la volonté (l'engagement). Il est important de noter que dans une perspective de régulation conjointe la connaissance experte et externe ne peut se substituer à la connaissance acquise des acteurs directement impliqués.

Outre la dimension préventive portée par le dispositif juridique, pouvant être en charge sous certaines conditions par un projet, c'est la nature composite des RPS qui va constituer la difficulté essentielle aux négociateurs. Beaucoup d'éléments échappent à l'objectivation nécessitée par la négociation. La régulation possible des risques psycho-sociaux est proprement celle du contenu de l'interaction. Il s'agit d'intégrer le contenu psychique des interactions coopératives sans nier la réalité de l'efficacité inhérente aux organisations productives.

Quelques notations de G.Simmel permettent d'introduire à la difficulté essentielle à l'objectivation des risques psycho-sociaux : celle de l'intimité et de la discrétion. L'intimité est circonscrite à deux individus et confère un sort spécifique à certaines relations. La relation

intime, amicale, a pour qualité d'être libéralement consentie sans qu'une dimension juridique vienne lui assigner des contraintes. L'intimité n'a de sens que tournée vers l'intériorité, sa reconnaissance sociale l'expose à une investigation tierce, à une reconnaissance du tiers comme instance légitime dans un domaine qui pourtant n'accepte qu'avec réticence cette intrusion. Le tiers est d'une symétrie hétérogène à l'intimité. La confusion s'instaure lorsque ce « contenu » (confidences très personnelles) adopte une sorte d'existence séparée (commérages, rumeurs) à travers des relations ancrées dans la durée. Le tiers, individuel ou collectif, entre ainsi par effraction dans le cadre restreint et électif de l'intimité. Le tiers peut miner de l'intérieur l'intimité. L'intrusion transforme la confession en indiscretion, la relation de confiance est minée car le secret, immanent aux relations intimes entre deux personnes, a trouvé indûment un auditeur superfétatoire, et donc un traître en puissance.

Ce qui fait obstacle à l'objectivation, partant à la négociation et régulation, est que dans une large partie ce qui ressort de la santé et du bien-être est dans la sphère de l'intime. Beaucoup d'institutions cautionnent cette intimité. Une relation intime apparaît dès que la face interne de cette relation est éprouvée par les acteurs comme son aspect essentiel, dès que sa structure « met l'accent sur ce que chacun ne donne ou ne montre qu'à une seule personne et à personne d'autre : alors on a cette tonalité particulière que l'on nomme intimité ». Deux relations peuvent être tout à fait semblables dans leur matérialité, mais seule est à qualifier d'intime celle où le type de réciprocité entre individus sera considéré comme exclusif, et comme vecteur de la relation. Il en est ainsi de la consultation médicale, du secret médical...

Conclusion

L'exercice de prospective quant aux enjeux constitutifs des RPS et aux mécanismes à mettre en œuvre, amène à souligner quelques orientations praxéologiques et axiologiques.

Les enjeux en question ne se disposant pas à une régulation universelle ou universalisante peuvent être traités selon une démarche relevant d'une négociation intra-organisationnelle produisant des accords et des compromis locaux. Cela veut dire que l'on est en dehors de la sphère institutionnelle des négociations collectives débouchant sur des accords formels. La singularité des situations, la fluidité des acteurs nécessite le passage par les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail.

Cette démarche (Participative, Négociatoire, Régulative, Projective) recompose le système normatif et partant les rôles. Le système normatif va « cadrer » l'exercice des rôles et les comportements (soutenir et dissuader). L'exercice du rôle s'effectue dans un contexte normatif où la plupart des règles, qui non seulement sont incomplètes, mais ne peuvent se substituer au jugement professionnel des acteurs. Les interactions peuvent être structurées de façon à contourner les règles, et il n'est pas possible de concevoir des règles qui conviennent à toutes les situations. C'est le jugement de management qui permet de maîtriser adéquatement des situations pour lesquelles les règles ne conviennent pas ou n'existent pas. Or, le jugement professionnel ne dépend pas seulement de la compétence technique, mais également des compétences éthiques des agents.

Cette démarche produit une hiérarchisation des valeurs (au sens de ce qui vaut la peine) pour ne pas dire des biens, et à en déduire des règles de comportement. Le processus de négociation intra-organisationnel peut aboutir à l'élaboration d'un référentiel normatif, qui vienne compléter contrats, normes et procédures. Comme toute règle normative, ce référentiel normatif ne pourra pas tout prévoir. Il est par nature hypothétique, incomplet, contingent et n'est opérationnel que par la confiance sur laquelle il s'appuie. Durkheim parlait de « fondement non contractuel du contrat » pour désigner cet englobant et qui serait tout aussi possible de dire amitié.

C'est pourquoi la prudence (cette qualité éthique par excellence visant la décision *hic et nunc* et *in concreto*) implique un contrôle et une redondance dans le travail individuel et collectif.

Le respect des procédures associé à la confiance permet d'élaborer des stratégies prudentes et raisonnées qui réduisent les risques à des niveaux acceptables. La confiance s'obtient, se maintient, à travers les relations passées, les compromis réalisés et des prises de risques réussies. C'est un capital moral accumulé définissant la qualité de la relation.

Bibliographie

- Adam, G. et Jean-Daniel Reynaud, J.D. (1978) *Conflits du travail et changement social*, Paris, PUF.
- Askhenazy, Ph. (2004) *Le désordres du travail*, Paris, Seuil.
- Dejours, Ch. (1995) *Le facteur humain*, Paris, PUF.
- Dupuis, F. (2005) *La fatigue des élites*, Seuil
- Dupuis, F. (2011) *Lost in management*, Seuil.
- Freund, J. (1983) *Sociologie du conflit*, Paris, PUF.
- Loriol, M (2003) « Donner un sens à la plainte de fatigue au travail », *L'Année sociologique*. Vol. 53
- Loriol, M (2006) « Autonomie, reconnaissance et stress », *Ceras - revue Projet* n°291, Mars 2006.
- Maslach, Ch. Leiter, M.P. (2001), *Burn Out*, Les Arènes
- Morel, Ch. (2009) « La négociation intra-organisationnelle », *Négociations* n° 12, p. 183-193.
- Picard, D. (2006) « Difficultés de la prévention des pathologies psychosociales liées au travail », *Management & Avenir* n° 8.
- Reynaud J.-D. (1997) *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989, 3e édition.
- Reynaud, J.-D. (1988) « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de Sociologie*, XXIX, p. 113-127.
- Reynaud J.-D. (1979) « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue Française de sociologie*, XX.
- Reynaud J.-D. (, 1991) « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et sociétés*, XXIII.
- Simmel, G. (1988) *La tragédie de la culture*, Paris, Rivages, 1988.
- Simmel, G (1981) *Sociologie et épistémologie*, Paris, PUF.

Simmel, G. (1987) Philosophie de l'argent, Paris, PUF.

Simmel, G. (1999) Sociologie. Études sur les formes de la socialisation, Paris, PUF.

Terssac, G. (de) (coord.) (2003), La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements, Paris, La Découverte.

Tirmarche, O. (2010). Au-delà de la souffrance au travail, Odile Jacob



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

L'éducation à la responsabilité: une nouvelle ressource pour gérer autrement les personnes dans l'organisation?

Mireille Barthod – Prothade

Enseignant – chercheur

Chercheur associé à l'IREGE, Université de Savoie

ESC Chambéry

Savoie Technolac

73 381 Le Bourget du Lac Cedex – (France)

m.barthod@esc-chambery.fr

Tel : 04 79 25 32 50 - Fax : 04 79 25 33 54

Résumé

L'éducation à la responsabilité: une nouvelle ressource pour gérer autrement les personnes dans l'organisation

La médiatisation des suicides des salariés de France Telecom en 2009 donne une actualité au thème de la souffrance au travail. L'éducation à la responsabilité apparaît alors comme une alternative prometteuse. En effet, cette nouvelle ressource pourrait effectivement inverser le processus de mal – être au travail. La RSE propose des pistes. Or, elles ne sont pas suffisantes.

Comment accompagner les manager à développer des actions dans cette direction ? Est –il nécessaire d'en connaître toutes les causes ? Deux recherches – interventions menées dans deux entreprises illustrent qu'il est vain de chercher les causes du mal être au travail. En effet, elles sont si nombreuses, et emboîtées, qu'elles deviennent des freins à l'action. Pour en appréhender la complexité, nous développons une approche interprétative de l'apprentissage organisationnel en troisième boucle de l'éducation à la responsabilité.

Mots clés : Education à la responsabilité, RSE, recherche – intervention, perspective interprétative, apprentissage organisationnel en troisième boucle.

Education responsibility: Can this be a new resource for managing people in organisations differently?

Abstract

The mediatization of the suicides of France Telecom employees in 2009 has highlighted the recurrent theme of sufferance in the workplace. Education responsibility therefore appears to be a promising alternative. In fact, this new resource could actually inverse the process of disquiet in the workplace. CSR proposes ways. However, they are not sufficient.

How can managers be helped to develop actions leading in this direction? Is it necessary to know all the causes? Two pieces of research- carried out in two companies, show that it is pointless to look for the causes of disquiet in the workplace. In fact, they are so numerous and so interlinked, that they become a hindrance to actions. In order to understand the complexity, we have developed an interpretive approach to organisational training in a third loop in the form of education responsibility.

Key words: Education responsibility, RSE, research- intervention, interpretive perspective, organisational training in a third loop.

Introduction

La médiatisation des suicides des salariés de France Telecom en 2009 donne une actualité au thème de la souffrance au travail. L'éducation à la responsabilité apparaît – elle alors comme une alternative prometteuse. D'autant, que les progrès en bien – être au travail ne seraient pas un frein à la performance de l'entreprise.

Cependant, ces progrès ne peuvent émaner que de la prise en compte par les différentes parties prenantes du développement de l'éducation, de la protection de la santé, de la protection de l'identité de chaque personne au travail. Il y a donc là une approche qu'il convient d'explorer, et qui renvoie à la façon de transformer la perte de sens au travail en une question sociale collective. Que cela questionne la dimension sociale des modalités de management, mais aussi les ressources cognitives à renouveler pour transiter d'une pratique « du toujours plus » vers une pratique « au toujours mieux ».

L'éducation à la responsabilité peut –elle effectivement inverser le processus de mal – être au travail?

Et si oui, comment développer des actions dans cette direction ? La définition de la RSE propose une première piste d'action car « *L'application des normes sociales dépassant les obligations juridiques fondamentales, par exemple, dans le domaine de la formation, des conditions de travail ou des relations directes avec la direction et le personnel, peut avoir des retombées directes sur la productivité. C'est ainsi que s'ouvre une voie permettant de gérer le changement et de concilier le développement social et une compétitivité accrue (p. 135) ».*¹

Est –il fondamental d'en connaître les causes, pour promouvoir le changement. Deux recherches – interventions menées dans deux entreprises illustrent qu'il est vain de chercher les causes du mal être au travail. En effet, elles sont si nombreuses, et emboîtées, qu'elles deviennent alors des freins à l'action.

Nous proposons alors de déployer une perspective interprétative de l'apprentissage organisationnel en troisième boucle du slow management.

L'article se décompose en trois parties.

Nous partons d'abord des composantes du slow management, puis, nous développerons la méthodologie de l'apprentissage organisationnel en troisième boucle de l'éducation à la responsabilité, avant d'analyser le processus d'apprentissage organisationnel dans deux organisations. Nous discutons ensuite des résultats de la recherche.

1 Le cadre théorique

1.1 Les composantes du slow management

Il y a différentes composantes dans le slow management. Elles s'adressent au dirigeant, au manager et au responsable. Parmi celles – ci, il s'agit « de comprendre ce qu'il y a dans la tête des hommes et des femmes qu'ils dirigent, de se rendre présent et visible pour les employés, de leur apporter de la sécurité, et de leur dire la vérité sur la situation de l'organisation » (Dominique Steiler, John Sadowsky, Loïc Roche, 2010).

Ainsi présentée, la première composante consiste à entrer « dans la boîte noire des hommes et des femmes de l'entreprise ». L'écoute active pendant un entretien entre l'employé et le manager serait- elle une compétence suffisante pour entrer dans la tête des personnes au travail? Nous émettons quelques réserves car, nous soulignons avec Didier Demazière, l'existence « *D'écartés entre les conventions académiques et l'application sur le terrain* » (Didier Demazière, 2008). Ce constat est lié à trois éléments interdépendants. D'abord la difficulté qu'éprouve le manager à occuper différents rôles, ensuite la qualité du lien qu'il entretient avec ses collaborateurs et enfin la construction des thématiques de l'entretien.

¹ Commission des Communautés Européennes, communication concernant la responsabilité des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable, Bruxelles, 2 juillet 2002. Site : www.europarl.eu.int

Selon Henry Mintzberg (2002), le manager occupe dix rôles fondamentaux dont les rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels.

Les rôles interpersonnels : le manager est le porteur des « symboles » présents dans l'organisation. Il est également le leader de l'organisation. Il fédère les personnes et les fait avancer dans la même direction. C'est aussi un agent de liaison; il entretient des liaisons verticales et horizontales, entre les individus et/ou les services.

Les rôles informationnels : il observe ce qu'il se passe au sein de son organisation. Ensuite, il diffuse les informations et, il est également le porte-parole de l'entreprise. Les rôles décisionnels : il est l'entrepreneur de son organisation. Il répartit les ressources. Il a également une fonction de régulateur et de négociateur. Il est en effet très important d'intégrer ses collaborateurs, de favoriser la connaissance mutuelle des personnalités, des métiers, des objectifs et des contraintes. Il doit aussi être attentif aux malaises, aux conflits, aux boucs émissaires, pouvant être présents au sein de son équipe. Le manager remplit avec plus ou moins d'efficacité ces différents rôles et certains d'entre eux peuvent créer et une dissonance cognitive (Léon Festinger, 1957, Jean- Léon Beauvois, Robert – Vincent Joule, 1987) ainsi qu'une dissonance émotionnelle (Stephens Robbins, Timothy Judge, 2006). De fait, plus la dissonance cognitive est élevée, et plus il subit de pression pour la réduire. Et si la dissonance émotionnelle est très forte, alors il développe un épuisement émotionnel. Ces deux typologies de dissonance impactent sur la qualité du lien avec ses collaborateurs. Deux indicateurs identifient la qualité du lien: la satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel. La satisfaction et l'engagement organisationnel sont le produit des interactions quotidiennes entre le manager et l'employé; elles s'inscrivent dans le passé et définissent la représentation que l'employé a de la réalité de son travail de tous les jours. La perte de sens au travail est la tendance observée dans les deux entreprises. Les indicateurs sont la rotation des postes, la peur du déclassement, un sentiment de frustration et la rumeur.

La rotation des postes signifie l'élargissement du travail, et a pour finalité de rompre la monotonie du travail (François Pichault, Michel De Coster, 2001). Toutefois, elle suscite des insatisfactions chez les employés. Ils n'ont plus le sentiment d'appartenir à un collectif de travail, et ne peuvent plus proposer des axes d'amélioration. Ils perdent le sens de leur travail et développent un comportement anémique (Emile Durkheim, 1897). En effet, l'organisation hiérarchisée ainsi que les méthodes de management centrées sur l'individu, produisent de nouvelles normes et de nouvelles règles pour orienter le comportement des employés; cependant, elles ne remplacent pas les normes et les règles antérieures aussi longtemps que l'employé ne trouve pas d'intérêt à changer de comportement (Michel Crozier, 1997). Ainsi, les personnels contribuent de façon non intentionnelle à institutionnaliser des pratiques d'exclusion dont celle du déclassement. En effet, l'action de ne pas adhérer aux nouvelles normes est sanctionnée et entraîne un déclassement des personnels.

La notion de déclassement recouvre deux réalités (Eric Maurin, 2009). « *La plus visible est dans la rupture qui conduit les employés à voir leur position se dégrader. La seconde est plus décisive, c'est la peur du déclassement* » (Eric Maurin, 2009).

Ainsi, le déclassement alimente le malaise social et la rupture avec le collectif. Par ailleurs, le constat du déclassement déclenche un sentiment de frustration (Louis Chauvel, Philippe Guibert, Alain Mergier, 2009).

Nous nous sommes appuyés sur l'approche de la justice organisationnelle, pour construire trois indicateurs de la notion de frustration dans le contexte de ces deux organisations. Ces trois indicateurs sont : une attitude de méfiance, la peur et le comportement déviant.

La justice organisationnelle est définie comme « *l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système* » (C Beugré, 1998). Selon cette approche, l'action est orientée sous forme

« d'actes volontaires des personnels motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres » (Blau, 1964). Ces actes volontaires construisent des relations de confiance et de loyauté vis-à-vis des différents partenaires engagés dans l'interaction de l'échange.

Nous proposons de construire la notion de frustration par l'attitude de méfiance, la peur, et le comportement déviant. La frustration bloque alors le processus de l'échange et de la justice organisationnelle. Selon la théorie de la structuration (Anthony Giddens, 1987), les personnels mobilisent les ressources organisationnelles et en les mobilisant, ils contribuent de façon non intentionnelle au maintien d'une organisation auto – organisée sur le modèle de mal être au travail. Ce modèle est renforcé par un décalage de la mission de l'entreprise telle qu'elle a évolué dans la représentation des managers et des dirigeants et les missions originelles de l'entreprise telles que ce l'étaient appropriées les employés. Ce décalage génère la désocialisation et la rumeur.

La désocialisation de la personne au travail peut aussi être abordée par la porte ouverte à l'indifférence à la souffrance d'autrui (Christophe Dejours, 2009). La désocialisation est alors un mécanisme insidieux.

En effet, le simple fait d'émettre le fait d'un déclassement suscite soit le rejet, soit la recherche de faits validant la raison d'être du déclassement de la part du collectif. Dans les deux scénarios, la personne concernée ne peut plus s'en remettre à autrui, et se coupe du collectif. Commencent alors la dégringolade de l'estime de soi, le doute, la répétition d'incidents, les critiques, les problèmes de sommeil. La personne est aspirée sans pouvoir agir sur son contexte, par une force interne à l'organisation. Elle tombe malade de dépression. La relation salariale a un impact sur la vie professionnelle et extra professionnelle de la personne. Enfin, il y a de la rumeur, car trois facteurs coexistent : la rotation des postes décrite ci - dessus, une ambiance de secret et un climat anxigène (N. B Kurland, L. H Pelled, 2000).

Une ambiance de secret existe car les salariés ne connaissent pas situation de leur organisation. Enfin, il y a un climat anxigène aussi longtemps que les incertitudes sur la gestion des ressources humaines et la situation de l'entreprise persistent. Ainsi, lorsqu'il y a une perte de sens du travail à réaliser, un remaniement est nécessaire (Boris Cyrulnik, 2010).

Mais ce remaniement ne peut pas être effectué par le manager. Car, du fait de la pression et de l'épuisement émotionnel, il a contribué avec sa propre souffrance à celle de ses collègues.

Enfin, même si les relations sont bonnes, la construction des thématiques développe une relation de pouvoir entre le manager et l'employé. En effet, la définition des thématiques est une négociation, laquelle engage le pouvoir de l'acteur (Erhard Friedberg, 1993). De plus, la réalisation de l'entretien étant orientée vers une finalité, elle engage également le pouvoir des parties prenantes : le manager, le responsable RH, l'employé, le syndicat. Le pouvoir étant considéré comme la capacité d'obtenir des résultats (Anthony Giddens 1987), la construction des thématiques engage les acteurs à mobiliser les routines organisationnelles pour préserver leur intérêt.

Une seconde composante du slow management est de faire en sorte que « *Le manager puisse se rendre présent et visible pour ses employés* (Dominique Steiler, John Sadowsky, Loïc Roche) ». Et cette présence ainsi que cette visibilité sont vitales pour le personnel car dans un environnement turbulent et incertain, il a besoin d'un leader. Mais alors se pose la question des éléments qui, dans un tel environnement caractérisent le leader. Un leader peut incarner un idéal. Il y a toutefois, un risque d'inhiber la pensée de la personne et de la soumettre. En effet, parce que le leader idéal a parlé, le personnel éprouve un sentiment de bien – être et il obéit (Boris Cyrulnick, 2010). En outre, dans ses relations avec ses collaborateurs, le manager a à son actif un passé, qui impacte la perception qu'ont les employés de la personnalité du « leader qui émerge ».

D'autres composantes du slow management sont d'apporter de la sécurité auprès des employés, et de dire la vérité au personnel sur la situation de l'organisation. Nous pouvons situer ces composantes dans les rôles du manager définis par Henry Mintzberg. Et ces rôles provoquent des dissonances. Celles – ci agissent sur le présent et provoquent des inquiétudes, qui en retour déclenchent des craintes pour le futur. De plus, cette appréhension du présent et du futur est renforcée, car le manager ne peut pas dire la vérité sur la situation de l'organisation, parce que l'organisation et ses environnements sont complexes. Ils sont complexes car il y a de l'incertitude, et de l'imprédictibilité. D'abord, il y a de l'incertitude, car l'information n'est pas parfaite (Herbert A. Simon, 2009) ; ensuite la direction de la stratégie n'est pas définie une fois pour toute.

Au terme de cette présentation des composantes du slow management, soulignons la mise en perspective de trois scénarios.

Dans le premier scénario, le manager vit une dissonance cognitive et une dissonance émotionnelle, et il rencontre des difficultés pour créer un lien de qualité avec ses collaborateurs et entre les collaborateurs. Un leader idéal émerge pendant le second scénario. Les objectifs et les contenus de la relation entre le manager et le managé sont modifiés, mais, bien souvent l'employé remarque que le manager est retombé dans ses routines (Chris Argyris, 1999). Avec le troisième scénario, la finalité de l'organisation est questionnée d'une part, les acteurs développent un soutien organisationnel d'autre part. Ce soutien organisationnel est co - construit par les praticiens et le chercheur.

Chaque scénario correspond à une boucle d'apprentissage organisationnel. Le tableau 1 illustre les relations entre le scénario et la typologie de la boucle boucles d'apprentissage organisationnel.

Tableau 1 : Les scénarios et les boucles d'apprentissage

Scénario	Typologie d'apprentissage organisationnel
Scénario 1 : Dissonance cognitive et dissonance émotionnelle.	Apprentissage en première boucle.
Scénario 2 : Le manager retombe dans ses routines.	Apprentissage en seconde boucle.
Scénario 3 : Le soutien organisationnel est co – construit par les praticiens et le chercheur, la finalité de l'organisation est questionnée.	Apprentissage en troisième boucle.

Examinons chacune de ces typologies puis engageons les acteurs dans le déploiement de l'apprentissage du slow management en troisième boucle.

1.2 Les trois typologies de l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel peut être examiné sous l'angle d'une typologie en boucle (Chris Argyris, Donald Schön, 2002) : l'apprentissage en première boucle, en seconde boucle et en troisième boucle. A l'origine de l'apprentissage, s'inscrit la considération de l'écart entre le résultat attendu et le résultat réalisé.

Dans l'apprentissage en première boucle, il y a l'intégration de nouvelles méthodes de management et une restructuration. « *Nous ne pouvons pas manager de la même manière 4 personnes et 45 personnes, nous avons donc fait appel à des experts en gestion de ressources humaines.* » (Dirigeant de l'entreprise A).

« *Plus nous cherchons à motiver le personnel, et moins il est motivé* » (Dirigeant de l'entreprise B)

Dans l'entreprise A, les méthodes de développement personnel, le coaching d'équipe, et les techniques de management basés sur le relationnel et la responsabilité individuelle sont déployés par les managers auprès des salariés pour entrer dans la tête des employés, se rendre visibles, disponibles et les informer de la situation de l'organisation. Mais ces procédés ne donnent pas les résultats attendus. Il y a effectivement un écart entre l'objectif visé et le

réalisé. L'objectif visé est de « *soutenir les employés pour améliorer leur prestation auprès de la clientèle, et la productivité des activités des différents postes* » (Dirigeant).

Dans l'entreprise B, des séminaires de communication interpersonnelle sont dédiés aux salariés ; et il y a également un écart entre l'objectif et le résultat, « *l'objectif est d'améliorer la satisfaction des clients, celle des salariés, ainsi que la rentabilité* » (Dirigeant).

Les employés et les managers ainsi que les dirigeants de ces deux entreprises sont dans un apprentissage en première boucle.

Les indicateurs sont:

- Les relations dans le groupe et avec le manager ne sont pas de qualité,
- La pensée de groupe (Irving Janis, 1972) inhibe l'initiative, les idées nouvelles.
- Les acteurs mobilisent les routines et en les mobilisant ils maintiennent l'organisation en place (Anthony Giddens, 1987).

L'apprentissage en seconde boucle concerne la transformation des objectifs pour réaliser les résultats. Dans les deux entreprises les managers développent la rotation des postes « *pour rompre la monotonie et développer la polyvalence* » et formalisent des procédures et des consignes « *pour développer la fiabilité de la prestation* ». Ces procédés ont pour effet d'amplifier les insatisfactions des employés et des clients. Un leader idéal émerge, et lance des actions pour développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et améliorer la productivité du travail. Le leader - managers développe des réunions d'information pour promouvoir une culture « *du bien faire et vite* ».

Les indicateurs de l'apprentissage en seconde boucle sont :

- Il y a une tentative de renouer le dialogue entre les membres du groupe et le manager,
- Les routines sont questionnées,
- Le groupe et le manager retombent dans leurs anciennes habitudes (Chris Argyris, 1999)

Cette typologie d'apprentissage génère les archétypes de l'adversaire impromptu et le transfert de charge (Peter Senge, 2000). L'adversaire impromptu désigne dans ces contextes, la méfiance entre les employés et leurs managers, le transfert de charge signifie que le dirigeant se substitue au manager, en prenant en charge le management des hommes.

Ensuite, l'apprentissage organisationnel en seconde boucle consomme des ressources internes : des ressources financières, des ressources symboliques, le sentiment de sécurité, et des ressources de pouvoir (Anthony Giddens). Selon la théorie de la structuration (Anthony Giddens, 1987), la mobilisation de ces ressources par les acteurs maintient l'organisation en place. Ainsi, vouloir agir sur les causes du mal être au travail a des effets non voulus. De plus elles sont si nombreuses, et emboîtées qu'elles deviennent des freins à l'action. Si bien que la volonté d'agir sur celles – ci, entraîne la pénurie des ressources.

Dès lors, l'enjeu est d'apprendre aux différentes parties prenantes de passer de l'apprentissage en première boucle à l'apprentissage en troisième boucle sans transiter par la deuxième boucle. Se pose alors la question : comment développer l'apprentissage en troisième boucle du slow management dans un environnement complexe? Deux moyens de l'apprentissage en troisième boucle sont le soutien organisationnel et la finalité de l'organisation.

Dans le contexte des deux organisations, nous développons l'éducation à la responsabilité. Mais pour qu'elle puisse s'exprimer, le soutien organisationnel est nécessaire. L'expression du soutien dépend des moyens que les environnements interne et externe à l'organisation disposent autour des managers et des employés. Un de ces moyens est le récit de l'acteur, car par le récit, l'acteur accède à l'autonomie de soi et à la santé mentale (Boris Cyrulnik, 2010). Ensuite, l'apprentissage en troisième boucle ne peut se développer que si les différentes parties prenantes questionnent la finalité de l'organisation.

1.3 Eduquer les managers à la responsabilité

Obsédés par les performances, la réduction des coûts, la rentabilité, les managers sont poussés vers une course en avant et attendent de leurs collaborateurs un comportement loyal. « *Ce*

type de management basé sur la crainte, crée des surcoûts opérationnels et, à long terme, une rentabilité inférieure à ce qu'elle pourrait être.» (Thomas. H Johnson, Anders Brøms, 2002, p.19).

Notre propos est de considérer que l'éducation des managers à la responsabilité est une ressource du slow management. Nous utilisons la définition de Laurent Bibard qui observe « *que l'on prenne ses responsabilités c'est devant des tiers répondre de ce que l'on fait, de ce que l'on a fait, de ce que l'on dit ou a dit dans le passé* » (Laurent Bibard, 2011, p.288). Le tiers c'est le collaborateur, le manager, le collègue de travail, ainsi que le chercheur. Prendre ses responsabilités devient alors une affaire sérieuse et difficile, et l'éducation à la responsabilité s'avère une action nécessaire; cette action implique le chercheur et suppose qu'il sait vers quoi conduire le manager, la direction, les employés. De ce fait, le chercheur ne peut être neutre, et la position que nous tenons est qu'il est possible de construire le futur à partir du présent et du passé.

Eduquer est une action qui conduit la personne au dehors (Laurent Bibard, 2010, p. 289), ce qui implique de considérer que la personne possède un « intérieur ». Bien que l'action de se regarder à l'intérieur soit fondamentale, la partager avec autrui ne va pas de soi. De sorte que, l'expression de cet intérieur par les managers nécessite un aménagement. L'aménagement est co – construit avec les managers, la direction et le chercheur.

Ainsi cadrée, l'approche de l'apprentissage organisationnel en troisième boucle du slow management est opérationnelle sur le plan empirique, et elle constitue le socle conceptuel et théorique de notre recherche intervention dans deux entreprises.

2. Méthodologie : la mise en perspective de l'approche interprétative de l'apprentissage organisationnel en troisième boucle du slow management dans un environnement complexe

Nous présentons d'abord les deux recherches interventions développées dans deux entreprises de la région Rhône Alpes puis les propriétés de l'éducation à la responsabilité.

2.1 Les deux recherches interventions

La première recherche – intervention s'est déroulée d'octobre 2005 à mars 2007, avec un retour dans l'entreprise en avril 2008. La seconde s'est déployée d'octobre 2006 à avril 2008 avec un retour dans l'entreprise en septembre 2010.

La première entreprise se situe dans le champ des loisirs et des activités sportives. Le cœur de métier est l'audit de sécurité des équipements – parc d'attraction, maisons sur pilotis, cabanes dans les arbres, via ferrata-. Le personnel est jeune, et le dirigeant a créé l'entreprise en 1995. La deuxième entreprise est au cœur du monde de l'insertion et de la formation. L'âge moyen des personnels est de 45 ans. Le dirigeant a créé l'entreprise en 1972, l'effectif est de 25 salariés. Dans l'entreprise A, l'effectif passe de 5 salariés à 20 salariés en moins d'une année, le développement rapide de l'activité est à l'origine de la réorganisation, tandis que l'entreprise B professionnalise ses pratiques de management. Les managers vont développer des actions. Mais elles vont générer une rupture du dialogue entre les managers et les employés, ainsi que des insatisfactions des salariés et des clients.

Nous avons pris comme base le modèle de la recherche – intervention en sciences de gestion (Albert David, Armand Hatchuel, Laufer Romain, 2008).

Nous avons déroulé pendant le processus de la recherche – intervention trois moments et trois dispositifs d'ingénierie. Ces trois moments sont la recherche – action (Kurt Lewin, 1951), la science – action (Argyris et al., 1985) et la recherche – intervention.

2.1 La recherche – action

La recherche – action développe une coopération entre le chercheur et les parties prenantes. L'objectif est la compréhension du fonctionnement du système. Dans cette perspective, le chercheur développe un dispositif d'ingénierie de collecte des informations, de transmission

de ces données auprès des différentes parties prenantes afin qu'ils puissent les analyser et élaborer des micros actions sur les problèmes qu'ils ont décelés.

Nous avons mené 40 entretiens dans l'entreprise A et 35 dans l'entreprise B. Les acteurs impliqués directement dans le processus d'apprentissage du slow management sont : les managers, les employés. Ces entretiens ont été conduits sur la base du guide d'entretien semi directif reprenant les thèmes associés à la dissonance cognitive et émotionnelle et aux techniques de management.

La dissonance cognitive exprime un malaise ressenti par le manager du fait d'une incohérence entre ses croyances, ses affects et son comportement. Et la capacité de la réduire dépend de l'importance des éléments qui la provoquent, ainsi que du degré d'influence que le manager peut exercer sur ces éléments et des récompenses associées. La dissonance émotionnelle traduit un mal - être du fait d'une incohérence entre les émotions ressenties et les émotions affichées (Stephens Robbins, Timothy Judje, 2006). Deux guides d'entretien ont été élaborés: le premier pour les managers (Tableau 2), le second pour les salariés (Tableau 3).

Tableau 2 : Guide d'entretien semi directif dédié aux managers

Thématiques	Questions clés auprès des managers
Dissonance cognitive	Comment définissez – vous les termes de bon manager, d'être responsable, de transparence? Concrètement de quelles ressources disposez – vous pour développer un comportement de bon manager, de responsable et de transparence ? Qu'est – ce qui est le plus difficile pour vous ? Et comment faites – vous au quotidien pour surmonter cette difficulté ?
Dissonance émotionnelle	Comment vous sentez – vous le soir, en fin de journée de travail ? Est – ce important pour vous la sérénité ? Comment envisagez – vous de développer cet état de bien – être ? Et quel en serait l'effet pour vous, vos collaborateurs ?

Tableau 3 : Guide d'entretien semi directif destiné aux salariés

Thématiques	Questions clés auprès des salariés
Technique de management	Vous identifiez – vous à votre organisation ? Quels sont vos projets concernant votre carrière dans votre organisation ? Souhaitez – vous continuer à travailler dans votre entreprise ?
Engagement organisationnel	Vous sentez – vous impliqué (e) dans votre travail ? Etes – vous satisfait (e) de vos performances ? Etes – vous satisfait (e) des missions qui vous sont confiées dans le cadre de votre travail ?

Pour compléter ces données, nous avons mobilisé plusieurs sources secondaires : le bilan social, le guide d'entretien d'évaluation du personnel, les documents relatifs à la stratégie du groupe, ainsi que des dossiers de presse.

Pendant les entretiens, les managers apprennent à montrer au travers de leur récit, leur incapacité à gérer les deux dissonances: cognitive et émotionnelle. La mise en récit des dissonances facilite la connaissance des mécanismes, et cette connaissance est un moyen de sortir du piège de la soumission librement consentie (Léon Festinger, 1957, Jean – Léon Beauvois, Robert – Vincent Joulé, 1987). Pour ce faire, le chercheur accompagne le manager à agencer ses représentations passées et à venir pour composer une vérité narrative (Boris Cyrulnik, 2010).

Au fur et à mesure des restitutions réalisées par le chercheur, auprès des acteurs, la validation des vérités narratives contribue à la co - construction du soutien organisationnel. En effet, la manière dont l'autre, que ce soit, le groupe, les employés, le dirigeant, le manager,

l'organisation réagissent à la vérité narrative en modifie l'expression. Elle peut se transformer en nouvelles compétences, et en nouvelles normes de comportements, comme elle peut couper la personne du collectif et de son humanité.

Dans le contexte de ces deux entreprises, des nouvelles compétences émergent, et un processus dynamique se met alors en mouvement. Toutefois, il y a autant de vérité narrative que de personnes, et tout l'enjeu alors est de canaliser la diversité vers une interprétation collective de l'éducation à la responsabilité. Le chercheur propose d'abord des micros actions pour renouer le dialogue.

Les managers ont comme objectif d'aller vers leur collaborateur, de les informer de l'intervention en cours, de recueillir leur avis sur cette intervention, et d'imaginer avec eux les moyens dédiés à l'éducation à la responsabilité.

Les salariés sont également conviés à une séance de restitution, suivi d'un échange sur leurs attentes à l'égard de leur manager. Sur propositions du chercheur, ils expriment auprès de leur manager leur propre attente ainsi que les moyens de l'éducation à la responsabilité. Quatre semaines plus tard, nous retrouvons les managers d'une part et les salariés d'autre part.

Pendant les séances, les acteurs mettent en récit leurs actions. Le chercheur mobilise les techniques du récit (Jacques Igalens 1992, 2011, David Boje 2006, Boris Cyrulnik 2010) pour inventer avec les parties prenantes une vérité narrative.

2.2 Les propriétés de l'éducation à la responsabilité

Soulignons que le discours de l'acteur est différent du récit. Le récit est une reconstruction de l'histoire (Boris Cyrulnik). La fabrication du récit de soi dans l'entreprise en contribuant à la construction de son histoire, permet à la personne d'accéder à son autonomie, c'est-à-dire à sa mémoire et à ses projets. Or, il y a autant de mémoires et de projets qu'il y a d'employés dans l'organisation. Ainsi c'est en accédant à leur récit que les employés fabriquent une organisation qui devient un système d'interprétation. Et pour réduire la multiplicité des interprétations, le rôle du manager, du dirigeant est d'engager le dialogue avec les employés et de développer des micros actions. L'éducation à la responsabilité a comme point d'appui la vérité narrative et présente trois propriétés. D'abord la vérité narrative est liée à l'élaboration rétrospective d'un événement vécu par la personne. Ensuite, l'éducation est une action indissociable de l'histoire de l'individu et de celle de l'organisation dans laquelle il mène ses activités au jour le jour. Enfin, lorsque les individus développent une vérité narrative, ils contribuent à produire la réalité qui les entoure.

La science – action est un temps de distanciation, au cours duquel, les parties prenantes se mettent en position de transformer la réalité de l'organisation. Le dispositif d'ingénierie relève de l'approche interprétative (Karl.E Weick, 2003).

L'analyse interprétative est fondée sur les travaux de Karl Weick. Cette approche cherche à comprendre comment les personnes fabriquent du sens et réinterprètent la réalité. Selon cette démarche chaque individu interprète ses faits et gestes, clarifie ce qu'il en a appris, et a pour objectif de déceler la manière dont les différents problèmes rencontrés pourraient être résolus.

Dans ses travaux, il montre que les membres de l'organisation interagissent pour fabriquer du sens et pour le transmettre. Dans le cas de perte de sens, les conséquences sont : une confusion des rôles, une rupture du dialogue, une perte de légitimité du leader, un risque d'effondrement de l'organisation.

De ce constat, l'objectif est de poser les bases de l'interprétation de la réalité d'un événement selon trois étapes clés :

1) L'activation : qui correspond à l'engagement dans le réel, dans notre cas l'engagement des acteurs dans la réalité de l'éducation à la responsabilité. L'objectif est de stocker dans les mémoires les conséquences des expériences retenues de ce qu'est la responsabilité. Les parties prenantes s'expriment sur les termes d'engagement, de transparence, de

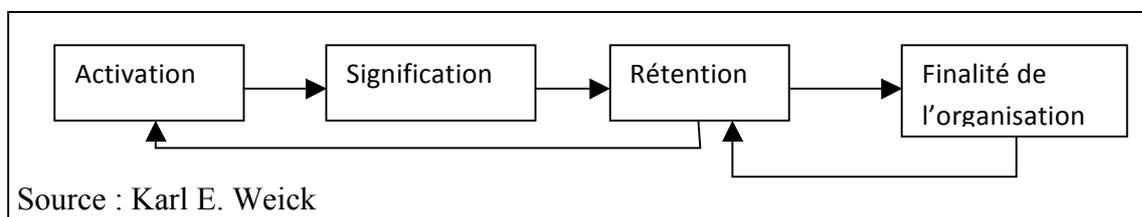
responsabilisation, de respect et de satisfaction clients. Elles prennent conscience qu'il y a une multiplicité d'interprétation des termes : c'est-à-dire une équivocité. Or, selon Karl Weick, l'équivocité est un problème pour l'action.

2) La signification : dans cette étape, il s'agit de donner du sens au réel de chacun puis de comprendre comment l'interprétation individuelle de l'éducation à la responsabilité est un problème pour l'action.

3) La rétention : au cours de cette troisième phase, les parties prenantes identifient les définitions partagées des différents termes de l'éducation à la responsabilité. Ces termes sont la protection de la santé mentale et celle de l'identité de la personne. Les définitions sont stockées dans la mémoire organisationnelle – la carte cognitive de l'organisation- (Pierre Cossette, 1994, 2003). Face à une situation de défaillance, la personne active le schéma, ce qui donne du sens aux actions des employés et des managers.

Ces trois étapes construisent le processus d'enactment de l'organisation, lequel est piloté par la finalité de l'organisation (Schéma 2).

Schéma 2 : Le processus d'enactment



3. Résultats et discussion

3.1. Résultats

Rappelons que l'apprentissage en troisième boucle du slow management a besoin d'un soutien organisationnel et ne peut se développer que si les différentes parties prenantes questionnent la finalité de l'organisation qui devient dans ces deux entreprises, l'éducation à la responsabilité.

Or questionner la finalité de l'organisation ne va pas de soi. Car toute organisation est à la fois un moyen de l'action collective (Michel Crozier, 1977), un système d'intégration de l'individu (Giddens, 1987), ainsi qu'un système d'interprétation (Karl E. Weick, 2003). En tant que système d'action collective, l'organisation réunit des personnes. Celles – ci agissent en fonction de leurs buts, et des contraintes de la situation, et en agissant elles mobilisent les ressources de la structure, lesquelles maintiennent l'organisation en place (Anthony Giddens, 1987). Et en se maintenant, l'organisation facilite l'intégration sociale de l'individu. Cette intégration sociale étant normalisée, l'employé construit un discours sur son vécu dans l'organisation.

L'implication des parties prenantes s'amplifie dans la phase de la recherche – intervention. La recherche – intervention correspond à l'intégration sociale des employés dans l'organisation (Anthony Giddens, 1987). Cette intégration se concrétise par la co – construction avec les parties prenantes et les employés de l'entreprise d'une fiche de compétences et d'un guide d'entretien. Elle s'appuie sur des micros actions proposées par le chercheur et mises en place par les acteurs. Elles sont ciblées sur la protection de la santé mentale et celle de l'identité de la personne.

Leur mise en mouvement facilite la socialisation de l'individu, nécessaire à la co – construction des ressources cognitives de l'éducation à la responsabilité.

La socialisation est un « processus à travers lequel l'individu devient une personne » (Kurt Danziger, 1971). Elle s'opérationnalise avec le plan de micros actions. En effet, par des micros actions, les parties prenantes développent des relations de communication sociale. En développant ces relations, elles agissent sur la réalité et en agissant sur cette réalité, elles

transforment le sens qu'elles donnent à cette réalité qui est la leur. Progressivement, une stratégie émerge pour consolider les micros actions. Les managers mobilisent trois dimensions répondant aux besoins collectifs : la qualité du lien (Karl E. Weick, 2003), le développement des compétences et le sentiment de sécurité ontologique, (Anthony Giddens 1987). Pour ce faire, ils mobilisent l'agir communicationnel (Jürgen Habermas, 1987). Le modèle de l'agir communicationnel comprend différentes fonctions relatives au langage :

- Le langage objectif facilite l'intercompréhension des buts explicités au moment de la contractualisation.

- L'approche sociale consiste à poser le cadre des activités consensuelles: lire les propositions à voix haute, définir le plan d'action, raconter le déroulement des actions et les évaluer.

- Le développement subjectif est la mise en scène de soi-même vis-à-vis d'autre(s) spectateur(s). La lecture à voix haute du retour d'expérience par chaque partie prenante participe de cette mise en scène.

- Enfin, le récit des expériences vécues, les relations interpersonnelles et les effets perlocutoires relèvent du langagier. Par exemple, s'agissant des effets perlocutoires, quand la personne parle, elle agit. Car, dans leur pratique, chaque personne se centre sur ce qu'elles font avec leurs mots.

La dynamique de projet, renforce également des micros émancipations. Selon Mats Alvesson et Hugh Willmott (1998), les ressources cognitives développées sont des ressources de pouvoir et d'action. Ces ressources développent des éléments contradictoires et ambigus qui deviennent des véhicules d'émancipation pour la personne. L'émancipation est alors considérée comme une myriade de micros actions. Les managers portent alors leur attention sur la transformation et la résistance des employés. Par exemple, quand ils développent avec les personnels le partage du pouvoir dans le projet d'agir sur le déclassement, ils le transforment en ressources organisationnelles et en compétences, et en faisant cela ils en modifient la fonction du pouvoir au sens d'Anthony Giddens: le pouvoir étant alors la capacité à obtenir des résultats.

En effet, bien que le besoin de chacun puisse être satisfait à court terme, il importe toutefois que la stratégie d'apprentissage organisationnel s'appuie aussi des micros actions menées par et avec les personnes pour modifier durablement leur comportement (Michel Crozier, 1997).

Or, l'action engage le pouvoir du manager pour obtenir des résultats (Anthony Giddens, 1987). Et une des sources de son pouvoir est dans sa capacité à définir l'objectif et de le communiquer en termes compréhensibles auprès des parties prenantes. Cette action implique de déployer dans la durée deux micros actions : le dialogue et la qualité du lien. Le dialogue interpersonnel et avec le collectif est renoué dans les deux organisations. Il se déploie avec la qualité du lien (Karl E. Weick, 2003). Ses traducteurs sont la vigilance individuelle et collective, ainsi que la confiance et le respect mutuel.

Le besoin partagé d'une sécurité ontologique est nécessaire au bien – être des managers et des employés. Et les différentes parties prenantes le construisent car elles y trouvent un intérêt (Michel Crozier, 1977). Le développement de la fiche de compétences s'enroule dans l'approche interprétative de l'apprentissage organisationnel : les compétences, le partage du pouvoir sont les produits des micros actions ainsi que des mini émancipations, et elles contribuent à créer le style des connaissances que le collectif a créées.

Par exemple, le partage du pouvoir de décisions développe de nouvelles connaissances auprès des parties prenantes et du collectif de travail. Ces nouvelles compétences sont pilotées par le projet de l'éducation à la responsabilité, qui devient la finalité de l'organisation. Les parties prenantes les mobilisent et en les mobilisant, elles agissent sur les ressources de la structure, lesquelles en se transformant, transforment l'organisation, laquelle transforme les capacités d'apprentissage organisationnel. Le processus d'apprentissage est piloté par la finalité. L'indicateur de mesure est la diminution de la dissonance cognitive et émotionnelle. C'est un

processus qui s'inscrit dans la durée, et pour se déployer, il a besoin que les acteurs renouvellent la carte des connaissances de l'organisation.

Le processus d'énactement produit des savoirs utiles pour l'action et contribue à l'apprentissage organisationnel en troisième boucle du slow manager : l'éducation à la responsabilité (Tableau 4).

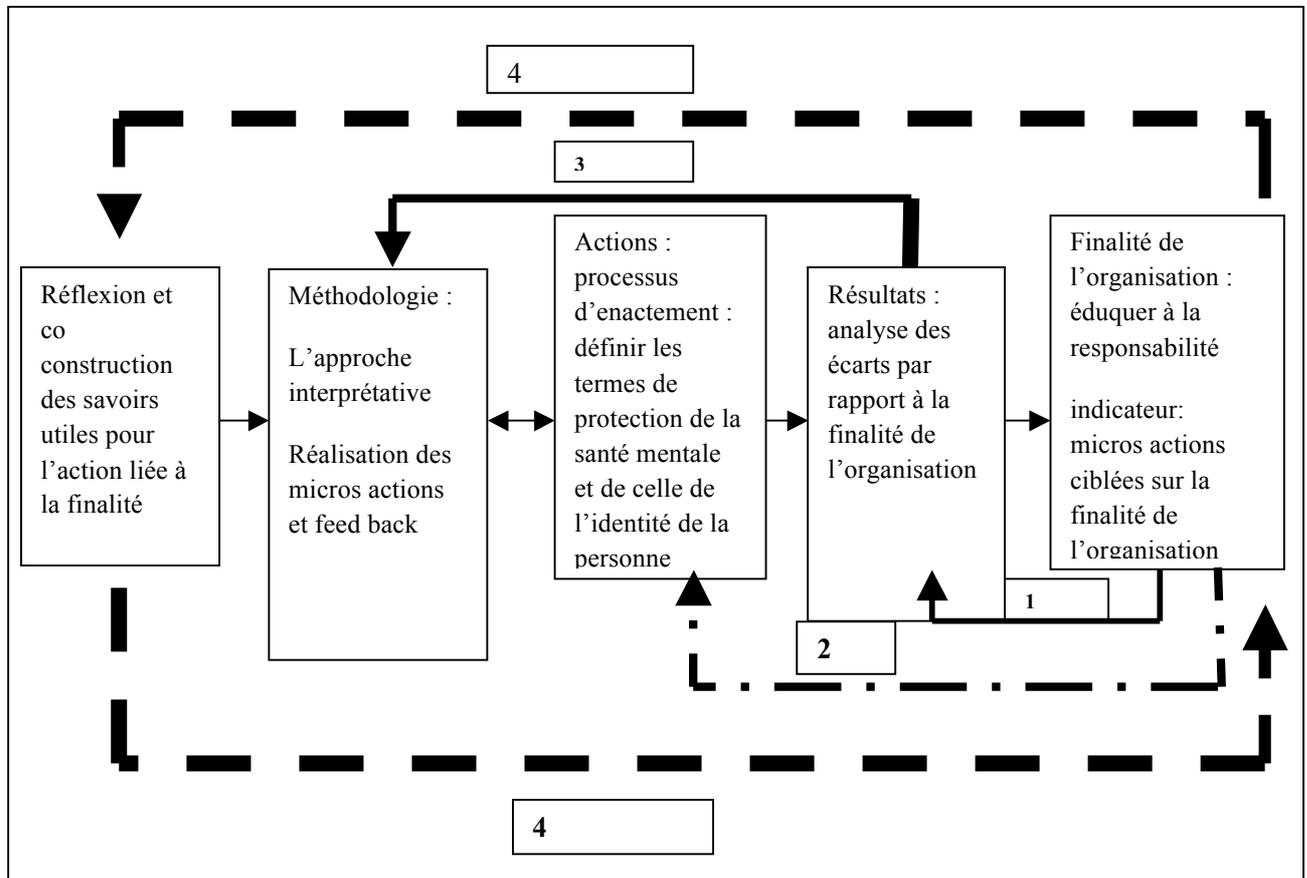
Tableau 4 : les savoirs co – produits et utiles pour l'action

Savoir utiles pour l'action	Finalité
Piloter l'organisation par sa finalité	Réduire la multiplicité des interprétations liées à l'éducation à la responsabilité
Cadrer	Définir des micros actions
Observer	Repérer les archétypes : transfert de charge, adversaire impromptu
Renouer le dialogue	Renouveler les ressources du pouvoir
Développer des nouvelles formes d'interaction qui transforment les pratiques	Partager les vérités narratives et développer des micros actions ciblées sur la protection de la santé mentale et celle de l'identité de la personne
Mobiliser l'approche interprétative	Soutenir le renouvellement des connaissances et développer une vérité narrative

Ces nouveaux savoirs s'inscrivent dans l'apprentissage organisationnel en troisième boucle. Quatre propriétés de l'apprentissage organisationnel en troisième boucle sont le développement d'un sentiment de sécurité (Anthony Giddens, 1987), le processus d'énactement (Karl E. Weick, 2003) de la finalité de l'organisation, la définition de la finalité de l'organisation, le dialogue.

Le sentiment de sécurité est nécessaire car pour quitter un état d'équilibre vers un autre état incertain, les parties prenantes doivent être mises sous protection. Le processus d'énactement de la finalité de l'organisation produit des micros actions par les parties prenantes. Elles se déploient conformément à l'approche interprétative de l'apprentissage organisationnel en troisième boucle. L'apprentissage organisationnel en troisième boucle est piloté par la finalité de l'organisation. Mais pour trouver un accord sur la finalité, le dialogue est nécessaire. Cependant, au – delà de la définition avec les parties prenantes de la finalité, il est important de souligner que l'approche méthodologique et la réalisation de micros actions réalistes au cours de la démarche constituent des points d'appui à l'apprentissage organisationnel en troisième boucle (Schéma 1).

Schéma 1 : Le processus d'apprentissage organisationnel en troisième boucle du slow management



3. 2 Discussion

Le processus est itératif et, il est soutenu par le dialogue et la qualité du lien avec le collectif. En effet, face à un évènement connu, les parties prenantes puisent dans la carte cognitive de l'organisation. Cependant, face à une situation nouvelle, la carte cognitive de l'organisation n'est plus pertinente si bien que de nouvelles interprétations de la réalité apparaissent. La qualité du lien en entretenant la sécurité ontologique dont chaque personne a besoin (Anthony Giddens, 1987), facilite alors le processus d'enactement de la « nouvelle » finalité de l'organisation, laquelle renouvelle la carte cognitive de l'organisation. Ce processus engage l'apprentissage organisationnel en troisième boucle (Mireille Barthod – Prothade, 2009).

Nous discutons d'abord des effets de l'approche interprétative de l'apprentissage organisationnel le slow management. Nous évoquons ensuite comment l'apprentissage en troisième boucle est un processus inachevé.

L'apprentissage organisationnel en troisième boucle développe une approche de l'écologie de l'action (Edgar Morin, 2004). En effet, les acteurs font ensemble l'analyse du contexte, des contraintes et des ressources dont ils disposent pour agir. Cependant, ils apprennent que les actions développées produisent des effets non voulus; si bien que même si l'éducation à la responsabilité est la finalité de l'organisation, les acteurs ont bien intégré qu'elle pouvait produire des conséquences non prédictibles. Le slow management se déploie alors dans un processus d'apprentissage organisationnel en troisième boucle et produit l'émergence d'un nouveau type de manager – leader: l'entrepreneur social. En effet, à la différence de l'innovateur au sens de Schumpeter, l'entrepreneur social a le pouvoir de revenir sur la

finalité de l'organisation et de redéployer l'approche interprétative de l'apprentissage organisationnel en troisième boucle. Ainsi, l'apprentissage en troisième boucle sociale est un processus et les parties prenantes apprennent à apprendre à manager dans l'incertain, pour renouveler les connaissances de l'organisation.

Bibliographie

- Alvesson, M. (1998). cité par Rouleau L. (2007) *Théories des Organisations*, Québec, Canada, Presses de l'Université du Québec, 185
- Argyris, C. Schön, D. (2003). *Savoir pour Agir*, Paris, France, De Boeck.
- Argyris, C. (2000). L'empowerment, Les habits neufs de l'empereur, in *Le Management des Hommes*, Paris, France, Edition des Organisations, 106 – 126
- Beauvois, J – L. Joule, R – V. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, France, Presses Universitaires de Grenoble
- Beugré, C. (1998) cité par Nars, M. Akremi, A.E. Vandenberghe, C. (2009) Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi – sources, multi – cibles de l'échange social au travail, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°74, 3 – 22,
- Bibard, L.(2011). Le Sens des Responsabilités, in *L'ERE DES TALENTS*, sous la direction de Igalens, J. Thévenet, M. Bourion, C. Bournois, F. Paris, France, Volume XVII, N°41, Editions ESKA, 287 – 302
- Blau, P.M. (1964), cité par Nars, M. I. Akremi, E. Vandenberghe, C. (2009) Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi – sources, multi – cibles de l'échange social au travail, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°74, 3 – 22
- Chênevert, D. Morin, D. Filiatrault, E - M. Lépine I. (2011). L'incidence des différents rôles des services de ressources humaines sur la performance organisationnelle, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 79, 39 – 54
- Cyrułnik, B. (2010). *Autobiographie d'un épouvantail*, Paris France, Odile Jacob,
- Dejours, C. (2000). *Travail : Une usure mentale*, Paris, France, Bayard.
- Coordonné par Commenne, V. (2006). *Responsabilité sociale et engagement des acteurs*, Paris, France, Charles et Léopold Maye
- Coordonné par David, A. Hatchuel, A. Laufer, R. (2008) *Les nouvelles fondations en sciences de gestion*, Paris, France, Vuibert, Fnege
- Cossette, P. (2004). *L'organisation, une perspective cognitive*, Montréal, Canada, Les Presses de l'Université de Laval
- Crozier, M. Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, France, Editions du Seuil
- Crozier, M. (1997). *Etat modeste, Etat moderne*, Paris, France, Fayard, Nouvelle édition
- Danziger, K. (1971) *Socialization*, Londres, Angleterre, Ed. Penguin
- Demazières, D. (2008). *L'entretien biographique comme interaction négociations, contre – interprétation, ajustement de sens*, Paris, France, Maison des sciences de l'homme
- Habermas, J. (1987). cité par Rouleau L. (2007). *Théorie des Organisations*, Presses de l'Université du Québec
- Kurlanc, N B, Pelled L, (2000). cite in Robbins S. Judge T. (2006). *Comportements Organisationnels*, Paris, France, Pearson Education
- Sous la Direction de Klein J.L. Harrison D. (2007). *L'Innovation sociale au cœur des débats publics et scientifiques*, J Nussbaumern, F Moulart, 71 -.88,
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*, Paris, France, PUF
- Glaymann, D. Grima, F. (2010). Faire face à un déclassement social : le cas des jeunes diplômés précaires prisonniers des stages, *Management et Avenir*, n°36, .206 - 225
- Igalens, J. (2011). Le talent du griot, in *L'ERE DES TALENTS*, sous la direction de Igalens, J. Thévenet, M. Bourion, C. Bournois, F. Paris, France, Volume XVII, N°41, Editions ESKA, 287 – 302.
- Johson, T H. Brøms, A. (2002) *La Méthode MBM*, Paris, France, Editions d'Organisations,
- Maurin, E. (2009). *La peur du déclassement*, République des Idées, Paris, France.

Minzberg, H. (2002). *Le manager au quotidien*, Paris, France, Editions d'Organisations

Musacchio, A. Anna, L. Boje, D M. (2009). *Cowboy and wild west myths in community and franchise banking of the southwestern United States* in *Fantasmès, mythes, non – dits et quiproquo*, sous la direction de Ocler, R. Paris, France, L'Harmattan, , 117 – 135.

Morin, E. (2004). *La méthode*, tome 6, l'Éthique, Paris, France, Seuil

Pichault, F. De Coster, M. (2001), *Traite de sociologie du travail*, Paris, France, De Boek,

Robbins, S. Judje, T. (2006). *Comportements Organisationnels*, Paris, France, Pearson Education

Rouleau, L. (2007). *Théorie des Organisations*, Québec, Canada, Presses de l'Université du Québec

Senge, P. Roberts, C. Ross, R. Smith, B. Kleiner, A. (2000). *La cinquième discipline*, Paris, France, Paris

Simon, H A. (2009). *Les sciences de l'artificiel*, Paris, France, Gallimard

Steiler, D. Sadowsky, J. Roche, L. (2010). *Eloge du bien – être au travail*, Le Slow management, Grenoble, France, PUG

Weick, KE. (2003) *Le sens de l'action*, Paris, France, Vuibert

Willmott, H. (1997) cité par Rouleau L. (2007) *Théories des Organisations*, Québec, Canada, Presses de l'Université du Québec, 185, 263.

Thèse en Sciences de gestion : Barthod – Prothade, M. *L'acteur et le devenir du système*, sous la direction de Thiéblemont, R. Université de Savoie, 2009



29ème université d'été de l'audit social
sur le thème du
Bien-être au travail
Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Les déterminants d'une rémunération « juste » chez les dirigeants tunisiens

Amira Belhaj¹

RESUME

L'auteur a conclu à l'inexistence d'un référentiel unique en matière d'équité salariale pour les dirigeants interrogés.

L'objectif de cette étude étant de déceler les éléments pertinents pour qualifier une rémunération « juste » pour un dirigeant (cadre dirigeant, PDG) tunisien en prenant en compte les caractéristiques individuelles qui leur sont propres.

Parmi tous les critères recensés cinq semblent être importants pour les cadres dirigeants interrogés : effort fourni, compétence, diplôme, responsabilité assumée, performance à occuper le poste. Alors que pour les PDG interviewés, une rémunération « juste » semble dépendre de certaines caractéristiques liées aux répondants comme la technicité, la compétence (résultat de l'entreprise), le niveau de vie, et à des caractéristiques liées au poste occupé (la nature du travail effectué, poids de sa responsabilité). Pour d'autre (un seul répondant), la satisfaction personnelle résulte non pas de l'aspect pécuniaire de la fonction, mais des privilèges de ce poste : position sociale et rang social qui dépasse les aspirations matérielles.

Le jugement d'une rémunération « juste » des dirigeants interrogés en Tunisie prend en considération le travail en lui-même et la façon dont ce dernier a été accompli.

Mots-clés : Rémunération, Cadre dirigeant, PDG, Tunisie, « juste ».

ABSTRACT

¹ Laboratoire ETHICS : ESSEC – Université de Tunis (Tunisie). E-Mail : amiranouri@yahoo.fr

The author concluded that there was no one single repository in terms of pay equity for those interviewed.

The objective of this study was to identify the relevant elements to qualify compensation "right" to an officer (executive officer, CEO) Tunisian taking into account their individual characteristics.

Of all the criteria identified five seem to be important for senior managers interviewed: effort, skill, qualification, responsibility assumed and performance for the position. As for the CEOs interviewed, pay "fair" seems to depend on certain characteristics related to respondents as the technical, competence (the result of the company), the standard of living, and features related to position (the nature of the work, the weight of responsibility). For other (one respondent), personal satisfaction is not the result of the monetary aspect of the function, but the privileges of this position: social position and social status that goes beyond the material aspirations. The judgment of the fair remuneration leaders in Tunisia takes into consideration the work itself and how it was accomplished.

Keywords : Remuneration, Executive officer, CEO, Tunisia, « Fair ».

La question du « juste prix » est très ancienne puisque, par exemple, les penseurs ecclésiastiques espagnols des XVIème et XVIIème siècles (l'École de Salamanque, notamment) ont beaucoup réfléchi sur le concept de juste prix dans le cadre de l'activité économique. Cette notion était pour eux essentielle pour déterminer les limites entre lesquelles les prix des transactions marchandes pouvaient évoluer.

En 1891, alors que la révolution industrielle créait de réelles disparités sociales en Europe, le pape Léon XIII dans son encyclique *Rerum Novarum* introduisait la notion de « juste salaire », définie comme permettant aux ouvriers de faire vivre dignement leur famille. Léon XIII faisait référence aux bas salaires, question-clé de la justice.

Il est possible de s'inspirer de *Rerum Novarum* pour définir « la juste rémunération du dirigeant », qui pourrait être celle qui valorise le service rendu de façon acceptable aux yeux de ceux là même que le dirigeant doit servir : actionnaires, mais aussi salariés de l'entreprise et plus largement société civile... et ce en tenant compte des risques pris (EDC, 2010)².

Sujet d'actualité, l'intérêt pour le débat de la rémunération des dirigeants d'entreprise a pris de l'ampleur depuis la publication du niveau de rémunération des grands patrons dans le monde entier comme le Figaro, le Monde, Proxinvest..... Les montants accordés, sont souvent jugés inacceptable. Selon Doublet (2009, p.1) : « Les pouvoirs politiques, les médias, et l'opinion publique en France, en Europe, comme aux Etas Unis estiment unanimement que les revenus des dirigeants sont souvent exorbitants.

Le contexte de pénurie des candidats, la turbulence d'un environnement concurrentiel et le marché de l'emploi des dirigeants a justifié d'accorder des montants élevés pour les meilleurs talents. L'influence très forte des grands cabinets de conseil en rémunération, presque tous d'origine nord-américaines a renforcé l'harmonisation vers le haut de la rémunération des dirigeants (Magnan et al, 2000).

Les questions qui surgissent à ce niveau sont les suivantes : Quels sont les éléments pertinents pour qualifier une rémunération « juste » pour un dirigeant tunisien ?

² http://www.lesedc.org/album/iso_album/remunerations_dirigeants.pdf

Quelles sont les solutions envisageables et les réponses appropriées pour une plus grande stabilité, motivation, bien être et fidélité au travail des hauts responsables ?

La question du bien-être au travail des dirigeants, ou tout au moins la prise en compte du mal-être semble désormais constituer un enjeu pour toutes les entreprises.

La problématique de la présente recherche trouve sa source à la fois dans les enjeux issus du terrain (discussions avec des DRH tunisiens) lors de nos rencontres informelles avec des directeurs des ressources humaines qui œuvrent dans des multinationales ou nous avons pu constater que ceux-ci faisaient apparaître que l'enjeu majeur de leur fonction pour les années à venir était le recrutement, le développement de la fidélité des dirigeants et faire face à la rivalité entre les entreprises étrangères implantées en Tunisie (un taux de turnover supérieur à 20%). La lecture des revues d'actualité trouve également une source d'inspiration pour s'intéresser à la problématique de la rémunération des dirigeants.

La finalité de cet article est de faire le point sur cette question en s'appuyant sur les témoignages de parties prenantes internes de multinationales implantées en Tunisie puisque la législation tunisienne est progressive et évolue en fonction des besoins et des changements du contexte tunisien (ouverture du marché tunisien, entrée des entreprises concurrentes). L'objectif est d'identifier les éléments pertinents pour qualifier une rémunération de « juste » afin de favoriser le bien être au travail, prévoir les risques de dysfonctionnement anticipés par l'entreprise suite aux informations publiées sur les salaires de certains dirigeants en Tunisie³ et les mesures correctives pour tenter de les éviter. En effet, selon les résultats de l'enquête, effectuée par Sigma conseil sur l'état des lieux et les pratiques en vigueur en matière de rémunération des dirigeants sociaux en Tunisie ont démontré qu'il n'y a pas de problème de salaire exorbitant en Tunisie, mais le problème réside dans le manque de transparence puisque les pratiques sont majoritairement opaques en matière de rémunération des dirigeants sociaux (Zargouni, 2010).

L'étude des normes de justice implicite des parties prenantes, internes à l'entreprise, s'inscrit dans la perspective de personnalisation de la gestion des ressources humaines en proposant aux administrateurs et DRH la possibilité de résoudre les difficultés inhérentes au terrain (recrutement, fidélisation) des dirigeants en proposant une politique de rémunération « juste », transparente qui permet d'éviter un sentiment d'iniquité générateur de démobilité.

Cet article se structure en deux parties Dans un premier temps, nous présenterons le cadre théorique relatif aux déterminants d'une rémunération « juste ». Dans un second temps, nous présenterons les caractéristiques de notre échantillon, la méthodologie mobilisée et les résultats de notre étude empirique.

1. Définition et principes d'une rémunération « juste »

Une rémunération « juste » est une forme de rémunération convenable qui permet de satisfaire tout salarié qui occupe un poste bien déterminé.

Selon Peretti (2004), tout salarié a tendance à évaluer l'ensemble des avantages qu'il reçoit de son entreprise et des contributions qu'il lui apporte. Lorsqu'il évalue ce qu'il apporte à son entreprise, il peut intégrer dans sa contribution des éléments très divers : expérience,

³ Les articles 200 et 475, ajoutés au code des sociétés commerciales en mars 2009, imposent, en effet, aux commissaires aux comptes de préciser le montant des salaires versés aux dirigeants des sociétés cotées qu'ils audient

formation et compétences, temps de présence, comportement, efforts, ancienneté, résultats... Les composantes de la rétribution retirée de son emploi sont également très variées. Le salarié évalue sa rémunération dans ses multiples composantes, extrinsèques et intrinsèques, ses conditions de travail, ses possibilités de progression et d'accroissement de ses compétences, les signes de reconnaissance qu'il reçoit, son statut social.

La rétribution englobe rémunération et reconnaissance. Le salarié rapproche ces deux évaluations et détermine un rapport entre elles. Le ratio correspondant – rétribution/contribution – est mémorisé. Ce ratio rétribution sur contribution est appelé ratio d'équité. En permanence, un salarié évalue le niveau de son ratio, qui caractérise à ses yeux sa relation d'échange avec son employeur.

Akerlof (1982) identifie une norme de réciprocité dans l'échange effort-salaire entre employeur et salarié en s'appuyant sur les travaux d'Homans. Pour expliquer l'effet de la sur-équité externe, il introduit la notion d'équité à deux moments successifs : d'une part, lorsque le salarié détermine un niveau d'effort supérieur à la norme minimale exigée, il fait un « don » à l'employeur. En retour de ce don, il attend un juste salaire, une certaine clémence pour le respect des normes de travail et une indulgence envers les salariés les moins performants. Il veut être récompensé de ce don.

Chaque salarié construit donc ses ratios (personnel et référent) selon son système de perception. Il accorde un poids différent à tel ou tel élément de contribution ou de rétribution. La tendance à une rémunération globale intégrant des composantes variées diversifie les déterminants de l'équité et rend complexes les comparaisons. Le salarié dispose rarement de méthodes de valorisation lui permettant des comparaisons pertinentes. Dans la prise en compte de sa rétribution, le salarié intègre non seulement les composantes de la rémunération et tous les signes de reconnaissance, mais aussi l'ensemble des pratiques RH dont il bénéficie (formation, conditions de travail...).

Les deux éléments – rétribution et contribution – que chaque salarié utilise sont donc des construits complexes. La maîtrise des sentiments d'équité s'avère donc extrêmement délicate pour l'organisation (Peretti, 2004). Les services rendus par les dirigeants d'entreprise ne sont qu'un cas particulier de ce schéma général : ils rendent un service, leur rémunération est donc la contrepartie du service rendu. Pour le bénéficiaire d'un service ou d'un bien, le prix est *juste* si le bien ou le service reçu lui donne une satisfaction supérieure à ce qu'il perd, à savoir le prix payé ; sinon, il ne voudrait pas participer à l'échange (EDC, 2010).

La théorie du capital humain (Agarwal, 1981) dans (Gomez-Méjia, 1994) privilégie l'évaluation subjective des dirigeants aux mesures objectives. Selon elle, c'est la qualité du dirigeant qu'il faut rémunérer. Elle peut être appréciée en fonction du jugement que le conseil d'administration peut porter sur les compétences accumulées, et la capacité à surmonter les difficultés. L'aptitude de certains individus à gérer des organisations complexes et de grande taille expliquerait la segmentation du marché des dirigeants entre ceux des grandes entreprises, et les autres.

Dans les théories contemporaines de la justice. Adams (1963, 1965) est à l'origine de la justice distributive qui exprime la perception de justice en regard de la distribution des ressources organisationnelles (ex. salaire, promotions, formation).

La justice procédurale est, pour sa part, reliée aux règles et procédures qui mènent à la distribution des ressources organisationnelles (Thibaut et Walker, 1975). Alors que la

première forme de justice est centrée sur les résultats, la seconde reflète les processus menant à ces derniers. Enfin, la justice procédurale trouve son expression dans une troisième forme de justice au moment de rendre compte de la distribution des résultats. Ainsi, la qualité du traitement interpersonnel et des explications offertes aux employés suivant la mise en application des procédures organisationnelles (ex. explication, excuse) relève de la justice interactionnelle (Bies et Moag, 1986). Dans ce sens, la justice interactionnelle se manifeste généralement après les deux premières formes de justice (Simard, Doucet, Bernard ; 2005)

Plus récemment, Greenberg (1990) a précisé le concept de justice organisationnelle qui associe la justice distributive et la justice des procédures. La justice procédurale concerne les méthodes utilisées par l'organisation pour attribuer des avantages aux individus. Il s'agit des caractéristiques structurelles des prises de décision ainsi que des traitements interpersonnels

Les dirigeants sont des salariés aux hautes prétentions aux fortes attentes et sont plus insatisfaits que ceux ayant de faibles prétentions (Stouffer, 1949). Ces derniers sont sensibles aux comparaisons des niveaux de salaire (justice distributive) mais aussi aux procédures qui entourent le calcul, l'information, la participation et la négociation des décisions salariales (justice du processus). Lorsque les choix et les procédures, en matière de rétribution, échappent aux dirigeants pour être confiés à des comités de rémunération indépendants, les questions relatives à la justice distributive et à la justice du processus peuvent se poser vis à vis des dirigeants (Roussel, Mangan, Saint-Onge, Trepo ; 2000).

Pour le contexte tunisien, la question des salaires des dirigeants d'entreprises a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années. En effet, certains ont dénoncé le manque de transparence concernant les rémunérations des dirigeants de sociétés anonymes SA, puisque l'obligation de publier annuellement le montant des rémunérations allouées aux dirigeants a été mal perçue par la plupart des chefs d'entreprises qui y ont vu une atteinte à leur vie privée. Les pratiques sont majoritairement opaques en matière de rémunération des dirigeants sociaux. En effet, il existe des écarts importants entre le secteur public et privé. La rémunération des premiers responsables d'entreprises publiques ou établissements à majorité publique est transparente, n'est pas évolutive et dépend du classement de ces entreprises en 6 catégories : G, M, A, B, C et Exceptionnelle. Il existe également un écart important entre entreprises privées elles-mêmes, outre une opacité expliquée par le mode de gouvernance (familial) de l'entreprise tunisienne, ce qui a fait l'objet d'un nouveau cadre législatif prématuré (African Manager, 2010)⁴.

Selon Hassen Zargouni, PDG de Sigma conseil, les articles 200 et 475, ajoutés au code des sociétés commerciales en mars 2009, imposent, en effet, aux commissaires aux comptes de préciser le montant des salaires versés aux dirigeants des sociétés cotées qu'ils auditent. Adoptée dans le sillage du mouvement de contestation des salaires mirobolants des patrons en Europe et aux Etats-Unis, la mesure a été aussi étendue récemment aux sociétés non cotées et aux entreprises publiques. « *Jusqu'ici, la greffe de transparence peine encore à prendre* ».

II. Démarche et Méthodologie de la recherche empirique

⁴ <http://www.africanmanager.com/articles/126561.html>

L'objectif de notre recherche exploratoire est d'acquérir une vision aussi complète que possible des attitudes et des perceptions des dirigeants tunisiens interrogés à l'égard des éléments pertinents pour qualifier une rémunération de « juste » afin de favoriser le bien être au travail. Dans cette optique, l'entretien individuel a été privilégié pour le recueil des informations afin d'analyser en profondeur les propos recueillis. En premier lieu, nous décrivons la démarche de réalisation et d'analyse des entretiens. En second lieu, une brève description des caractéristiques de l'échantillon et des résultats de la recherche seront présentés.

II.1 Mode de recueil des données : l'entretien semi-directif

Pour réaliser notre recherche qualitative, nous avons élaboré un guide d'entretien qui porte sur les données signalétiques des dirigeants interrogés : formation, ancienneté, âge, genre, fonction occupée et sur les éléments pertinents pour qualifier une rémunération de « juste ».

II.2 Caractéristiques de l'échantillon

L'échantillon de la recherche se compose de 20 dirigeants (N-1, N-2)⁵, et 5 PDG⁶ qui œuvrent dans quelques multinationales (SA) appartenant à des secteurs différents. Pour un poste de dirigeant, la population masculine (75 %) est plus nombreuse que la population féminine. La moyenne d'âge au sein de notre échantillon s'élève à 39 ans. L'observation de formation des dirigeants interrogés montre que 95 % des répondants ont suivi un cursus universitaire (Bac+5, Bac+4, Ingénieur). La totalité des PDG interviewés sont de formation universitaire (Bac+4, Bac+8), l'âge moyen est de 54 ans et d'une ancienneté moyenne de 6 ans.

Les résultats issus de cette démarche qualitative seront synthétisés dans la partie qui suit.

II.3 Résultats de l'investigation qualitative

Nous nous intéressons au contenu manifeste des réflexions des interviewés à l'égard des éléments pertinents pour qualifier une rémunération de « juste » afin de favoriser le bien être et l'efficacité au travail. L'objectif de cette investigation qualitative étant de reconnaître les normes de justice implicite pour une population cruciale des salariés Nous avons réalisé au total 20 entretiens semi directifs auprès des dirigeants et 5 PDG tunisiens via un guide d'entretien. Les interviews d'une durée moyenne de 45 minutes ont été réalisées au jour et à l'heure convenus par les interviewés.

II.3.1 Les déterminants d'une rémunération « juste » chez des les PDG interrogés

A la question pour vous, une rémunération « juste » (convenable) d'un PDG doit prendre en compte quel critère ?, nous avons identifié 7 déterminants d'une rémunération juste auprès des PDG interrogés.

Tableau 1 : Les déterminants d'une rémunération « juste » chez les PDG interrogés

Certains déterminants d'une rémunération « juste »	Fréquence de verbalisation
Compétence de la personne	2 fois
La nature du travail effectué	2 fois

⁵ Position hiérarchique N-1 ou N-2 par rapport au premier responsable

⁶ Président directeur général

Le poids de la responsabilité assumée	1 fois
Le niveau de vie	1 fois
La cohérence avec les autres	1 fois
Les résultats de l'entreprise	1 fois
La rémunération sociale	1 fois

Compétence de la personne : Un PDG nous a confié : « une compétence (compétence relationnelle, compétence générique, compétence technique) prouvée avec plusieurs expériences réussies et mesurée à travers la notoriété sur le marché et ses références (voir son entourage, les gens qui ont travaillé avec lui, ses clients, ses fournisseurs) ».

La rémunération sociale : selon un répondant : « la satisfaction personnelle résulte non pas de l'aspect pécuniaire de la fonction, mais plutôt de la confiance du ministre, des privilèges de cette fonction : position sociale, rang social, l'orgueil professionnel qui dépasse les aspirations matérielles, il y a un paramétrage psychologique qui rentre dans ma vie familiale. Bref l'amélioration du statut social n'a pas de prix pour moi, ma source de satisfaction est également la réussite du programme stratégique ».

Pour les PDG interrogés, une rémunération « juste » (convenable) semble dépendre de certaines caractéristiques liées aux répondants comme la technicité, la compétence (résultat de l'entreprise), le niveau de vie, et à des caractéristiques liées au poste occupé (la nature du travail effectué, poids de sa responsabilité). Pour d'autres (un seul répondant), la satisfaction personnelle résulte non pas de l'aspect pécuniaire de la fonction, mais des privilèges de ce poste.

Pour le contexte tunisien, ce qui détermine réellement le niveau de rémunération d'un PDG tunisien c'est le secteur d'activité. Les PDG qui œuvrent dans le secteur public sont « mal payés » par rapport à leur confrère du secteur privé. Dans le secteur privé, des critères de fond entrent en jeu comme l'âge, le diplôme, la compétence (relationnelle, générique, et technique) prouvée avec plusieurs expériences réussies, d'autres critères également sont pris en considération comme les tests psychotechniques, le niveau de performance (polyvalence), le pouvoir de négociation du salaire, la prise de risques dans des règles de jeu souvent peu claires, et la notoriété sur le marché (Belhaj, 2010).

A la lumière de l'analyse des verbatim issus des déterminants d'une rémunération « juste » et des déterminants réels du niveau de rémunération, nous pouvons remarquer qu'à l'exception du critère compétence, la plupart des autres critères ne semblent pas pris en considération pour déterminer le niveau de rémunération d'un PDG comme le niveau de vie et la nature du travail effectué.

II.3.2 Les déterminants d'une rémunération « juste » chez les cadres dirigeants interrogés

A la question : Quels sont les éléments qui vous semble important pour qualifier une rémunération « juste » pour un dirigeant, nous avons répertorié 24 déterminants d'une rémunération « juste ». L'effort fourni, le diplôme, la compétence, la responsabilité assumée, et la performance dans le poste sont les déterminants les plus fréquemment cités indépendamment des caractéristiques des répondants. Le tableau ci-dessous résume les entretiens réalisés en faisant ressortir les éléments qu'un dirigeant tunisien prend en compte pour qualifier une rémunération « juste ».

Tableau 2 : Fréquence de verbalisation de certains déterminants d'une « rémunération juste »

Certains déterminants d'une rémunération « juste »	Fréquence de verbalisation
Effort fourni	8 fois
Compétence, Diplôme	7 fois
Responsabilité assumée	6 fois
Performance à occuper le poste	5 fois
Importance du poste pour la valeur ajoutée de l'entreprise, Expérience professionnelle, Intégration /implication au groupe, Polyvalence	4 fois
Assiduité, atteinte des objectifs, Evaluation objective des objectifs	3 fois
Rigueur et discipline, Marché tunisien, Ancienneté, Risque encouru	2 fois
Intuition, Pouvoir d'achat, Stress du travail, Rémunération du marché, Habileté décisionnelle, Sacrifice, Confiance, Système de reconnaissance	1 fois

L'effort fourni: c'est le déterminant le plus cité. En effet pour toute catégorie d'âge, l'effort fourni semble être un facteur pertinent pour qualifier une rémunération de « juste », selon une répondante âgée de 27 ans : *« la rémunération juste doit prendre en considération l'effort fourni : je touche moins en terme de rémunération par rapport à mes collègues de même formation du secteur public et je fournis plus d'effort »*, une autre répondante âgée de 33 ans : *« pour moi, une rémunération est qualifiée de juste si elle intègre l'effort fourni pour gérer un effectif important de salariés et pour gérer leur problème également »*.

La Performance: est un déterminant cité quel que soit l'âge des répondants. Un dirigeant nous a confié *« pour moi, une rémunération est censée être juste si elle tient compte de ma performance à occuper le poste »*. Un autre répondant nous a fait part de son point de vue : *« ... pour moi, une rémunération juste doit avant tout tenir compte de ma performance à atteindre et même dépasser les objectifs confiés, je voudrais un système qui me pénalise en cas de non atteinte des objectifs »*.

Le diplôme: a été cité par 35% des répondants comme facteur déterminant d'une rémunération juste en début de carrière.

La responsabilité assumée: « un système de rémunération « juste » doit intégrer l'étendue de la responsabilité d'un dirigeant », un autre répondant déclare : *« la responsabilité que j'assume réellement n'est pas intégrée au niveau de mon salaire »*.

La compétence: reflète la compétence technique et la compétence relationnelle, un interviewé nous a révélé : *« une rémunération juste doit tenir compte de ma compétence pour ce poste »*, un autre répondant déclare : *« La rémunération actuelle n'est pas en adéquation avec mon savoir faire »*.

Le pouvoir d'achat, le stress du travail, la rémunération du marché, l'esprit décisif, la rigueur et la discipline demeurent les critères les moins cités. Les répondants ne prennent pas en considération ces critères pour juger une rémunération « juste ». Le choix des différents déterminants déjà identifiés pour qualifier une rémunération « juste » ne relève pas du hasard, il semble déterminé par certaines caractéristiques individuelles liées aux répondants. Le

tableau ci-dessous présente les principales relations identifiées entre un certain nombre de caractéristiques individuelles et les divers déterminants d'une rémunération « juste » ».

Tableau 3 : Relations entre les divers déterminants d'une rémunération « juste » et certaines caractéristiques individuelles des répondants

Les déterminants d'une rémunération « juste »	Caractéristiques individuelles		
	Age	Ancienneté	Diplôme
Performance à occuper le poste	-	-	+
Effort fourni	-	-	-
	-	-	+
	+	+	+
Polyvalence	-	+	-
Responsabilité assumée	-	-	+
	+	+	+
Risque encouru	+	+	+
Compétence	-	-	+
	+	+	+
Evaluation objective	+	+	+
Flair/Intuition	-	+	-
Assiduité	+	-	+
	-	+	+
Système de reconnaissance	-	+	+
Importance du poste pour la valeur ajoutée de l'entreprise	+	-	-
	+	+	+
	-	+	+
Pouvoir d'achat	-	-	+
Stress du travail	-	-	+
Rémunération du marché	-	-	+
L'esprit décisif /habileté décisionnelle	-	-	+
Rigueur, discipline	-	-	+
Intégration /implication au groupe	-	-	+

Sacrifice	+	-	-
Diplôme	+	+	+
	-	-	+
Confiance	+	-	+
Expérience professionnelle	-	+	-
Ancienneté	-	-	+
	+	+	+
Atteinte des objectifs	-	-	+
	-	+	+

Age : Le signe "+" indique des dirigeants âgés et le signe "-" indique des jeunes dirigeants.

Ancienneté : Le signe "+" indique une ancienneté élevée et le signe "-" indique une faible ancienneté.

Diplôme : Le signe "+" indique des dirigeants relativement diplômés et le signe "-" un niveau d'études relativement faible.

A la lumière de ce tableau, nous pouvons remarquer que le choix des critères pour qualifier une rémunération « juste » est relié aux caractéristiques individuelles des répondants : ils peuvent constituer une typologie des dirigeants selon leur perception en matière d'équité salariale.

Tableau 4 : Typologie des dirigeants en fonction de certaines caractéristiques individuelles

Typologie des dirigeants	Déterminants d'une rémunération « juste »
Jeune dirigeant à faible ancienneté, et diplômés	Performance à occuper le poste ; Effort fourni ; Responsabilité assumée ; Compétence; Pouvoir d'achat ; Stress du travail ; Rémunération du marché ; L'esprit décisif ; Rigueur, discipline ; Intégration /implication au groupe ; Atteinte des objectifs ; Ancienneté ; Diplôme
Dirigeant âgé, d'une ancienneté élevée et diplômés	Ancienneté ; Diplôme ; Importance du poste pour la valeur ajoutée de l'entreprise ; Evaluation objective ; Compétence ; Risque encouru ; Responsabilité assumée ; Effort fourni
Dirigeant jeune, d'une ancienneté élevée ayant un niveau d'études relativement faible	Polyvalence ; Flair
Jeune dirigeant à forte ancienneté et diplômés	Atteinte des objectifs ; Système de reconnaissance ; Assiduité
Dirigeant âgé, d'une ancienneté faible et diplômés	Assiduité ; Confiance

Dirigeant âgé, d'une ancienneté faible et ayant un niveau d'études relativement faible	Sacrifice ; Importance du poste pour la valeur ajoutée de l'entreprise
--	--

Les jeunes dirigeants mettent en avant leurs qualités intrinsèques (esprit décisif, rigueur, discipline, et intégration au niveau du groupe), leurs compétences (la performance à occuper le poste, atteinte des objectifs, l'esprit de polyvalence, et le flair) et l'aspect pécuniaire de la fonction (pouvoir d'achat, rémunération du marché) pour qualifier une rémunération de « juste ». Les « juniors » les moins diplômés mettent l'accent sur leur habileté à gérer comme la polyvalence et le flair. Pour les plus diplômés, ils focalisent leur attention sur les qualités intrinsèques pour mener à bien leur fonction et sur des critères liés à l'habileté à mener la fonction : la compétence, l'atteinte des objectifs, l'ancienneté et le diplôme et enfin sur des critères liés à la pénibilité de la fonction : stress du travail, effort fourni et des critères externes à l'entreprise comme le pouvoir d'achat et la rémunération du marché. Les jeunes diplômés disposant d'une ancienneté relativement importante, mettent l'accent sur des critères liés au système de rémunération comme l'atteinte des objectifs, et le système de reconnaissance.

Les séniors bénéficiant d'une expérience professionnelle relativement élevée focalisent leur attention sur des déterminants liés à la nature de la fonction : risque encouru ; responsabilité assumée ; effort fourni, et l'importance du poste par rapport à la valeur ajoutée de l'entreprise. D'autres critères sont plutôt reliés à l'habileté à mener la fonction : compétence, diplôme ou des déterminants reliés au système de rémunération : évaluation objective du supérieur hiérarchique.

L'effort fourni, la responsabilité assumée, la compétence, le diplôme, l'assiduité, et l'ancienneté semble être des points de convergence entre les séniors et les juniors pour qualifier une rémunération « juste ». Selon (Benraïss , Peretti, 2002) la qualification, l'âge, les besoins ainsi que le genre sont les déterminants d'une « rémunération juste » les plus fréquemment cités par les cadres marocains ; il existe donc une certaine concordance entre la perception des cadres marocains et tunisiens ; cependant, la spécificité culturelle est à l'origine de la divergence des perceptions entre les cadres tunisiens et marocains.

Conclusion

Nous pouvons conclure que les éléments pertinents pour qualifier une rémunération « juste » pour un dirigeant tunisien diffèrent en fonction des caractéristiques personnelles des répondants. Les attentes des jeunes dirigeants par rapport aux séniors sont plus vastes et couvrent différents aspects liés au dirigeant, à la fonction, et au système de rémunération.

Il existe des points de convergence entre la perception des PDG et des dirigeants sur les déterminants d'une rémunération « juste ». La « juste » rémunération c'est celle qui valorise la compétence et la nature du travail effectué mesuré via l'effort fourni. Les cadres à haut potentiel mettent l'accent sur des critères « objectif » pour qualifier une rémunération de « juste ». Rentrent en ligne de compte uniquement le travail en lui-même (effort fourni) et la façon dont ce dernier a été accompli (compétence mesurée via les résultats de l'entreprise). La différence de point de vue entre un premier responsable et ses collaborateurs immédiats s'explique par la position hiérarchique différente, le profil, le charisme, et l'expérience professionnelle plus riche du premier dirigeant.

En effet, les principaux 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 (Jensen et Smith, 1985). Nos résultats vont dans le sens de ceux prédits par la théorie du capital humain (Agarwal, 1981) et par certaines études portant sur la justice organisationnelle (distributive). En effet, en l'absence des critères pertinents pour mesurer l'ampleur de l'effort fourni et la responsabilité assumée pour occuper un poste de dirigeant peuvent naître certaines étrangetés ou anomalies à certaines professions à la fois utiles, parfois pénibles et qui provoquent un mal-être au travail générateur de démobilité.

Références Bibliographiques

ADAMS, J. Stacy. 1965. « Inequity in Social Exchange ». *Advances in Experimental Social Psychology*. L. Berkowitz, dir. New York : Academic Press, 2, p.267–299

Agarwal, N. C. (1981), «Determinants of Executive Compensation», *Industrial Relations*, Vol. 20, p. 36-46.

Akerlof George, A. (1982), « Labor Contracts as Partial Gift Exchange », *Quarterly Journal of Economics*.

Belhaj, A. (2010), *Rémunération des dirigeants : perception des parties prenantes*, Thèse de doctorat, IAE Corse.

Benraiss, L. et Peretti, J-M. (2002), «Déterminants de l'équité salariale chez les cadres marocains et français », In : *4ème Université de Printemps de l'Audit Social : Relations Euro-Méditerranéennes - Audit social et mise à niveau des entreprises et institutions*, Paris (France): IAS et CLERH, 2002, p. 48-59.

BIES, Robert J. et John S. MOAG. 1986. « Interactional Justice : Communication Criteria of Fairness ». *Research on Negotiation in Organization*, 1, p.43–55.

Doublet, J-M., (2009), « les patrons sur la sellette », *Revue Française de Gestion*, V 35, n° 192, Mars 2009, p 1-2, Edition Lavoisier.

Greenberg J. (1990), Organizational justice : Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, 16, 399-432

Jensen, M.C. et Smith, C., (1985), « Stockholders, dirigeant, and creditor interests : application of agency theory », in E.AITMAN et M.SUBRAHMANYAM, eds, *Recent advances in corporate finance*, Irwin Series in finance.

Magnan M., Roussel P., Saint-Onge S. et Trepo G. (2000). La rémunération des dirigeants d'entreprise : débats, enjeux et bilans. In .M. Peretti et P. Roussel, *Les rémunérations, Politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, Collection Entreprendre, série Vital Roux, p.311-328.

Peretti, J-M. (2004), *Les clés de l'équité dans l'entreprise*. Paris (France) : Editions d'Organisation, 2004.

Simard, Doucet, Bernard, « Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice », *Relations industrielles / Industrial Relations*, Volume 60, numéro 2, printemps 2005, p. 296-319

Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A. & Williams, R. M. Jr. (1949), *The American Soldier: Adjustment during Army life* (vol. 1), Princeton, NJ : Princeton University Press.

THIBAUT, John W. et Laurens WALKER. 1975. *Procedural Justice : A Psychological Analysis*. Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates.



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

*"L'impact de la performance des coentreprises internationales sur le stress :
Le rôle du contrôle "*

BEN JEMAA Kaouther *

Doctorante

ERFI - ISEM - Université Montpellier 1
Espace Richter - Bâtiment E - Rue Vendémiaire
CS 19519 - 34960 Montpellier cedex 2
kaouther_benjemmaa@yahoo.fr

GORINI Laure

Docteur

ERFI - ISEM - Université Montpellier 1
Espace Richter - Bâtiment E - Rue Vendémiaire
CS 19519 - 34960 Montpellier cedex 2
dikmen_laure@yahoo.fr

YAMI Said

Maître de Conférences HDR

ERFI - ISEM - Université Montpellier 1
Espace Richter - Bâtiment E - Rue Vendémiaire
CS 19519 - 34960 Montpellier cedex 2
said.yami@univ-montp1.fr

**Pour toute correspondance*

Intention de communication :

L'objectif de cet article est d'appréhender le stress des dirigeants à travers la notion de contrôle et l'impact sur la performance de la firme. La littérature en management stratégique a largement évoqué les facteurs de stress en particulier à travers le risque relationnel, l'apprentissage, l'asymétrie de pouvoir, le contrôle, et les fits organisationnels et culturels entre les firmes. Notre étude empirique est fondée sur l'analyse statistique de 123 dirigeants de coentreprises internationales localisées en Turquie. Il est démontré que plus les partenaires des coentreprises internationales sont contrôlés, et donc soumis à un stress permanent, plus elles sont performantes. Pour y parvenir, nous analysons 123. Enfin, nous discutons les résultats issus de notre étude et les mettons en perspective.

Mots clés : Stress, Alliances Stratégiques, Coentreprises internationales, Performance, Contrôle.

"L'impact de la performance des coentreprises internationales sur le stress : Le rôle du contrôle "

Introduction

Face à une hyper-concurrence mondialisée, tous les acteurs de la vie économique doivent faire face à une compétitivité, une productivité et une flexibilité sans précédent. Dès lors, le mal-être social supplante le bien-être social en entreprise. Le mal-être social peut se caractériser par différentes formes : la fatigue, la dépression, la dévalorisation de soi et de son travail, etc. Ce mal-être social est souvent nommé par « le stress au travail ». Selon l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (2010), le stress au travail est le deuxième problème de santé dans le monde du travail. Ce phénomène touche 22 % des travailleurs de l'Europe. Il est à l'origine de 50 à 60 % de l'absentéisme. Ainsi, le stress professionnel présente des énormes coûts, en termes de souffrance humaine et de réduction des performances économiques.

Emblématiques du mouvement coopératif qui a marqué le monde économique depuis les années 1980, les coentreprises internationales sont importantes pour le développement de nouvelles industries, la revitalisation des industries matures ; la rationalisation du portefeuille des entreprises et l'augmentation des avantages concurrentiels des firmes (Harrigan et Newman, 1990). Ainsi, elles permettent de créer de nouvelles forces. On constate néanmoins qu'elles ont tendance à exacerber la concurrence ; stabiliser les niveaux de profit ; ou précipiter les changements structurels dans une intégration verticale. Enfin, le phénomène de dépendance entre les partenaires constitue également une caractéristique majeure de la gestion de la coentreprise internationale. La coentreprise peut alors entrer rapidement dans une situation de blocage, de paralysie décisionnelle. Ce contexte spécifique est de nature à générer du stress et poser la question du lien entre facteurs de stress et performance des coentreprises internationales.

L'objectif de cette étude est de montrer un lien entre le stress des dirigeants, à travers le contrôle, et l'impact sur la performance d'alliances stratégiques hybrides appelées coentreprises internationales. La littérature en management stratégique a largement évoqué les facteurs de stress en particulier à travers le risque relationnel, l'apprentissage, l'asymétrie de pouvoir, le contrôle, et les fits organisationnels et culturels entre les firmes. Pour y parvenir, nous analyserons 123 dirigeants de coentreprises internationales situées en Turquie. Enfin, nous discuterons les résultats issus de notre étude et les mettrons en perspective.

I. Fondements théoriques

II.1. Enjeux et risques des coentreprises internationales

La mutation constante des systèmes politiques et économiques mondiaux a contraint les acteurs à développer des relations de plus en plus étroites. Depuis près de trente ans, les firmes ont été séduites par les stratégies d'internationalisation. En effet, les rapprochements d'entreprises ont généralement été étudiés sous le prisme des alliances stratégiques. En 1995, les travaux pionniers de Garrette et Dussauge ont proposé une grille d'analyse reprenant les différentes formes de relations entre firmes concurrentes ou non concurrentes. Ennemis - Amis ou les deux à la fois, les relations individuelles oscillent entre les comportements coopératifs ou concurrentiels. Ces deux comportements peuvent également interagir simultanément laissant place au paradigme de coopération (Dagnino, Le Roy et Yami, 2007). Le succès de ce type d'alliance ne doit pas occulter son instabilité chronique ainsi que les risques de gestion liés à sa structure complexe.

Bellon et Niosi (2002 : 66) définissent l'alliance comme « *l'activité résultant d'un accord de coopération à long terme entre plusieurs organisations indépendantes visant explicitement à créer une valeur nouvelle à partir des synergies entre actifs spécifiques ou ressources complémentaires* ». Notre étude se focalise uniquement sur les alliances stratégiques hybrides appelées coentreprises. Les coentreprises sont des contrats d'affaires par lesquels deux propriétaires ou plus créent une entité séparée en mettant en commun la totalité ou une partie de leurs ressources. (Harrigan, 1988 : 142). Ainsi, la coentreprise constitue une forme organisationnelle distincte, conjointement partagée et contrôlée (Pfeffer et Nowak, 1976). Beamish et Kachra (2004 : 107) définissent « *les coentreprises capitalistiques comme des entreprises dans lesquelles deux ou plusieurs partenaires établissent une organisation séparée dans laquelle chaque partenaire détient au minimum une part de capital de 5 % (Killing, 1983)* ». La clé du succès de la coentreprise est le juste équilibre entre les motivations de concurrence individuelle et les intérêts de coopération collective (Luo et Park, 2004). Mais la coopération des partenaires n'est pas une chose aisée. Bien que les avantages des coentreprises soient considérables, elles sont généralement définies comme complexes et instables. Killing (1988) distingue deux sortes de complexité : celle de l'objet de l'alliance et celle de son organisation (Philippart, 2001). L'objet de l'alliance est déterminé à travers l'étendue des activités de l'alliance ; l'incertitude de l'environnement (i.e. la demande, les actions concurrentielles, les politiques publiques, etc.) et les ressources et compétences du partenaire (Urban et Vendemini, 1994). La complexité organisationnelle est causée par la nature et la fréquence des interactions. L'instabilité est souvent définie comme un phénomène à multi-facettes, dynamique et neutre (Yan et Zeng, 1999). En effet, les changements internes (les objectifs stratégiques et opérationnels de la coentreprise) et externes (les facteurs environnementaux) prouvent que la coentreprise est un écosystème vivant et instable par nature. Ainsi, les dirigeants des coentreprises internationales mettent en place des systèmes de contrôle formels (i.e. *visites, téléphone, reporting, etc.*) et informels (i.e. *formation, etc.*) afin de diminuer les risques organisationnels. Nous estimons que le contrôle est une source de stress pour les dirigeants, ceci pouvant impacter sur la performance des coentreprises.

II.2. Définition du stress professionnel ou du stress au travail

Dès le début des années 1960, des chercheurs nord-américains en psychologie industrielle se sont intéressés au stress professionnel (ou stress au travail) en se basant essentiellement sur les apports de la psychologie industrielle et organisationnelle et des travaux en ressources humaines (Kahn et Byosière, 1993 ; Picard, 2000). La convention collective du travail (inspirée de la définition de l'OMS) définit le stress au travail comme étant « *un état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou de dysfonctionnements au niveau physique et/ou social et qui est la conséquence du fait que les travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail* » (Leruse et al., 2004 : 15). Enfin, De Keyser et Hansez (2002) envisagent le stress professionnel comme « *une réponse du travailleur devant des exigences de la situation pour lesquelles il doute de disposer des ressources nécessaires, et auxquelles il estime devoir faire face* ». Enfin, Cox (1992) définit le stress à travers trois approches scientifiques historiques :

- i. **le stress réponse** : variable dépendante représentée par la réponse émise face à un environnement perturbant (réponse physiologique, cognitive ou comportementale). L'absentéisme en est un exemple.
- ii. **le stress stimulus** : variable indépendante représentée par les éléments perturbateurs de l'environnement (éléments internes ou externes, physiques et psychosociaux).
- iii. **le stress « transaction »** : résultante de l'évaluation des capacités personnelles face à la demande environnementale perçue (in Steiler et Rüling, 2003 : 2250).

Après avoir défini les spécificités des coentreprises et du stress professionnel, nous développons les facteurs de stress présents au sein des coentreprises internationales.

II.3. Facteurs de stress dans les coentreprises internationales

Nous mettons en évidence six principaux facteurs de stress qui sont présents dans un contexte de coentreprise internationale : le risque relationnel ; l'apprentissage ; les structures organisationnelles ; le pouvoir ; le fit culturel et le contrôle.

- Le risque relationnel

Delerue (2004 : 2) affirme que les stratégies d'alliances sont « *des stratégies souvent décrites comme instables, risquées et dangereuses étant donné les degrés importants d'incertitude auxquels s'exposent les partenaires : une incertitude liée à leur choix coopératif en raison de l'environnement dans lequel il s'insère, mais aussi une incertitude résultant du contexte coopératif lui-même* ». L'auteur ajoute que la gestion de la coentreprise internationale provoque deux types de risques amenant à un stress organisationnel : (i) le risque environnemental lié aux conditions externes à l'alliance (*i.e. les difficultés liées à la technologie, à l'évolution des marchés ou à l'apparition d'un nouveau concurrent*) ; et (ii) le risque lié aux conditions internes de l'alliance (*i.e. les coûts de gouvernance, d'informations et de formations, etc.*). Selon Ring et Van de Ven (1992 : 487), « un risque relationnel » est causé par l'incertitude provoquée par l'ambiguïté liée aux partenaires incapables de fonder des relations de confiance.

- L'apprentissage

Le transfert de connaissances et de compétences entre les partenaires des coentreprises internationales devient une source de stress. En effet, la protection des savoir-faire stratégiques est capitale (Gardes Erize, 2007). Viola (2000) définit l'apprentissage comme un processus de transformation des informations en des capacités organisationnelles, dans le but d'améliorer la performance de la firme. Chaque parent apporte ses savoirs et compétences, et forme, le cas échéant, son ou ses partenaires. Dès lors, les dirigeants des coentreprises doivent gérer une situation complexe où ils ne doivent pas communiquer leurs objectifs ; veiller à s'assurer de la loyauté de leurs partenaires ; divulguer avec parcimonie les informations pouvant être stratégiques (Doz et *al.*, 1989 ; Collins et Doorley, 1992 ; Gardes Erize, 2007).

- Les structures organisationnelles

Les coentreprises internationales sont des structures organisationnelles complexes où les intérêts individuels et collectifs s'entremêlent. Selon Alidou (2003 : 76), « *quelle que soit la structure adoptée, il est clair qu'une alliance stratégique suppose un partage des responsabilités et de la prise des décisions, le montage organisationnel (la répartition des postes) doit être plus subtil et s'appuie sur des complémentarités réelles* ». Gray et Yan (1992) indiquent que ces structures organisationnelles sont génératrices de stress à cause de leur complexité. La dégradation du climat de travail, l'apparition de conflits, l'opportunisme d'un parent, etc. sont les conséquences d'un stress professionnel et des risques mal maîtrisée (Steiler et Ruling, 2010). En outre, Harrigan (1985) ajoute le concept d'asymétrie de taille entre les partenaires des alliances. Cette différence de taille amène inévitablement à un rapport de force et de pouvoir entre les différentes parties prenantes. La structure organisationnelle n'est pas figée dans le temps. Elle évolue en fonction de la stratégie interne des alliés, et de la conjoncture économique domestique et internationale. Enfin, la gestion de ces structures organisationnelles est un facteur de stress car elle englobe des facteurs endogènes peu ou pas complémentaires, voire antagonistes (*i.e. motivations des parents, etc.*).

- Le pouvoir

Crozier et Friedberg (1977) in Alidou (2003 : 78) définissent l'alliance comme « *un lieu de négociation, où le pouvoir ne peut se développer qu'à travers l'échange entre les acteurs engagés dans la relation donnée. Car, dans la mesure où toute relation entre deux parties suppose échange et adaptation de l'une à l'autre et réciproquement, le pouvoir est inséparablement lié à la négociation : c'est une relation d'échange, donc de négociation dans laquelle deux personnes au moins sont engagées* ». Tinlot (2004 : 6) associe l'alliance à un « *ordre négocié* » où les acteurs cherchent à exercer un contrôle sur les principaux enjeux de la négociation. Le pouvoir dans les alliances peut être ramené, par conséquent, essentiellement à « *un pouvoir de négociation qui fait référence à la capacité d'un négociateur de changer dans un sens qui lui soit favorable. L'objet et la règle de la négociation est d'obtenir des avantages de l'autre partie négociante et d'influencer l'issue de la négociation dans un sens qui lui soit favorable* ». Les coentreprises sont propices à l'apparition des relations de pouvoir car elles sont composées d'entités conservant leur autonomie juridique et de décision. Il s'agit « *d'un lieu de chantage et de contre-chantage, un lieu où des acteurs aux objectifs divergents essaient de faire prévaloir leurs propres objectifs* » (Nygaard et Dahlstrom , 2002).

- Le fit culturel

Blaquière et al. (1984) considèrent que « *les rouages qui constituent la structure culturelle d'un individu ont des ancrages robustes et profonds. Lorsque ces rouages s'ébranlent et se rapprochent, ils peuvent provoquer un choc culturel* ». Ainsi, selon Ben Fadhel (2004), ce choc culturel représente une véritable menace, et peut contribuer à des bouleversements majeurs et des réactions négatives tels des conflits internes et aussi à une perte de confiance entre les dirigeants des firmes composant les coentreprises internationales. Hafsi et Toulouse (1994) considèrent que « *le changement culturel peut engendrer des comportements agressifs, les personnes étant opposées à l'idée même du changement* ». Ces comportements agressifs créent un environnement de travail générateur de stress pour le personnel.

- Le contrôle

La complexité de la gestion des coentreprises internationales rend inévitable la mise en place de mécanismes de contrôle (Dumoulin et al., 2000) afin d'assurer une coordination optimale. Dumoulin (1996) ; Parkhe (1993) et Kogut (1988) indiquent que les problèmes de contrôle au niveau des alliances sont cruciaux pour deux raisons majeures : (i) les partenaires des alliances ont tendance à poursuivre leurs objectifs individuels entravant l'atteinte des objectifs collectifs ; (ii) la complexité managériale des alliances nécessite des mécanismes de contrôle formels ou informels adaptés. Enfin, le contrôle des alliances stratégiques peut également s'avérer problématique lorsque l'un des parents décide de mettre en place des mécanismes de contrôle trop importants et complexes. Ceci peut rendre difficile la gestion de l'alliance, et être source de stress pour l'ensemble du personnel. De ce fait, d'après Dikmen (2010), la gestion des coentreprises internationales est problématique. La complexité organisationnelle et relationnelle des coentreprises internationales impose une gestion délicate. L'entreprise doit analyser tous les déterminants qui composent la coentreprise à savoir l'étendue ses activités, l'incertitude de l'environnement et les ressources et compétences mises en place par les partenaires (Killing, 1988 ; Urban et Vendemini, 1994). L'interdépendance amène automatiquement à l'instabilité de la coopération (Yan et Gray, 1994). En fait, les partenaires de l'alliance poursuivent des objectifs communs ou complémentaires, mais aussi leurs propres objectifs (Killing, 1988). Le risque d'opportunisme (Kogut, 1988) de la part des partenaires n'est pas à négliger. Le risque de différence d'objectifs ou d'intérêts des partenaires peut nuire la bonne gestion de l'alliance. Ainsi, les partenaires peuvent adopter un comportement de rivalité ou de compétition.

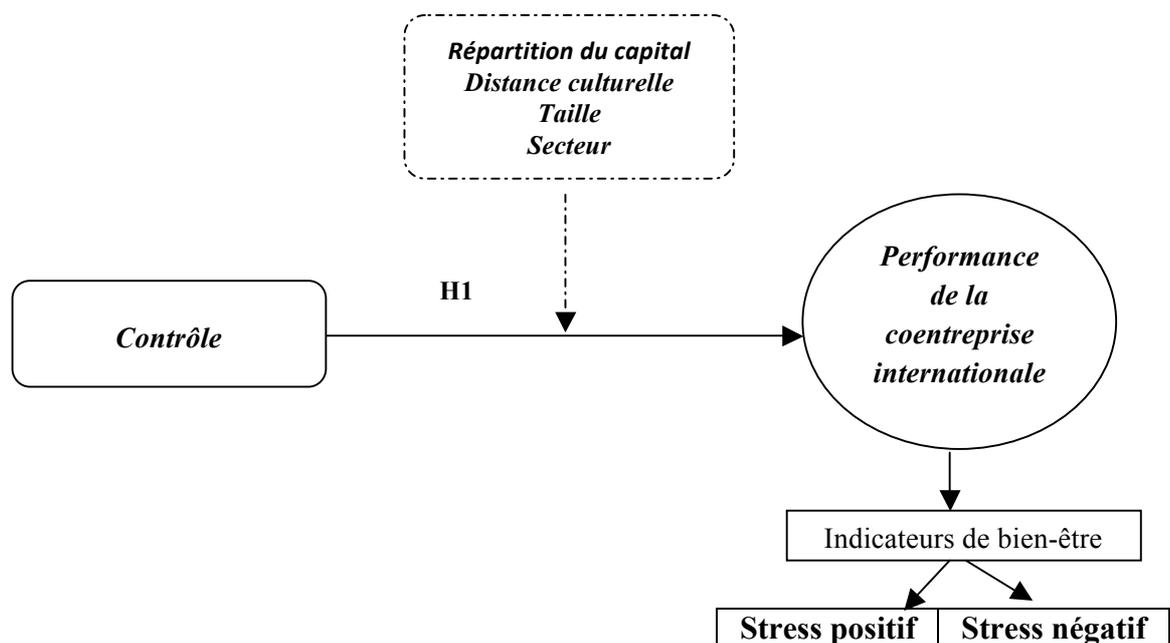
La poursuite exclusive des objectifs individuels peuvent être, en effet, conflictuels, favorisant ainsi les dysfonctionnements de la coopération (Blanchot, 2006). Tous ces facteurs confèrent à la coopération le caractère problématique, complexe, ambigu et risqué. Pour gérer une alliance, il s'agit des rôles mal définis et contradictoires pour l'ensemble du personnel, du manque de consignes claires et des lignes de conduite déterminées pour l'exécution des tâches, d'une complexité des rôles, d'un flou organisationnel, d'objectifs imprécis et contradictoires, d'un étendu de responsabilités inconnu et d'informations insuffisantes.

Selon Aubert, ces facteurs contribuent à mettre les individus sous pression, à produire les grains d'une insécurité professionnelle et à favoriser le risque lié au travail : un phénomène de peur et de crainte se développe de ce fait et provoque des conduites défensives qui affecte le bien être dans l'entreprise et ramènent à un sentiment de stress organisationnel. Ainsi, pour répondre à notre problématique de recherche : « *Dans quelles mesures le contrôle des dirigeants des coentreprises internationales favorise-t-il le stress professionnel, et a-t-il un impact sur la performance de ces dernières ?* », nous focalisons notre étude sur un seul facteur de stress à savoir le contrôle des partenaires des coentreprises internationales. Nous étudions également d'autres facteurs de stress cités dans la littérature avec des variables de contrôle : la répartition du capital _ c'est-à-dire « la structure organisationnelle » _ ; la distance culturelle ; la taille de la firme et le secteur d'activité. Nous présentons, ci-dessous, le modèle conceptuel (Cf. Figure 1 : 6). Ainsi, nous avons retenu une variable indépendante : « le contrôle » des dirigeants des coentreprises internationales, et une variable dépendante : « la performance » des coentreprises internationales. De plus, nous avons inséré des variables de contrôle afin d'évaluer l'impact de ces variables sur cette relation. En effet, toutes ces variables sont sources de stress pour les dirigeants des coentreprises internationales. In fine, nous proposons l'hypothèse de recherche suivante :

H1: Plus les parents contrôlent la coentreprise internationale, plus sa performance est élevée.

- **H1a :** Plus les parents locaux contrôlent la coentreprise internationale, plus sa performance est élevée.
- **H1b :** Plus les parents étrangers contrôlent la coentreprise internationale, plus sa performance est élevée.

Figure 1 : Modèle conceptuel des facteurs de stress dans les coentreprises internationales



III. Eléments méthodologiques

III.1. Contexte d'étude

Notre étude empirique se focalise sur le contrôle des dirigeants des coentreprises internationales entre pays développés et pays émergent. Le contrôle est appréhendé comme une source de stress pouvant impact sur la performance de l'entité commune. Notre terrain de recherche est la Turquie. L'originalité de notre étude empirique est de nous focaliser sur la perception du parent local turc sur les facteurs de stress pouvant altérer les relations avec ses partenaires étrangers. Notre étude suit les préconisations de Bertrand et Meschi (2006) où ces derniers soulignaient l'intérêt et la nécessité de multiplier les recherches sur le focus local. La Turquie est décrite comme un espace de carrefour et de transition entre l'Orient et l'Occident, entre la mer noire et la Méditerranée. Le monde politico-économique ne cesse de se passionner pour les enjeux géostratégiques et économiques de la Turquie.

III.2. Méthode de recherche

Nous avons adopté une démarche quantitative avec envoi de questionnaires aux dirigeants des coentreprises internationales localisées en Turquie, et ayant au moins un partenaire issu d'un des vingt-sept pays membres de l'Union Européenne et les Etats-Unis. Pour constituer notre échantillon, nous avons respecté la définition proposée par Beamish et Kachra (2004 : 107) où les coentreprises capitalistiques sont définies comme « *des entreprises dans lesquelles deux ou plusieurs partenaires établissent une organisation séparée dans laquelle chaque partenaire détient au minimum une part de capital de 5 % (Killing, 1983)* ». L'enquête terrain s'est déroulée entre mars 2008 et septembre 2009. Nous avons utilisé successivement trois bases de données sur les IDE présents en Turquie, et plus précisément les coentreprises internationales turco-UE/USA : (i) l'Annuaire des implantations françaises en Turquie ; (ii) la base de données de l'Association des Investisseurs Etrangers en Turquie ; (iii) la base de données publiée par le Sous-secrétaire au Trésor Turc. Nous avons envoyé, par voie postale, 3693 questionnaires de recherche aux dirigeants turcs. L'échantillon final a été réduit à 1950 cas de coentreprises pour diverses raisons : *adresses erronées, changement de statut, faillite, etc.* Au final, nous avons reçu 123 questionnaires exploitables (*soit un taux de retour de 6,30%*).

III.3. Description de l'échantillon

Les partenaires européens sont les premiers partenaires des coentreprises internationales en Turquie (77,94%). Nous remarquons qu'environ 28% de l'échantillon est représenté par les coentreprises turco-germaniques, 19% par les coentreprises turco-françaises, l'Italie arrive en 3^{ème} position avec 8 %. Les coentreprises sont principalement dyadiques (89,43%). 69,92 % des coentreprises internationales sont issues du secteur « Industrie » (*i.e. secteur automobile 20,33% ; bâtiment/construction 8,13%, et des produits chimiques 8,13%*), alors que 30,08 % opèrent dans le secteur du « Service ». Notre échantillon est principalement composé de PME (63,41 %), seules 15,45 % sont de très petite taille (TPE). Nous remarquons que près de 20% des répondants emploient plus de 250 salariés. Cet élément met en évidence le poids grandissant des firmes turques. Enfin, concernant la répartition du capital, 42,28 % des coentreprises internationales sont détenues par un capital majoritaire étranger (>51%), alors que 21,95 % sont détenues majoritairement par le parent turc. 20,33 % de l'échantillon représente une situation de partage du capital égale à 50/50.

IV. Résultats

Afin de répondre à notre problématique de recherche : « *Dans quelles mesures le contrôle des dirigeants des coentreprises internationales favorise-t-il le stress professionnel, et a-t-il un impact sur la performance de ces dernières ?* », nous avons mobilisé les échelles de mesures indiquées dans un tableau récapitulatif en Annexe 1 (p.16).

IV.1. Analyse de la fiabilité et de la validité des échelles de mesure

La variable indépendante : Le contrôle comme facteur de stress au sein des coentreprises internationales turques

Composé de 20 items, l'échelle « Contrôle » obtient des Alphas de Cronbach par item très satisfaisant ($\alpha > 0,80$). Nous constatons cependant que seuls six items acceptent une corrélation supérieure à 0,5. De plus, la valeur KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) est correct (0,772). La règle de Kaiser indique que trois axes factoriels sont à retenir, ce qui explique 53,38% de la variance totale (Valeur Propre : 1,958). Afin d'augmenter la cohérence interne de notre échelle, nous décidons de poursuivre les tests statistiques. Enfin, les Alphas de Cronbach par item sont tous très satisfaisants ($\alpha > 0,8$). Enfin, les rotations Varimax, Oblimin, Promax, Equamax et Quartimax nous ont permis de distinguer clairement deux composantes liées à cette échelle de mesure :

- **Composante 1 : Le « Contrôle du parent étranger »** regroupe 9 items qui expliquent 30,73% de la variance. Nous remarquons que cinq items se rapportent directement au contrôle du parent étranger sur la joint-venture internationale. Ainsi, le parent étranger effectue un contrôle sur la production ; la technologie ; la finance ; la distribution et le marketing ; et la gestion du personnel. Quatre autres items s'insèrent dans cette sous-échelle. Ces items font référence aux procédures de contrôle formel écrites pour la production ; la distribution ; la technologie et la gestion des ressources humaines de l'entité commune.
- **Composante 2 : Le « Contrôle du parent turc »** regroupe 4 items qui expliquent 21,20% de la variance. Ainsi, le parent turc aurait tendance à contrôler la production ; la technologie ; la finance et la gestion des ressources humaines de la coentreprise internationale. Enfin, nous remarquons que les domaines liés à la production ; la technologie ; la finance et la gestion des ressources humaines sont contrôlés conjointement par les deux parents de l'alliance.

Initialement composée de vingt items, nous procédons à l'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) des treize items retenus. L'ensemble des items de l'échelle « Contrôle » présente une bonne validité convergente avec des poids factoriels tous supérieurs à 0,5 et une valeur t largement supérieur à 1,96. Toutefois, l'analyse 1 montre que les indices absolus AGFI, RMR et RMSEA sont non conformes avec les pré-requis méthodologiques. En effet, $AGFI = 0,753 < 0,90$; $RMR = 0,192 > \sim 0$; et $RMSEA = 0,112 > 0,09$. Les indices relatifs NFI, RFI, CFI, IFI, TLI sont également en deçà de la valeur 0,9 exigée. Dès lors, l'épuration successive de deux items ayant les plus faibles poids factoriels standardisés : « Contrôle du Marketing par le parent étranger » et le « Contrôle de la finance par le parent étranger » nous permet d'augmenter la validité convergente de notre échelle de mesure. En effet, nous remarquons, dans l'analyse 3, que tous les indices relatifs et absolus sont très satisfaisants. Enfin, après avoir supprimé ces deux items, l'échelle « Contrôle » affiche une bonne cohérence interne. Nous remarquons que l'Alpha de Cronbach global obtenu lors de l'AFC ($\alpha = 0,789$) est légèrement en dessous de celui obtenu lors de l'ACP ($\alpha = 0,802$) (Cf. Tableaux 2 et 3, p.8-9).

Tableau 2 : Analyse de la validité convergente de l'échelle « Contrôle »

	Indices absolus							Indices relatifs				
	χ^2	DDL	χ^2/DDL	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	RFI	CFI	IFI	TLI
Analyse 1	157,35	62	2,538	0,832	0,753	0,192	0,112	0,771	0,712	0,844	0,848	0,803
Analyse 2	117,92	51	2,312	0,867	0,797	0,152	0,104	0,810	0,754	0,879	0,882	0,844
Analyse 3	78,686	41	1,919	0,895	0,832	0,143	0,087	0,858	0,809	0,924	0,926	0,899

Tableau 3 : Analyse de la fiabilité de l'échelle « Contrôle » après épuration des items

	Alpha de Cronbach du « Contrôle du parent étranger »	Alpha de Cronbach du « Contrôle du parent turc »
Contrôle de la Productivité par le parent étranger	0,822	
Contrôle de la Technologie par le parent étranger		
Contrôle de la Gestion des Ressources Humaines par le parent étranger		
Procédures de contrôle formel écrites sur la Productivité		
Procédures de contrôle formel écrites sur la Distribution		
Procédures de contrôle formel écrites sur la Technologie		
Procédures de contrôle formel écrites sur la Gestion des Ressources Humaines		
Contrôle de la Productivité par le parent turc	0,809	
Contrôle de la Technologie par le parent turc		
Contrôle de la Finance par le parent turc		
Contrôle de la Gestion des Ressources Humaines par le parent turc		
Alpha de Cronbach Global	0,789	

La variable dépendante : La performance des coentreprises internationales turques

Nous constatons que deux items « Performance économique » (PerfEco) et « Satisfaction générale de la performance » (PerfS) ont une corrélation inférieure à 0,5. Toutefois, les Alphas de Cronbach par item sont excellents ($\alpha \sim 0,90$). De plus, la valeur KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) est élevée (0,893). La règle de Kaiser indique que deux axes factoriels sont à retenir, ce qui explique 59,86% de la variance totale (Valeur Propre : 1,297). L'examen des communalités révèle que trois items : PerfSat ; PerfEco et PerfProc ont un cosinus au carré inférieur à 0,5. Cette seconde étape est conforme avec l'analyse des corrélations des items. Les deux premiers items se référaient à la performance subjective perçue du parent local : (i) les attentes en termes de retombées économiques et financières ; et (ii) la satisfaction générale de la performance de l'entité commune. L'item PerfProc désignait le respect des procédures depuis la création de la coentreprise internationale. L'épuration de ces items a modifié la structure factorielle. En effet, nous observons désormais un seul axe factoriel, qui explique 58,47 % de la variance totale (Valeur Propre à 5,847). Au final, suite à l'épuration des trois items peu corrélés au construit « Performance », dix items rendent compte de la performance perçue du parent local turc en termes de : chiffre d'affaires ; rentabilité ; part de marché ; productivité ; efficacité en Recherche et Développement ; stabilité des relations ; respect des objectifs fixés ; respect du budget ; respect des dates de livraison ; et qualité des produits, et ce depuis la création de la coentreprise internationale. Ainsi, la valeur de l'Alpha de Cronbach global est supérieure après épuration des items ($\alpha = 0,918$ au lieu de $\alpha = 0,909$). L'Analyse en Composantes Principales a éliminé les deux items relatifs à la performance subjective perçue par le parent local turc. Notre étude se base donc uniquement sur les critères de performance objectifs perçus par le parent turc sur sa coentreprise internationale.

L'Analyse Factorielle Confirmatoire de l'échelle « Performance » révèle une bonne validité convergente avec des poids factoriels standardisés supérieurs à 0,5 et une valeur t supérieure à 1,96. Les valeurs de GFI (0,740) et AGFI (0,593) sont nettement en-dessous de 0,9. RMR (0,135) est loin d'être proche de 0. Et RMSEA (0,194) dépasse 0,09. Dans un second temps, les indices relatifs NFI, RFI, CFI, IFI et TLI sont largement en dessous de 0,9 exigé. Dès lors, nous décidons d'améliorer ces indices en épurant successivement quatre items : « Performance_Chiffre d'affaires »; « Performance_Rentabilité »; « Performance_Part de Marché » et « Performance_Respect des délais de livraison ». L'analyse 5 révèle que les indices absolus se sont considérablement améliorés : χ^2/DDL ($2,912 < 5$) ; GFI ($0,940 > 0,9$) ; AGFI ($0,853 : \sim 0,9$) ; RMR ($0,066 : \sim 0$). Toutefois, le RMSEA (0,125) est légèrement en dessus de 0,09. Les indices relatifs NFI, RFI, CFI, IFI et TLI, quant à eux, sont excellents ($> 0,9$). L'échelle « Performance » montre donc une bonne validité convergente avec des poids factoriels supérieurs à 0,5 et une valeur t supérieure à 1,96. Afin d'améliorer l'indice RMSEA (0,125), nous supprimons, dans l'analyse 6, l'item « Performance_Qualité des produits » qui a le plus faible poids factoriel standardisé (0,683). Malgré l'amélioration des indices relatifs et absolus, la suppression de cet item n'améliore pas l'indice RMSEA (0,133) (Cf. Tableau 4, p.10). Dès lors, nous réintégrons cet item dans notre échelle pour ne pas appauvrir notre recherche. Au final, l'échelle « Performance » est constituée de six items analysant la productivité ; l'efficacité en Recherche et Développement ; la stabilité des relations ; le respect des objectifs fixés ; le respect du budget ; et la qualité des produits. La fiabilité du construit indique une bonne cohérence interne des six items restants ($\alpha = 0,903$).

Tableau 4 : Analyse de la validité convergente de l'échelle « Performance »

	Indices absolus						Indices relatifs					
	χ^2	DDL	χ^2/DDL	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	RFI	CFI	IFI	TLI
Analyse 1	196,407	35	5,612	0,740	0,593	0,135	0,194	0,770	0,710	0,800	0,800	0,740
Analyse 2	126,016	27	4,667	0,820	0,698	0,115	0,173	0,828	0,770	0,860	0,860	0,810
Analyse 3	79,965	20	3,998	0,860	0,747	0,103	0,157	0,870	0,820	0,900	0,900	0,860
Analyse 4	62,768	14	4,483	0,870	0,740	0,110	0,169	0,889	0,833	0,910	0,911	0,865
Analyse 5	26,212	9	2,912	0,940	0,852	0,066	0,125	0,940	0,907	0,960	0,960	0,940
Analyse 6	15,725	5	3,145	0,953	0,859	0,049	0,133	0,960	0,920	0,972	0,972	0,944

Modèles explicatifs : L'Analyse en Composantes Principales a indiqué deux facteurs concernant le contrôle de la coentreprise internationale. Dès lors, nous avons utilisé la régression multiple en proposant deux modèles (Cf. Tableau 5, p.11) :

➤ **Modèle n°1 : « Contrôle du partenaire local » :** L'analyse de la régression multiple indique que le modèle n°1 est significatif ($p = 0,003 < 0,05$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle d'une absence de relation. Le Test de Student montre également la significativité de la relation entre le contrôle du parent local turc et la performance de la coentreprise internationale (Test $t = 3,056 > 1,96$, $p < 0,05$). De plus, le coefficient de détermination montre une relation positive ($R^2 = 0,188$, soit 18,80 %). Le coefficient de corrélation, quant à lui, montre que le contrôle du parent local turc explique 43,30 % de la performance de la coentreprise internationale ($R = 0,433$). Le bêta est positif ($\beta = 0,251$, $p < 0,05$), cela signifie que le contrôle du parent local est liée positivement et significativement à la performance de la coentreprise internationale. **L'hypothèse H.1a est donc validée.**

H1a : Plus les parents locaux contrôlent la coentreprise internationale, plus sa performance est élevée.

- **Modèle n°2 : « Contrôle du partenaire étranger »** : L'analyse de la régression multiple révèle que le modèle n°2 est significatif ($p = 0,000 < 0,05$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle d'une absence de relation. Le Test de Student indique également la significativité de la relation entre le contrôle du parent étranger et la performance de la coentreprise internationale (Test $t = 4,144 > 1,96$, $p < 0,05$). De plus, le coefficient de détermination montre une relation positive ($R^2 = 0,124$ soit 12,40 %). Le coefficient de corrélation, quant à lui, montre que le contrôle du parent étranger explique 35,3 % de la performance de la coentreprise internationale ($R = 0,353$). Le bêta est positif ($\beta = 0,353$, $p < 0,05$), cela signifie que le contrôle du parent étranger est lié positivement et significativement à la performance de la coentreprise internationale. **L'hypothèse H.1b est donc validée.**

H1b : Plus les parents étrangers contrôlent la coentreprise internationale, plus sa performance est élevée.

Tableau 5 : Résultats de l'analyse de régression multiple (H.1a et H.1b)

Modèles	R	R ²	Bêta	t	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Contrôle du parent turc	0,433	0,188	0,251	3,056	22,881	2,000	11,441	13,851	0,003
Contrôle du parent étranger	0,353	0,124	0,353	4,144	15,166	1,000	15,166	17,177	0,000

Enfin, nous avons souhaité examiner si les variables de contrôle mobilisées dans notre étude (*i.e. la répartition du capital ; la distance culturelle ; la taille et le secteur*) affectent la relation entre le contrôle et la performance des coentreprises internationales.

- **H1a : Plus les parents locaux contrôlent la coentreprise internationale, plus sa performance est élevée.** Les quatre variables de contrôle sont significatives ($\text{Sig.} < 0,05$). La répartition du capital ($\beta = 0,046$) et le secteur d'activité ($\beta = 0,028$) renforcent la relation entre le contrôle du parent local et la performance de la coentreprise internationale. Alors que la taille de la firme ($\beta = -0,379$) et les distances culturelles ($\beta = -0,139$) ont un impact négatif sur cette relation.
- **H1b : Plus les parents étrangers contrôlent la coentreprise internationale, plus sa performance est élevée.** Les quatre variables de contrôle sont significatives ($\text{Sig.} < 0,05$). La taille ($\beta = -0,700$) et les distances culturelles ($\beta = -0,282$) ont un effet négatif sur la relation entre le contrôle du parent étranger et la performance de la coentreprise internationale. Alors que la répartition du capital ($\beta = 0,127$) et le secteur ($\beta = 0,585$) accentuent cette relation.

Conclusion et Discussion

L'objectif de cet article est d'appréhender le stress des dirigeants à travers la notion de contrôle et l'impact sur la performance de la firme. Ainsi, nous avons choisi d'étudier une forme spécifique d'alliances stratégiques appelées coentreprises internationales. L'analyse théorique nous a permis de détecter les différents facteurs de stress dans les coentreprises internationales. Le risque relationnel est un facteur de stress à cause des multiples incertitudes, risques et doutes liés aux comportements des partenaires et à la réunion des groupes aux intérêts différents (Ring et Van de Ven, 1992). L'apprentissage est également perçu comme un facteur de stress. En effet, les entreprises sont susceptibles de développer un sentiment à cause d'une éventuelle fuite d'informations stratégiques. L'apprentissage organisationnel peut amener à l'instabilité de la coentreprise internationale, jusqu'à sa rupture (Gardes Erize, 2007). L'instauration d'une structure organisationnelle fiable s'avère difficile à mettre en place. En effet, les différents partenaires suivent les objectifs communs mais également leurs propres intérêts. Cette situation met alors l'alliance dans une situation

d'anarchie totale qui engendre le stress de l'ensemble du personnel (Steiler et Rüling, 2010). L'asymétrie de pouvoir est potentiellement une source de conflits, d'opportunisme et d'inefficacité. Elle entrave le bon déroulement de la collaboration, engendre une méfiance entre les partenaires et met en relief une complexité organisationnelle qui contribue à stresser davantage les cadres (Nygaard et Dahlstrom, 2002). Les fit culturels entre les firmes sont également une source importante de stress dans la coentreprise internationale. En effet, la mauvaise adaptation des fit culturels peut amener à des conflits, des problèmes de confiance et d'instabilité, des bouleversements majeurs, des réactions négatives ; etc. (Hafsi et Toulouse, 1994). Enfin, le contrôle de l'alliance peut être un facteur de stress. La complexité de la gouvernance d'une coentreprise internationale nécessite la mise en place de mécanismes de contrôle afin d'assurer les intérêts collectifs de l'alliance (Parkhe 1993).

D'après Grisada (2001) in Leruse et al., (2004 : 10), « *la contrôlabilité est importante dans un contexte organisationnel et de ce fait, un travail à la fois très exigeant et peu contrôlable peut avoir un impact négatif sur le bien-être psychique et la santé* ». Nous avons testé statistiquement le lien entre le contrôle et la performance des coentreprises internationales turques. Le contrôle étant une source de stress pour les dirigeants. Le contrôle est-il une source de stress positif ou de stress négatif sur la performance des coentreprises internationales ? Doménech (2001) in Vandenberghe et al. (2004) définit le stress au travail à travers deux catégories : le stress nuisible ou négatif ou « *distress* » et le stress sain ou positif ou « *eustress* ». Le « *distress* » est une activation de l'organisme visant à essayer de s'adapter à une situation perçue comme une menace, cette activation n'étant ni suivie d'une désactivation ni suivie d'une perception de réussite. L'« *eustress* » correspond, quant à lui, à une activation de l'organisme face à une situation perçue cette fois comme un défi, cette activation étant suivie d'une désactivation, une fois l'objectif fixé atteint. Ainsi, lorsque le niveau de contrôle contribue à l'amélioration de la performance des coentreprises internationales, il s'agit d'une activation de l'organisme face à une situation de défi suivi par une désactivation dès que les buts fixés sont atteints et que le niveau de performance est généré. Dès lors, nous sommes en présence d'un stress positif dans les coentreprises internationales. A contrario, si le niveau de contrôle amène à une situation de défaillance, il s'agit d'une activation de l'organisme n'étant ni suivi d'une désactivation ni suivi d'une perception de réussite. Dans cette perspective, nous sommes confrontés à un stress négatif dans les coentreprises internationales.

Les résultats de notre étude montrent que le contrôle de la coentreprise internationale, par le parent local ou le parent étranger, a un impact positif sur sa performance. Ainsi les hypothèses H1a et H1b sont validées. Ces résultats s'inscrivent dans la perspective instrumentale du contrôle (Becheick et Su, 2001), à savoir les mécanismes formels de contrôle. Ceci montre que plus la coentreprise internationale est contrôlée (par le parent étranger ou local), plus sa performance est élevée et le stress est positif puisque on est face d'une désactivation liée aux buts atteints. Enfin, notre étude a permis d'examiner le lien avec quatre variables de contrôle (*i.e. la répartition du capital ; la distance culturelle ; la taille de la firme et le secteur d'activité*). Ces quatre variables de contrôle sont significatives (Sig.< 0,05). La répartition du capital et le secteur d'activité renforcent la relation entre le contrôle du parent local et la performance de la coentreprise internationale, et génèrent donc un stress positif. Alors que la taille de la firme et les distances culturelles ont un impact négatif sur cette relation, et contribuent à un stress négatif. La mauvaise gestion de ces deux facteurs peut amener à la détérioration de la performance voire à l'échec de l'alliance à cause d'un stress négatif du personnel des deux partenaires (étrangers et locaux) et du personnel de l'entité commune. Dès lors, les hypothèses H1a et de H2b sont validées.

D'après Leruse et al. (2004 : 24), « *il n'est pas différent de gérer le stress que de gérer autre chose dans l'entreprise. Il s'agit de la résolution de problèmes avec la mise en place d'un plan d'action* ». Les procédures de management de stress consistent à organiser la collaboration. Selon Baile et Nahli (2005), le management du stress nécessite l'instauration d'une confiance mutuelle ; d'une communication entre partenaires et d'un engagement sur le long terme (Beamish et Bank, 1987 ; Lane et Beamish, 1990 ; Ohmae, 1990 ; Koenig et Van Wijk, 1992 ; Inkpen et Currall, 1997 ; Inkpen et Currall, 1997 ; in Alidou 2003).

Bibliographie

- Alidou, O. (2003). Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance: une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé, Thèse présentée à la Faculté des Études Supérieures à l'Université de Montréal, Avril.
- Aubert, N. (1994). Stress, motivation et management : enjeux et paradoxes, in MOORS S. (ed.), *Stress et travail : origines et approches*, Institut National de Recherche sur les conditions de travail.
- Baile, S., Nahli, O. (2005). Le succès des alliances stratégiques dans le secteur des télécoms : réseaux d'entreprises, gouvernance et FCS, XIVème conférence internationale de management stratégique, pays de la Loire, Angers
- Beamish, P.W., Kachra, A. (2004). Number of partners and joint venture performance, *Journal of World Business*, 39, 107-120.
- Becheick, N, Su, Z. (2001). L'exercice du contrôle dans le cadre des joint ventures internationales : Etat de l'art et Perspectives, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec.
- Bellon, B., Niosi, J. (2002). Les théories institutionnalistes des alliances industrielles stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 28(140), 65-87.
- Ben Fadhel, A. (2004). La culture d'entreprise : facteur de réussite des alliances stratégiques et fusion d'acquisition, Colloque CIDIGEF, Beyrouth, Octobre.
- Bertrand, P., Meschi, P.X. (2006). Performance des partenaires locaux dans les coentreprises internationales en Asie : Valorisation boursière et application de la théorie des coûts de transaction. *Management International*, 10(2), 1-15.
- Blanchot, F. (2006). Alliances et performances : Un essai de synthèse, Cahiers de recherche CREPA/ DRM, N°1, Janvier. Université Paris Dauphine.
- Blaquière, H., Brossard, Ph., et Carron, BM. (1984). Le choc culturel : atout ou handicap pour l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.
- Bucklin, L.P., Sengupta, S. (1993). Organizing Successful Co-Marketing Alliances, *Journal of Marketing*, 57, 32-46.
- Dagnino, G.B., Le Roy, F., Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopération, *Revue française de gestion*, n° 176, 87-98.
- Das, T.K., Teng, B.S, (1993). Risk Types and Inter-Firm Alliance Structures, *Journal of Management Studies*, 33(6), 827-843.
- Delerue, H. (2004). Performance des alliances : une gestion duale du risque relationnel, 13ème conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin.
- Dikmane, L. (2010). les déterminants de la performance des joint-ventures internationales entre pays développés et pays émergents : Le cas de la Turquie, Thèse présentée à l'Institut des sciences de l'entreprise et du management à l'Université de Montpellier1 en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en science de gestion, Décembre.
- Doz, Y.L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?, *Strategic Management Journal*, Vol 17. PP 55 – 83.

- Dumoulin, R., Meschi P.-X., Uhlig T., (2000). Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances, *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2),81-112.
- European Risk Observatory Report, (2009). OSH in figures: stress at work - facts and figures, Office for Official Publications of the European Community.
- Gardes, N. (2007). Maîtrise et gestion du risque partenarial : La nécessité d'un management des informations et des connaissances », dans *Risque formalisations et applications pour les organisations*, sous la direction de Bernard Guillon, L'harmattan. P.51-66.
- Garrette, B., Dussauge, P. (1995). *Les stratégies d'alliance*. Les Éditions d'Organisation, Paris.
- Gray, B., Yan, A. (1992). Formation and evolution of international Joint ventures, *The Academy of Management meeting*, Las Vegas, Nevada.
- Hafsi, T., Toulouse, J.M. (1994). Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec la mise en œuvre, *Revue Française de Gestion*, février.
- Hansez, I., De Keyser, V. (2002). Du diagnostic des risques psychosociaux à la gestion organisationnelle du stress. In M. Neboit & M. Vezina, *Santé au travail et santé psychique* (189-206). Toulouse, France : Octarès. Collection Travail et Activité Humaine.
- Harrigan, K.R., Newman, W.H. (1990). Bases of Interorganization Co-operation: Propensity, Power, Persistence, *Journal of Management Studies*, 27, 417-431.
- Harrigan, K.R. (1985). *Strategies for joint ventures*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Harrigan, K.R. (1988). Joint ventures and competitive strategy, *Strategic Management Journal*, 9(2), 141-158.
- Killing, J.P. (1983). *Strategies for Joint Venture Success*, New York, Praeger.
- Killing, J.P. (1988), « Understanding Alliances : The Role of Task and Organizational Complexity », in Contractor, F.J. et Lorange, P. (Eds). *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Massachusetts, 55-67.
- Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives , *Strategic Management Journal*, (9), 319-332.
- Leruse, L., Di Martino, I., Firket, P. (2004). Le stress au travail facteurs de risques, évaluation et prévention », *Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale*, Mai.
- Luo, Y., Park, S.H. (2004). Multiparty cooperation and performance in international equity joint ventures, *Journal of International Business Studies*, 35, 142-160.
- Nygaard, A., Dahlstrom, R. (2002). Role Stress and Effectiveness in Horizontal Alliances, *Journal of Marketing*, 66 (2), 61-82,
- Parkhe, A. (1993). Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances, *Organization Science*, 4, 301- 324.
- Pfeffer, J., Nowak, P. (1976). Joint Ventures and inter-organizational dependence, *Administration Science Quarterly*, 21, 319-418.
- Philippart, P. (2001). La gestion des alliances inter-entreprises : Précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques, *Xème Conférence Internationale de Management Stratégique*, 13-15 Juin, Québec.
- Picard, D, (2000). Analyse comparée des travaux anglo-saxons sur le stress professionnel et des recherches de l'école française de psycho dynamique du travail : quelles conciliations envisager ? », *Congrès de l'A.G.R.H.*
- Ring, P.S., Van de Ven, A.H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, n°02, p. 483-498.
- Schein, E. (1986). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass.
- Steiler, D., Rüling, C.C. (2003). Fusion, stress et stratégies d'ajustement: vers une perspective de recherche et d'innovation. *Congrès de l'AGRH*, Grenoble, France.
- Steiler, D., Ruling, C.C. (2010). Stress et stratégie d'ajustement : analyse en situation de fusion-acquisition. *Management & Avenir*, 34: 40-62

- Surply, J. (2007). Les modes de gouvernance des transferts de compétences dans la coopération interentreprises « Nord-Sud »: Le cas de la coopération interentreprises Franco-Libanaise, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 6-9 juin, Montréal.
- Thévenet., M. (1993). Corporate Culture and Change in Railways, Rail International.
- Tinlot, G. (2004). Rapports de forces entre partenaires et architecture des alliances stratégiques, 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin.
- Urban, S., Vendemini, S. (1994). Alliances stratégiques coopératives européennes, De Boeck.
- Vandenberghe,C.,De Keyser,V.,Vlerick,P et D'hoore,W. (2004). Changements organisationnels, stress des employes et satisfaction des clients: emergence du concept de flexihealth, La Politique scientifique fédérale Uitgegeven door het Federaal Wetenschapsbeleid
- Viola, J.M. (2000). La gestion stratégique des relations duales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Thèse présentée à l'Université de Montréal.
- Yan A., Gray B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States- China joint venture: A comparative case study. The Academy of Management Journal, 37(6), 1478-1517.
- Yan, A., Zeng, M. (1999). International Joint Venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research. Journal of International Business Studies, 30(2), 397-414.

Annexe 1 :

Echelles de mesure mobilisées

Variables		Mesures	Auteurs :
Variable indépendante	Contrôle	Echelle de Likert en 5 points 1=Tout à fait d'accord à 5=Pas du tout d'accord	Yan et Gray (1994) Hébert (1994) Child et al. (1997) Mjoen et Tallman (1997) Steensma et Lyles (2000) Lee et al. (2003) Barden et al. (2005) Demirbağ et Weir (2006) Nguyen et Larimo (2008)
Variable dépendante	Performance	Echelle de Likert en 5 points 1=Tout à fait d'accord à 5=Pas du tout d'accord	Geringer et Hebert (1991) Mjoen et Tallman (1997) Saxton (1997) Tatoğlu et Glaister (1998) Sarkar et al. (2001) Luo et Shenkar (2002) Boateng et Glaister (2002) Lee et al. (2003) Luo et Park (2004) Lee et Cavuşgil (2006) Demirbağ et al. (2007)
Variables de contrôle	Répartition du capital	Echelle nominale 1=Capital minoritaire 2=Capital majoritaire 3=Capital à 50/50	Stopford et Wells (1972) Hebert (1994) Makino et Beamish (1998) Lu et Hebert (1999) Lee et al. (2003)
	Distance culturelle	Echelle de Likert en 5 points 1=Très faible à 5= Très forte	Luo et al. (2001) Luo et Park (2004) Luo (2005) Valdes-Llaneza et Garcia-Canal (2006) Gong et al. (2007)
	Taille	Echelle nominale 1= Moins de 10 salariés 2= Entre 10 et 250 salariés 3= Plus de 250 salariés	Lü et Hébert (1999) Steensma et Lyles (2000) Meschi (2005) Lü et Hébert (2005) Valdes-Llaneza et Garcia-Canal (2006) Ainuddin et al. (2007) Chiao et al. (2009)
	Secteur	Variable muette 1= Industrie 2= Service	Gulati (1995) Rao et Schmidt (1998) Luo et al. (2001) Mitchell et al. (2003) Beamish et Kachra (2004) Meschi (2005)



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

LES DETERMINANTS DU STRESS AU TRAVAIL : ILLUSTRATION PAR LE MODELE DE KARASEK SUR UN ECHANTILLON DE FONCTIONNAIRES PUBLICS ALGERIENS

Dr. Djilali BENABOU (Université de Mascara)

Dr. Habib TABETI (Université de Mascara)

Pr. Abdesselem BENDIABDELLAH (Université de Tlemcen)

RESUME :

Le stress est omniprésent dans toutes les entreprises, et les troubles psychiques comme l'anxiété pathologique et la dépression y prolifèrent et s'y propagent. Maintes enquêtes spécialisées le confirment. La majorité de la population active estime que le niveau de stress auquel elle doit faire face augmente régulièrement (D. HOAREAU, 2001 ; C. DONATI, 2002). Ainsi, en 2001, selon une enquête menée pour le journal Capital en France : 85 % des cadres éprouvaient du stress dans leur vie professionnelle, et 86 % d'entre eux considéraient que le niveau de stress avait augmenté au cours des dernières années.

Le constat est identique dans tous les pays. L'exigence de performance et de résultats en constante progression, la pression croissante du temps, les changements incessants, le "zéro défaut" ou encore la fin de l'emploi à vie, soumettent les salariés à un stress permanent et lourd de conséquences. Il y a lieu d'ajouter à ces facteurs les effets de la crise financière et économique actuelle.

Le contexte algérien, et plus particulièrement le secteur de la fonction publique, demeure moins exploité, ce qui nous incite à proposer une étude empirique effectuée sur un échantillon de fonctionnaires algériens afin d'explorer l'ampleur de la situation dans ce milieu de travail en pleine mutation.

Les facteurs de risques psychosociaux au travail sont décrits ici à partir d'un outil utilisé mondialement, à savoir le questionnaire de Karasek, du nom de son principal initiateur, un sociologue nord-américain. Ce questionnaire évalue trois dimensions de

l'environnement psychosocial au travail : la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social.

Mots clés : Management du stress, contraintes mentales, situation du travail, sécurité au travail, enquête, milieu du travail en Algérie, modèle de Karasek.

INTRODUCTION :

Le stress est devenu, depuis quelques années, un terme très couramment utilisé pour désigner les souffrances dues au mode de travail actuel (Grosjean et Trontin, 2005). Auparavant ce concept était propre à la biologie et à la psychologie, il est actuellement utilisé dans le champ des sciences de gestion¹. Désormais, la prise en compte du stress aux différents niveaux de la hiérarchie des entreprises a commencé à prendre une place dans le management des ressources humaines. D'ailleurs, les travaux de Mayo portaient déjà sur les difficultés principalement intangibles, rencontrées par l'homme au travail (Daniels, 2000).

En 2001, et selon une enquête menée pour le journal Capital en France, 85 % des cadres éprouvaient du stress dans leur vie professionnelle, et 86 % d'entre eux considéraient que le niveau de stress avait augmenté au cours des dernières années (Donati, 2002). Sur un champ d'étude plus élargie, environ 20 % des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail (selon la dernière enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail²). Ainsi aux U.S.A, l'Institut Américain du Stress a déterminé que le coût pour l'année 2006 du stress au travail s'élevait à 300 milliards de dollars (American Institute of stress, 2006). Pour les pays européens, l'Agence Européenne a publié en 1999 une estimation entre 185 à 269 milliards d'euros le coût du stress par an pour l'ensemble des quinze Etats membres (European Agency for Safety and Health at Work, 1999).

Du fait de l'exigence de performance et de résultats en constante progression, la pression croissante du temps, les changements incessants, le "zéro défaut" ou encore la fin de l'emploi à vie, le stress professionnel est devenu un objet de recherche pour différentes disciplines des sciences sociales. De nombreux modèles et de nombreuses échelles de mesure ont été élaborés pour étudier les causes et effets du stress. Malheureusement, le management des ressources humaines n'a pas envisagé des voies

¹ Selon (Davezies, 2001), le concept de stress est utilisé dans trois domaines distincts : la biologie, la psychologie et l'épidémiologie.

² Plus d'informations sont disponibles sur les liens suivants :

<http://conditionsdetravail.free.fr/ANNEXES/ETUDES.html>,

<http://europa.eu/scadplus/leg/fr/s02308.htm> et http://www.inrs.fr/hm/le_stress_au_travail.html

de recherche propres qui permettent de comprendre le phénomène et de construire des réponses appropriées dans l'intérêt des acteurs et des organisations.

Nous verrons avec la revue de littérature que plusieurs modèles théoriques ont été établis pour expliquer le stress au travail et que différents sources et symptômes ont été mis en évidence. Ainsi le stress n'étant pas forcément un phénomène négatif, car le maintenir à un niveau optimal est nécessaire pour une meilleure performance au travail, nous argumentons, de ce fait, en faveur du management du stress au lieu de son élimination.

La recherche sur le stress au travail s'enrichit constamment de nouveaux travaux ; elle progresse en élargissant la palette des groupes sociaux étudiés (infirmières, pompiers, policiers, cadres, etc...), en abordant un champ toujours plus large de situations professionnelles (surcharge de travail, ambiguïté de rôle, transitions de carrière) et en proposant de nouvelles échelles et de nouvelles méthodologies. Toutefois, elle cherche assez peu à contacter des échantillons en dehors des contextes occidentaux. L'intérêt de notre travail est précisément d'avoir recours à des populations qui allient des particularités professionnelles à des particularités culturelles.

1. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Il y a lieu de bien comprendre de quoi il en est question et, en particulier, comment des conditions environnementales d'organisation sociale et institutionnelle sont susceptibles d'influencer fortement l'état psychique des personnes au travail, au point de les rendre malades.

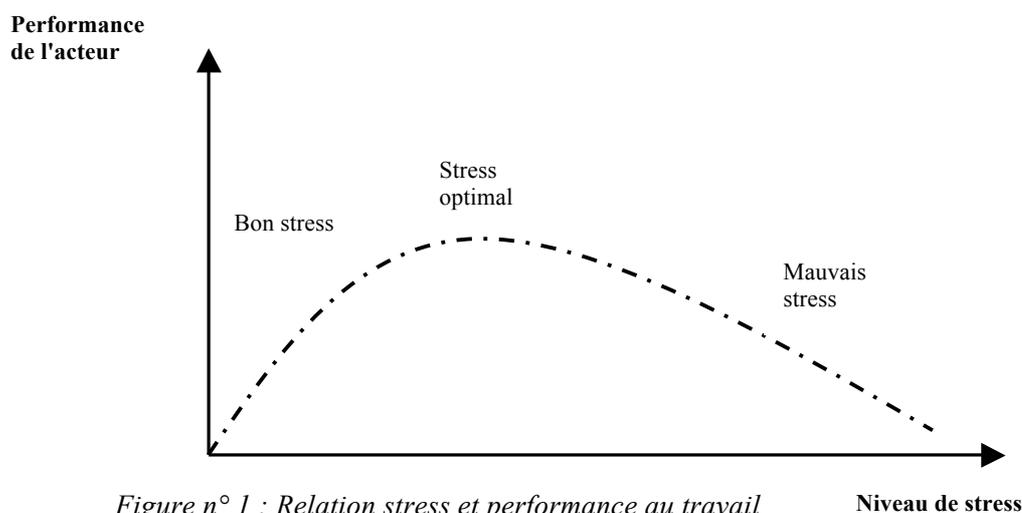
Pour pouvoir élucider ce phénomène nous proposons un bref exposé sur l'évolution de la notion du stress et ses différentes conceptions théoriques (1), suite à quoi nous nous pencherons sur les stratégies et méthodes de prévention du stress (2), pour présenter finalement le modèle de Karasek de façon succincte (3).

1. 1. Evolution de la notion du stress et ses différentes conceptions théoriques

Tout agent susceptible de menacer l'équilibre des systèmes physiologiques et psychologiques est un facteur stressant, un « stresseur ». A ce titre, l'équilibre psychologique, menacé par un facteur stresseur, se voit modifié à travers l'occurrence d'émotions interprétées comme anxiété, tension, frustration, colère, hostilité, etc. Pour faire face à ces émotions, l'organisme humain engage une réponse à la fois biologique, cognitif, affectif et conatif.

On sait depuis Selye en 1936 que si la gravité et la durée d'action des stresseurs dépassent les capacités de l'individu à y faire face, le stress peut alors affecter considérablement sa santé physique et mentale (Chanlat (2007)). Le stress au travail affecte négativement plusieurs dimensions de l'état de santé, le fonctionnement physique, la vitalité, le fonctionnement social et la santé mentale. En 1956, Selye définit le stress comme : “ *l'état se traduisant par un syndrome spécifique correspondant à tous les changements non spécifiques ainsi induits par un système biologique* ”, c'est la “ *somme de tous les effets non spécifiques de facteurs (...) pouvant agir sur l'organisme* ”. Dans certains cas, le stress est considéré comme utile à la performance jusqu'à un certain niveau, mais qu'ensuite, il devient nuisible. On

représente ainsi ses effets sur la performance selon une courbe en "U" inversé (Donati, 2002).



*Figure n° 1 : Relation stress et performance au travail
adapté de (Donati, 2002)*

Dans la langue française, le mot « stress » en relation avec le travail peut désigner aussi bien une cause, un processus ou une conséquence. L'Anglais, par contre, est plus clair, on utilise le terme « workstress » pour parler de la cause et de « psychological distress » pour parler de l'effet. « Distress » veut tout simplement dire détresse, qui est réellement ce de quoi nous voulons parler quand nous nous référons au stress au travail. « Psychological distress » contrairement à « stress » permet d'entendre qu'une prévention à un phénomène dommageable doit-être recommandée.

D'une manière générale, le stress désigne : "une relation entre une personne donnée et un environnement donné, dans laquelle l'individu considère que les sollicitations de l'environnement mettent à l'épreuve ou dépassent ses capacités d'ajustement. Elle se traduit par l'altération du bien-être et peut conduire à des stratégies d'ajustement", (Roques, 2000). Donc, On parle de stress au travail quand une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre.

Turcotte et Wallot (1979) ont décrit, quant à eux, le stress psychique, qui se caractérise par une réaction de mobilisation psychique de la personne en face d'une situation stressante. Ce stress ne serait pas forcément toujours déclenché suite à un élément stressant physique. Par contre, un stressant psychique suscite des mobilisations psychiques mettant en jeu le processus cognitif de la personne à travers la gestion de l'information, ce qui donne au système nerveux un rôle important dans les réponses de l'individu aux agressions externes.

Les idées de Ket De Vries (1979), comme celles de Turcotte et Wallot, visent à expliciter les interactions qui existent entre les facteurs de stress et les réactions à celui-ci, en tenant compte de l'effet de certaines variables médiatrices. Il identifie trois dimensions au phénomène de stress : les stressants ou facteurs de stress, les

variables médiatrices et les réactions au stress - au niveau individuel et organisationnel -. Les stressseurs mettent en jeu des variables organisationnelles, des variables interpersonnelles et des variables de carrière pour engendrer des réactions de différents types.

De son coté, Chanlat (1999), insiste sur le rôle primordial des pratiques managériales mises en place par l'organisation pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés dans la conception du stress professionnel. A ce titre, le mode de gestion décide de la charge de travail (avec ses composantes physiques, cognitives et affectives) et du degré d'autonomie dont dispose l'individu pour faire face à cette charge, et comme conséquence : le niveau de stress auquel doit faire face chaque acteur dans l'organisation. Dès lors, la valorisation des tâches, la polyvalence de la main d'oeuvre, l'aménagement des horaires afin d'accroître l'autonomie et la flexibilité pourraient redonner à l'individu au travail la capacité de faire face aux exigences physiques et psychologiques dues au travail et donc participé à réduire le niveau de stress au travail (Gamassou, 2002).

Lazarus et Folkman (1984) adoptent une approche plutôt systémique selon laquelle le stress ne réside ni dans la situation ni dans l'acteur mais dans la transaction entre l'acteur et la situation. Trois éléments rentrent alors en jeu dans ce phénomène, éléments qui sont autant de phases nécessaires à l'apparition du stress : un stimulus, une activité cognitive de perception et d'interprétation de ce stimulus par l'acteur et enfin, une réponse de l'acteur. En matière de réponse et quand l'acteur voit son bien-être mis en danger par une demande excessive de ressources, il a recours à deux médiateurs : la phase d'appréciation (jugement de la menace) et la mise au point de stratégies d'ajustement. Selye a mis en évidence une réaction instinctive à toute agression, qu'elle soit physique ou psychologique. Elle se déroule en trois phases, comme l'illustre la figure suivante (Selye, cité par Hoareau, 2001)

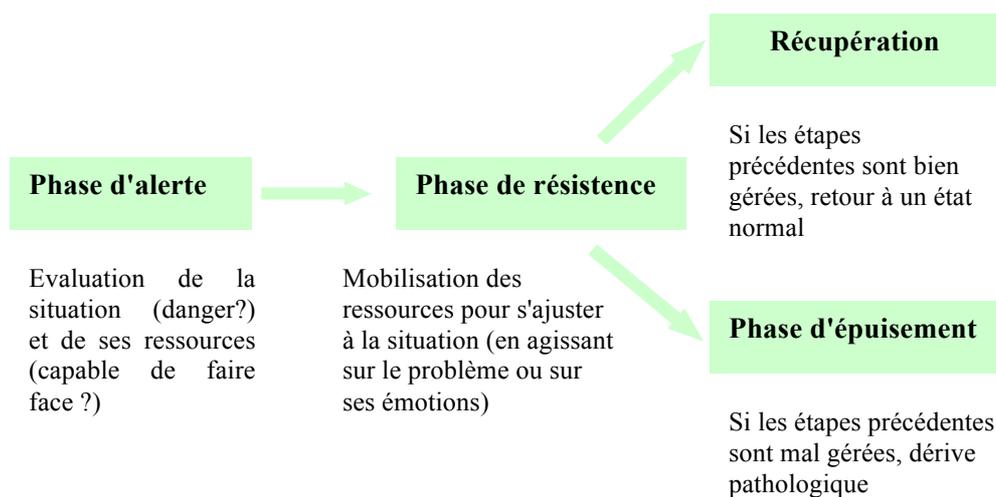


Figure n° 2 : Les trois phases du stress selon Selye, cité par (Hoareau, 2001)

Friedmann et Rosenmann (1974), définissent deux types d'acteurs selon leurs sensibilités au stress. Le comportement de Type A, caractérisé par la volonté de

contrôler son environnement (agressivité, combativité, impatience, ambition, compétitivité) serait pathogène car associé à de nombreux facteurs de risques (hypertension, cholestérol, tabac) et à deux fois plus de maladies cardio-vasculaires (angine, infarctus, troubles coronariens) que le Type B. Ce deuxième comportement est caractérisé par la patience, la décontraction, le calme, un faible esprit de compétition et l'absence de sentiment d'urgence.

De sa part Hertefelt (1994) considère que la complexité du phénomène de stress et la multiplicité des facteurs et des effets à observer rendent difficiles la construction et l'utilisation d'une méthode simple et valable de mesure du stress au travail. Selon lui, en se limitant aux circonstances de travail et à la situation des acteurs, le chercheur peut trouver des informations sur les sources potentielles de stress d'une part et sur les réactions possibles de stress des acteurs d'autre part. Hertefelt (1994) considère que les mesures objectives nécessitent l'observation et l'enregistrement des paramètres physiques, psychosociaux et physiologiques tandis que les mesures subjectives portent sur les expériences et opinions des personnes et ne peuvent être mises en évidence qu'au moyen d'un questionnaire.

1.2. Les stratégies et les méthodes d'évaluation et de prévention du stress

L'intérêt grandissant porté à ce phénomène constitue la principale cause de prolifération d'un champ d'étude relativement récent et l'apparition d'une multitude d'outils et de méthodes d'investigation et de prévention du stress. Nous n'en citerons ci-après que les plus répandus et les plus utilisés.

Les stratégies à adopter et les outils à utiliser sont fonction des facteurs susceptibles de générer du stress et de la gravité ou de l'ampleur de ce dernier. Dans ce contexte l'*Encyclopédie de Sécurité et de Santé au Travail*³ élaborée par l'OIT a énuméré un ensemble de facteurs d'inadéquation entre l'individu et son travail, à savoir (Sauter S.L. & al, 2000) :

- *La surcharge quantitative* : le travailleur a trop à faire dans des délais trop courts et par des tâches trop répétitives ;
- *Le vide qualitatif* : le contenu du travail est restreint et univoque, il fait toujours appel aux mêmes stimuli et ne laisse aucune place à la créativité ou à la nécessité de résoudre des problèmes ;
- *Les conflits de rôles* : l'individu est amené à assumer simultanément plusieurs rôles ;
- *L'absence de marge de manœuvre dans le travail* : il appartient à quelqu'un d'autre de décider ce qu'il y a à faire, quand et comment ;
- *L'absence de soutien social* : de la part de l'entourage, du supérieur hiérarchique ou des collègues ;
- *Les facteurs physiques de stress* : pouvant avoir des effets physique ou chimique, voire des effets psychosociaux peuvent en résulter.

³ La troisième édition française, *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, est accessible en ligne gratuitement sur le site du Bureau international du Travail (BIT) : http://www.ilo.org/safework_bookshelf/french/

Cooper C.L. et Cartwright S. (2000) recommandent une politique et des mesures de prévention et de traitement du stress tenant compte de trois niveaux d'intervention :

- 1° / *La prévention primaire* (la promotion d'un environnement favorable et des réseaux de soutien) ;
- 2° / *La prévention secondaire* (les dépistages et les programmes prophylactiques) ;
- 3° / *La prévention tertiaire* (les consultations thérapeutiques et la facilitation du retour au travail).

Différents outils et méthodes d'analyse sont utilisés par les entreprises :

1/ La méthode d'analyse des charges psychosociales (Méthode WEBA) mise au point par trois instituts hollandais : NIPG / TNO, NIA & IVA Tilbrug, et dénommée *Welzijn Bij de Arbeid (WEBA)*, dans le cadre de la loi sur le bien être et l'humanisation du travail. Cette méthode insiste plus spécialement sur deux types de risque :

- les tensions psychiques et le stress inhérent au contenu du travail ;
- l'absence des possibilités d'apprentissage et de développement personnel au travail.

2/ Méthode de mesure de la tension mentale créée dans les années 70 par le Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST). Elle est utilisée pour mesurer le volume de tension mentale que subit l'individu dans l'accomplissement de son travail manuel et répétitif. Quatre aspects sont pris en considération :

- La charge informationnel et le degré de sa complexité-rapidité ;
- L'attention ;
- La pression du temps ;
- La précision.

3/ Les questionnaires de santé psychique, qui sont très nombreux et diffèrent selon leurs contenus et leurs finalités. On peut en citer : le questionnaire VAG (utilisant deux versions, l'une comportant 41 questions et la seconde 200), le questionnaire VOEG comportant 21 questions se rapportant aux troubles psychosomatiques, et enfin le *Job Content Questionnaire (JCQ)* conçu par Karasek.

1.3. Présentation du modèle de Karasek

Dans son article fondateur du modèle des tensions mentales, Karasek (1979) explique les éléments importants à considérer pour comprendre les raisons d'un excès éventuel de stress en relation avec le travail. A ce titre, trois éléments peuvent être examinés : la charge de travail, la marge de manoeuvre du travailleur et le soutien professionnel dont il bénéficie. La charge du travail est d'autant plus forte que le temps et les ressources (matérielles, informationnelles, financières et symboliques) à disposition du travailleur sont limitées. A ce titre, le questionnaire de Karasek est considéré comme l'instrument le plus utilisé dans l'évaluation du stress au travail. Le modèle élaboré initialement explorait deux dimensions : la demande psychologique et la latitude décisionnelle. La demande psychologique porte sur des aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs de la charge psychologique de travail. La latitude décisionnelle comporte deux sous-dimensions : l'utilisation des compétences et l'autonomie décisionnelle. Selon Karasek, la combinaison d'une forte demande

psychologique et d'une faible latitude décisionnelle "job strain" constitue une situation à risque pour la santé du travailleur. Ce modèle a été complété par une troisième dimension, le soutien social au travail, comportant des aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues. Dès lors, un manque de soutien social au travail aggrave les effets du "job strain". Dans ce cas de figure, on parle "d'isostrain". (Niedhammer, 2007). La figure ci-dessous, reprend les principales idées que nous venons de développer et où quatre situations de travail sont définies.

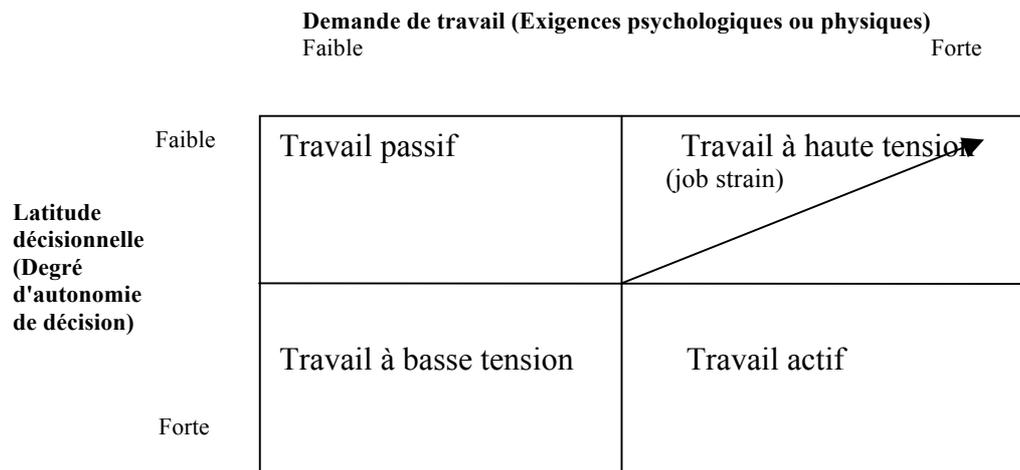


Figure n° 3 : Interaction entre la latitude de décision et les demandes de travail, selon Karasek (1979), avec adaptation

2. ETUDE EMPIRIQUE

2.1. Présentation de l'étude et de l'échantillon

L'objet de notre recherche est d'étudier le stress professionnel chez un échantillon de fonctionnaires algériens. Nous avons effectué une étude de terrain au niveau de la Wilaya de Mascara dans le but de déterminer les principaux facteurs de stress. Pour y parvenir nous avons adopté une démarche quantitative consistant en l'utilisation d'un questionnaire portant sur les sources potentielles du stress chez ces travailleurs, en vue de recueillir le maximum de données possible.

A ce titre, nous avons fait recours au modèle de Karasek, l'un des outils les plus utilisés dans l'étude du stress au travail. Comme nous venons de le présenter dans la partie théorique, le modèle de Karasek permet de faire un lien entre le vécu du travail et les risques que ce travail fait courir à la santé. Il s'appuie sur un questionnaire qui permet d'évaluer pour chaque travailleur l'intensité de la demande psychologique à laquelle il est soumis, la latitude décisionnelle dont il dispose et le soutien social qu'il reçoit sur son lieu de travail, tant par ses supérieures que par ses collègues. La latitude décisionnelle renvoie aux marges de manœuvre dont l'acteur s'estime disposer pour influencer les décisions dans son travail et aux possibilités d'utiliser et aussi de

développer ses compétences. La demande psychologique est évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins morcelé tels qu'ils sont ressentis par les travailleurs. Le soutien social décrit l'aide dont peut bénéficier l'acteur au travail, de la part de ses supérieurs hiérarchiques et de ses collègues.

Ce questionnaire évalue les trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail comme présenté ci-dessus. En plus des 5 questions introductives liées aux caractéristiques de notre échantillon, le questionnaire comporte 29 questions liées directement aux trois dimensions du modèle de Karasek.

Nous avons réalisé une enquête auprès de quelques fonctionnaires appartenant à différentes institutions et administrations publiques dans la Wilaya de Mascara, afin de prendre connaissance de la vision des acteurs sur la question du stress professionnel. Nous avons distribué 1000 questionnaires d'une manière directe et par l'intermédiaire de quelques amis ou étudiants. Finalement, nous avons récupéré 840 questionnaires mais l'échantillon final comprend 558 observations, soit un taux d'exploitation de 66,4 % que nous considérons comme un taux très important. Le tableau suivant représente les caractéristiques de notre échantillon.

Enquête (558 cas)	
Age	
Moins de 20ans	25,6 %
De 21 à 30 ans	35,1%
De 31 à 40 ans	24,9%
De 41 à 50 ans	10,2%
Plus de 50 ans	4,1%
Sexe	
Masculin	54,1%
Feminin	45,9%
Ancienneté	
Moins de 5 ans	35,3 %
De 6 ans à 15 ans	35,9 %
De 16 ans à 30 ans	25,9 %
Plus de 30 ans	2,9 %
Niveau hiérarchique	
Cadre	32,4%
Maîtrise	24,4%
Exécutant	43,2%

Tableau n° 1 : Caractéristiques de l'échantillon

2.2. Résultats et commentaires

Latitude décisionnelle. Latitude décisionnelle a été mesuré par neuf énoncés (e.g., « *Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses* »). Un examen rapide du coefficient Alpha⁴ de Cronebach de cette dimension par le logiciel SPSS atteste d'un coefficient de consistance interne fort acceptable de 0,69. La moyenne arithmétique des neuf énoncés constitue le score adopté pour les fins de l'analyse statistique.

Demande psychologique au travail. La demande psychologique au travail a été mesuré elle aussi par neuf énoncés (e.g., « *Mon travail exige de travailler très fort mentalement* »). Un examen rapide du coefficient Alpha de Cronebach de cette dimension par le logiciel SPSS atteste d'un coefficient de consistance interne faible de 0,51. La moyenne arithmétique des neuf énoncés constitue le score adopté pour les fins de l'analyse statistique.

Soutien social des supérieurs. Le soutien social des supérieurs a été mesuré par cinq énoncés (e.g., « *Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi* »). Un examen rapide du coefficient Alpha de Cronebach de cette dimension par le logiciel SPSS atteste d'un coefficient de consistance interne fort acceptable de 0,75. La moyenne arithmétique des cinq énoncés constitue le score adopté pour les fins de l'analyse statistique.

Soutien social des collègues. Le soutien social des collègues a été mesuré par six énoncés (e.g., « *Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble* »). Un examen rapide du coefficient Alpha de Cronebach de cette dimension par le logiciel SPSS atteste d'un coefficient de consistance interne fort acceptable de 0,65. La moyenne arithmétique des six énoncés constitue le score adopté pour les fins de l'analyse statistique.

Il est a remarqué qu'une échelle de type Likert à 4 points où 1= Pas du tout d'accord et 4 = Tout à fait d'accord a été utilisé dans cette étude. Désormais, un examen rapide du coefficient Alpha de Cronebach de cette étude par le logiciel SPSS atteste d'un coefficient de consistance interne fort acceptable de 0,72.

D'après le modèle de Karasek il est nécessaire d'inverser les items 3, 4 et 5 de la demande psychologique au travail ; l'item 3 du soutien social des supérieures et l'item 3 du soutien social des collègues avant de procéder au calcul des scores.

Il est approprié de présenter sommairement les statistiques descriptives afin d'apprécier la nature de la distribution des variables. Les résultats du Tableau 1 permettent de constater qu'en général, les répondants perçoivent positivement les énoncés proposés par le modèle de Karasek puisque la plus faible moyenne est de 2.15 et la plus forte est de 3.53 sur une échelle allant de 1 à 4. Désormais, nous pouvons dire que les travailleurs questionnés sont d'accord avec l'ensemble des items du modèle utilisé.

⁴ La fiabilité de la cohérence interne est mesurée avec l'alpha de Cronebach qui doit être supérieure ou égale à 0,6.

Concernant les grands axes du questionnaire, nous constatons que les moyennes les plus élevées sont celles du soutien social des supérieures (2.964) suivi par le soutien social au travail par les collègues (2.8783), la demande psychologique au travail (2.8322) et finalement latitude décisionnelle (2.8044). Par ailleurs, la moyenne élevée de la demande psychologique par rapport à la moyenne de latitude décisionnelle laisse penser à une situation à risque pour la santé au travail des personnes interrogées. Le tableau de la page suivante représente l'ensemble des moyennes et écart-types des différents items développés dans notre questionnaire de recherche.

Items	Moyenne	Ecart-Type
Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles	3.23	0.895
Mon travail nécessite un niveau élevé de qualifications	2.9	0.919
Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité	2.78	0.923
Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses	3.33	0.471
Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes	2.63	0.988
Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles	3.06	0.894
J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail	2.55	0.988
Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome	2.15	0.932
J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail	2.61	0.93
Latitude décisionnelle au travail	2.8044	0.8822
Mon travail exige d'aller très vite	2.65	0.951
Mon travail exige de travailler très fort mentalement	3.04	0.872
On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail	3.34	0.472
J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail	3.31	0.462
Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres	3.26	0.44
Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes	2.67	0.886
Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'aie terminée	2.29	0.951
Mon travail est très souvent mouvementé	2.49	0.99
Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur	2.44	1.005
Demande psychologique au travail	2.8322	0.781
Mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous sa supervision	2.77	0.982
Mon chef prête attention à ce que je dis	2.6	0.934
Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi	3.53	0.499
Mon chef facilite la réalisation du travail	3	0.879
Mon chef réussit à faire travailler les gens ensemble	2.92	0.944
Soutien social des supérieurs	2.964	0.8476
Les gens avec qui je travaille sont qualifiés pour les tâches qu'ils accomplissent	2.81	0.945
Les gens avec qui je travaille s'intéressent personnellement à Moi	2.72	0.918
Les gens avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers moi	3.38	0.487
Les gens avec qui je travaille sont amicaux	2.62	1.008
Les gens avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble	2.89	0.908
les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail	2.85	0.923
Soutien social des collègues	2.8783	0.8648

Tableau n° 2 : La présentation des moyennes et écart-types des items de notre questionnaire de recherche

Nous avons calculé dans une deuxième étape les scores⁵ des trois dimensions du stress selon Karasek. Concernant la latitude décisionnelle développée à travers 9 items présentés dans le tableau ci-dessus, son score est donné par la formule suivante : $q1 + q2 + q3 + (5 - q4) + q7 + q9 + q6 + q5 + q8$. Le score de la demande psychologique (Exigence mentale) au travail est calculé selon la formule suivante : $q10 + q11 + (5 - q12) + (5 - q13) + (5 - q14) + q15 + q16 + q17 + q18$. la formule suivante permet de calculer le score du soutien social des supérieurs (hiérarchiques) : $q19 + q20 + (5 - q21) + q22 + q23$. Finalement, le score du soutien des collègues est donné par la formule suivante : $q24 + q25 + (5 - q26) + q27 + q28 + q29$. Le "job strain" ou "tension au travail" est la combinaison faible latitude/forte demande psychologique. En pratique, si le score de demande psychologique est supérieur à 20 et le score de latitude décisionnelle inférieure à 71, le travailleur est dans une situation tendue, et donc considéré en situation de "job strain". Quand à "l'isostrain" c'est la combinaison d'une situation de "job strain" et d'un faible soutien social, quand elle est inférieure à 24. Dans notre cas de figure, l'Isostrain n'existe pas puisque le score du soutien social est de 32,09. Les différents calculs ont données les résultats suivants :

	Score
Latitude décisionnelle au travail	25.24
Demande psychologique au travail	25.49
Soutien social des supérieurs	14.82
Soutien social des collègues	17.27
"Job strain"	Travail tendu
"Isostrain"	//

Tableau n° 3 : Les scores des trois dimensions du modèle de Karasek

Les scores présentés dans le tableau ci-dessus montre bien clairement que les travailleurs de notre échantillon sont exposés à un travail tendu qui entraîne de grandes tensions au travail. A ce titre, 42,2 % des travailleurs considèrent qu'ils ont « La liberté de décider comment faire leur travail », seulement 41,6% « ont la liberté de prendre des décisions de façon autonome » et 51,1% « ont passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent au travail ». Désormais, les travailleurs interrogés considèrent que leur travail « exige de travailler très fort mentalement » 75,6 %, ainsi que d'être obligé « de rester concentré pendant de longue période » 59,3% et que leur « travail est très souvent mouvementé » 49,6%. Sur un autre niveau, 70% des travailleurs considèrent que leurs chefs ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers eux » et seulement 33,4% d'eux considèrent que « Les gens avec qui ils travaillent ont des attitudes hostiles ou conflictuelles envers eux ». Ce qui laisse entendre beaucoup de conflits entre supérieurs et subalternes qu'entre collègues dans nos administrations. Donc, les conflits organisationnels sont en premier lieu d'ordre vertical plutôt que horizontal ou transversal. Toutes ces idées argumentent en faveur d'un climat de travail marqué par la tension et les conflits. La principale cause réside dans le manque d'autonomie et de responsabilisation des travailleurs et beaucoup de pressions exercées par les supérieures sur leurs subalternes. Il est à signaler que la fonction publique en Algérie

⁵ Dans notre cas de figure il n'est pas nécessaire à soustraire des variables le calcul des scores

est en phase et transition, notamment en matière de promulgation de nouveaux statuts particuliers, aspirant ainsi, selon la volonté publique, à une réforme intégrale du secteur et à l'instauration de nouveaux cadres de gestion basés sur l'équation : Contribution/Rétribution.

CONCLUSION

Au terme de cette étude que nous avons voulu succincte et limitée, et à la lumière des résultats sus exposés, il nous paraît opportun de mettre l'accent sur les répercussions de la détérioration des relations sociales et l'inadéquation des conditions de travail sur le rendement des individus et les performances des institutions publiques.

De nos jours, la ressource humaine constitue un facteur clé de succès et de pérennité, et acquiert, ainsi, un statut de premier rang et une importance primordiale dans les politiques publiques et les stratégies de développement organisationnel. La dotation de l'administration publique en potentiel humain hautement qualifié, son maintien et son épanouissement est un réel défi que doit relever toute entité soucieuse de son devenir.

La prévention des risques, tant ergonomiques que psychosociaux, s'avère extrêmement nécessaire, ce qui devrait interpeller tout dirigeant à en faire une priorité absolue et un fil conducteur des politiques sociales des organisations publiques.

L'administration publique algérienne, quoique peu touché par ce phénomène, étant elle-même peu intégré dans la dynamique d'ouverture économique adopté officiellement depuis le début des années 90, et moins exposé aux tensions environnementales qui en découlent, n'est nullement à l'abri de ce fléau social. Les mesures préventives doivent être prises dès à présent dans le but de maintenir un climat propice et des conditions de travail encourageantes et motivantes.

BIBLIOGRAPHIE

American Institute of stress. (2006), Job stress, <http://www.stress.org/job.htm>

Chanlat J-F. (2007), Le stress au travail: problème d'actualité dans les entreprises et enjeu social. Le stress au travail, une réalité. Quelle prévention, quels acteurs et quels outils? Nancy, 1^{er} et 2 février 2007. documents pour le Médecin du Travail n° 110 2^e trimestre 2007.

Chanlat J-F. (1999), in *L'homme à l'échine pliée, réflexions sur le stress professionnel*, sous la direction de Brunstein I., " Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail ", Editions Desclée de Brouwer

Cooper C.L. et Cartwright S. (2000), (BIT), *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, Synthèse des stratégies de prévention et de maîtrise du stress professionnel, Volume II, Fascicule N° 34, P. 34.74-76.

Daniels K. (2000), Measures of five aspects off affective well-being at work, *Human Relations*, 53, 2, 275-294.

Davezies P, (2001), Le stress au travail : entre savoirs scientifiques et débat social. Performances, Stratégies et facteurs humain, n°1.

D'Hertefelt H. (1994), in *Stress et travail : origines et approches*, sous la direction de Moors S. (Ed.), “ La mesure du stress au travail : un long cheminement ”, p. 213-246, Institut National de Recherche sur les Conditions de Travail, Bruxelles

European Agency for Safety and Health at Work, (1999). The economic effects of occupational safety and health in the Member States of the European Union, Bilbao, European Agency.

Friedmann M. ET Rosenmann R.U. (1974), *Type A Behavior and your heart*, Knopf, New York

Gamassou C E. (2002), Sources et mesures du stress au travail, quelles nouvelles voies de recherche envisager ? Les cahiers du CERGOR Numéro 02/03 - septembre 2002 Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

Grosjean V., Trontin C. et al, (2005), Convergences entre santé au travail et préoccupations managériales de l'entreprise : entre idées fausses et pistes prometteuses? Performances n°23, Juillet-Aout.

Karasek R. A. (1979), Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 2, 285-308.

Ket de Vries M. (1979), “Organizational Stress: a call for management action”, *Sloan Management Review*, Fall, p. 3-14

Lazarus R. ET Folkman S. (1984), *Stress, Appraisal and Coping*, New York, Springer

Niedhammer I. (2007), Le stress au travail :Etat des lieux. Le stress au travail, une réalité. Quelle prévention, quels acteurs et quels outils? Nancy, 1^{er} et 2 février 2007. documents pour le Médecin du Travail n° 110 2° trimestre 2007.

Roques O. (2000), L'influence du lieu de contrôle, du type A ou B et de l'étape de carrière sur le stress au travail : A la recherche d'une confirmation internationale. W.P. n° 583, Centre d'Etude et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille, Institut d'Administration des Entreprises.

Sauter S.L. & al. (2000), (BIT), *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, Les facteurs psychosociaux et organisationnels, Volume II, Fascicule N° 34, P. 34.5.



29ème université d'été de l'audit social sur le thème du **Bien-être au travail** Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Bien être au travail et relations sociales : le retour du collectif ?

Premiers enseignements d'une étude de cas

Alain Briole, Orha/Cregor-MRM, Université Paul Valéry-Montpellier3

Philippe Petit-Hugon , SUD.

A première vue, le bien être au travail semble exprimer surtout une forme hédoniste de l'individualisme contemporain (Plane, 2006). Traduit en dispositif d'identification et de réduction de la souffrance au travail, il peut pourtant faire l'objet d'une appropriation par les acteurs de l'entreprise, devenant ainsi un vecteur important de la négociation sociale.

La disparition du collectif de travail constitue l'une des caractéristiques majeures de l'évolution des entreprises dans les dernières décennies, aujourd'hui unanimement reconnue (Linhart , 2009).

la dimension collective semble avoir disparu aussi bien comme acteur de la négociation sociale, comme en témoigne la faiblesse des organisations syndicales que dans l'activité elle même, où l'individualisation va de pair avec le développement des dispositifs de management. La logique gestionnaire semble opérer d'abord par une réduction de la valeur du travail (Hubault, 2006).

L'hégémonie des logiques financières liée au déploiement de la mondialisation de l'économie semble conférer à cette dynamique un caractère irréversible, permettant à certains de conclure à la disparition définitive du *Compromis de 1945* (Kessler, 2007).

Parallèlement, les enquêtes nationales sur les conditions de travail (Sumer 2003, SIP 2007) signalent régulièrement l'intensification du travail et un sentiment très répandu de dégradation des conditions de travail chez les salariés.

Les nouvelles formes d'organisation du travail ont semblé contribuer à cette dégradation (Bouville 2009).

La problématique de la souffrance au travail ou, symétriquement, du bien être au travail sous-jacente au déploiement du dispositif de régulation des risques psychosociaux (Lègeron & Nasse, 2010) semble constituer la réponse la plus consistante à un contexte d'accroissement des exigences qui pèsent sur le travail, exigences renouvelées et souvent difficiles à appréhender dans une économie de service où la dématérialisation du travail tend à s'imposer.

Les dispositifs d'évaluation des risques psychosociaux (RPS) (DARES, 2010) peuvent fournir un instrument pertinent pour la maîtrise des conditions de travail. A la suite de travaux fondateurs dont les travaux de Lègeron et Nasse (2010) constituent en quelque sorte la synthèse, la maîtrise des risques psychosociaux a connu un certain développement dans le domaine de l'instrumentation (Dares, 2010). Cette approche opérationnelle est largement soutenue par le management des entreprises et évidemment les directions des ressources humaines. La logique qui se déploie alors est celle de l'efficacité des dispositifs d'identification et de régulation des RPS. Pourtant, ces dispositifs peuvent également faire l'objet d'autres formes d'appropriation qui les situent alors dans l'arène plus vaste de la négociation et des relations sociales.

Dans un premier temps, la dimension subjective caractéristique de la problématique de la souffrance au travail (Dejour, 1998) semble prolonger la dynamique d'individualisation des relations de travail et à ce titre peu susceptible d'une appropriation par les représentants des salariés : la souffrance au travail reste cantonnée au statut d'un argument parmi d'autres dans une négociation cantonnée aux conditions de travail dans le cadre d'instances où elle n'a que peu de place, sans véritable légitimité ; la finalité opérationnelle des dispositifs épuise leur sens.

L'évaluation du bien être au travail peut pourtant fournir l'assise d'une démarche qui, identifiant l'ensemble des conditions de travail tels que les ressentent les salariés d'une organisation va construire un argumentaire qui peut remettre en cause les dispositifs de management et restituer une dimension collective à la négociation sociale.

La dimension subjective de la souffrance au travail, relégitimée, s'inscrit ainsi comme le vecteur central d'une nouvelle forme de négociation.

Le processus esquissé ici à grands traits et qui devrait faire l'objet d'une démonstration plus conséquente est déduit d'une étude de cas.

En 2011, une organisation syndicale d'une importante collectivité locale a organisé une enquête sur la souffrance au travail auprès de l'ensemble des salariés de l'institution¹.

¹ Cette enquête n'est pas une initiative isolée : une autre organisation syndicale avait pris la même initiative l'année précédente sur le thème des discriminations. On a bien là l'esquisse d'une nouvelle tendance dans les négociations sociales.

Inspiré de l'enquête Sumer de la Dares (2003), le questionnaire a permis de recueillir plus de 500 réponses, soit plus de 12% de l'effectif de l'institution. Avec les limites inhérentes à ce type de démarche, l'analyse de ces réponses a permis de disposer de deux supports utiles pour les relations sociales :

- une image du vécu des conditions de travail des salariés, qui peut révéler des phénomènes jusque là peu perçus, ou ignorés,
- une identification du réseau de liens qui peuvent hypothétiquement articuler Souffrance au travail , Organisation du travail et Management.

1/L'état des lieux

Dans un premier temps, les différentes dimensions du travail ont fait l'objet d'une évaluation qui n'est pas restituée ici². La présentation se concentre sur la dimension la plus à même de fournir un support à la négociation collective : la tension psychique vécue par les salariés. C'est à ce point en effet que la problématique peut basculer d'une approche purement instrumentale, segmentée et au fond naturalisée vers une véritable négociation sociale ou sont mise en question les dispositifs managériaux et d'organisation à différents niveaux.

1.1/ Situations de travail contraignantes et tensions psychiques : le stress.

La démarche n'a sûrement rien de scientifique ; elle vise simplement à construire empiriquement un argumentaire à partir de données disponibles localement³.

Pour simplifier, on définit généralement le stress comme résultant d'une surcharge de travail associée à une faible latitude dans le travail (Karasek, 1979, 1989).

Si le modèle classique du stress au travail a pu être discuté (en particulier, on a pu lui reprocher son caractère individualiste et étroitement causaliste), on peut considérer qu'il reste opératoire pour identifier, par approximation, l'intensité de la perception de situations contraignantes génératrices de tensions psychiques des salariés.

Deux informations de l'enquête qui résument ce type de situations peuvent être retenues:

- la perception d'une quantité de travail excessive
- le temps disponible pour le réaliser.

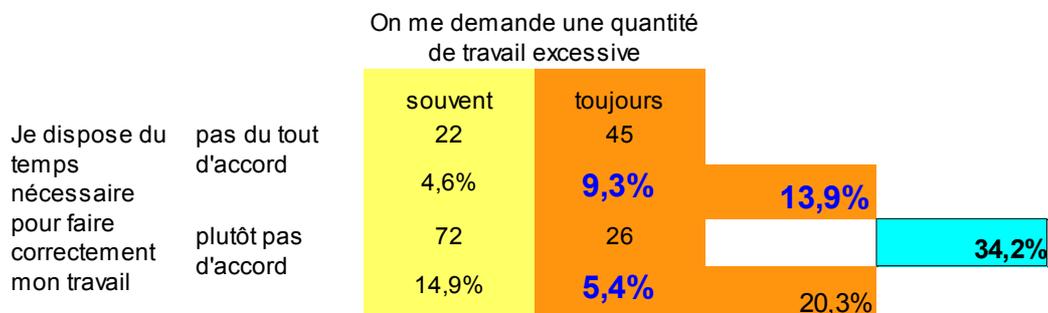
On peut considérer que les salariés optant pour les modalités de réponse les plus négatives à ces

2 Une autre information qui n'est pas reprise ici , malgré son importance pour les conditions de vie au travail concerne les phénomènes de violence et de harcèlement au travail. Cette dimension mérite un traitement spécifique.

3 Compte tenu du type de données disponibles, lié à leur mode de collecte, il n'est pas possible de mettre en œuvre la démarche rigoureuse proposée par Karasek (Dares,2008).

deux questions expriment la perception d'un stress relatif ou intense.

On a donc ainsi un indicateur simple d'évaluation des tensions psychiques.



Globalement, 34, 2% des répondants font état d'une situation de travail contraignante génératrice de stress⁴, avec une intensité forte pour 13,9% d'entre eux.

Il faut noter que ces résultats situent cette organisation bien au dessus des résultats de l'enquête nationale (Dares,2010) sur les deux dimensions qui constituent l'indicateur.

Rapprochée de la perception de l'impact de cette situation de travail, on se rend compte qu'il est négatif dans une proportion élevée, et intense pour 15,6% de l'ensemble des répondants.

Pour 41,8% des répondants, la discontinuité de l'activité est contraignante.

⁴ Par commodité, on parlera ici de stress, sachant qu'il faut entendre par là la perception de situations de travail contraignantes génératrices de tensions psychiques perçues.

On me demande une quantité de travail excessive

			souvent	toujours
Discontinuité	Je dois fréquemment interrompre une tâche pour une autre non prévue	non	8 1,7%	6 1,2%
		oui	126 26,1%	76 15,8%
Impact négatif	cela constitue un aspect négatif du travail	non	21 4,4%	4 ,8%
		oui	104 21,6%	71 14,7%
Public	Je suis en contact direct avec le public	non	25 5,2%	24 5,0%
		oui	110 22,8%	56 11,6%
Tension	Je vis des tensions avec un public	souvent	35 7,3%	16 3,3%
		toujours	6 1,2%	13 2,7%

Il faut noter que si la situation de stress est plus élevée dans les activités impliquant une relation avec le public (mais elle est sur représentée dans l'échantillon), ce n'est pas la situation de tension avec le public qui détermine l'intensité des situations stressantes.

1.2 / Situation de stress : première identification

On peut résumer par trois dimensions la distribution du stress chez les répondants à l'enquête : le genre, la catégorie et l'unité d'activité. Cette dernière dimension, essentielle pour la négociation interne à l'organisation⁵ n'est pas présentée ici.

✎ *Stress & genre*

⁵ C'est en effet à ce point que la négociation sociale investit les relations concrètes de travail.

Globalement, Le stress est plus fortement perçu par les femmes que par les hommes.

Je suis			On me demande une quantité de travail excessive		Total
			souvent	toujours	
un homme	Je dispose du temps nécessaire pour faire correctement mon travail	pas du tout d'accord	0	3	5
		plutôt pas d'accord	11	8	26
	Total		16	12	87
			18,39%	13,79%	100,00%
une femme	Je dispose du temps nécessaire pour faire correctement mon travail	pas du tout d'accord	22	42	67
		plutôt pas d'accord	61	18	110
	Total		119	71	395
			30,13%	17,97%	100,00%

On retrouve dans l'institution une caractéristique des situations de travail contraignantes soulignée par la Dares (2010).

✦ Stress & Statut

Les situations de stress sont plus fortement exprimées par les salariés de catégorie B. A l'opposé, les salariés de catégorie C semblent relativement moins nombreux à exprimer une forte tension au travail.

Je suis en catégorie :

Je dispose du temps nécessaire pour faire correctement mon travail

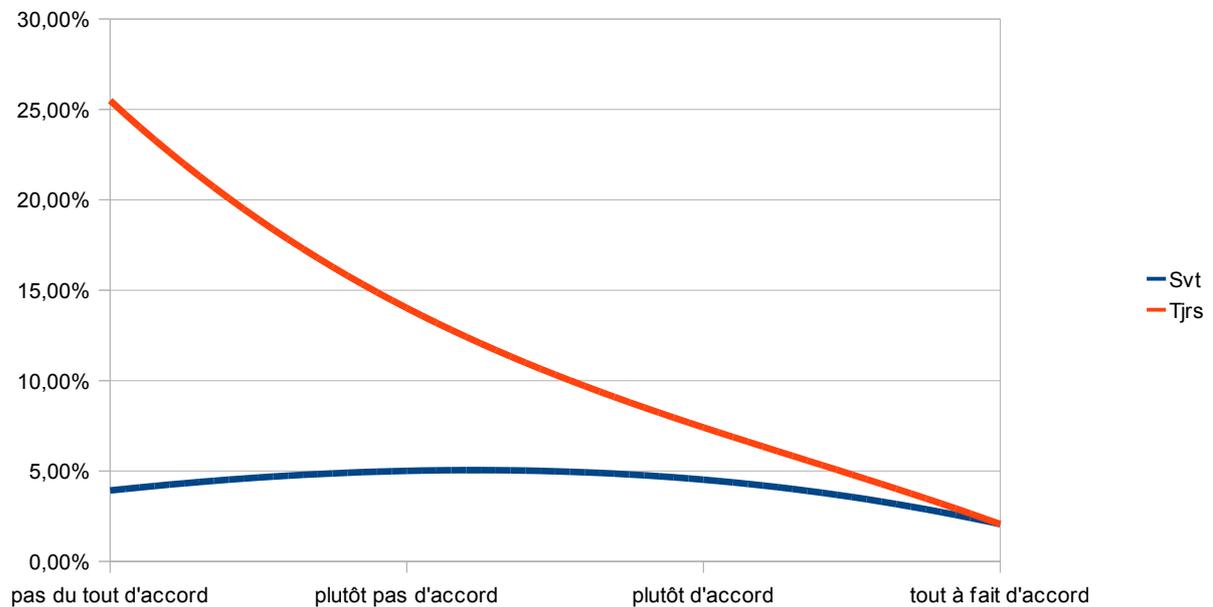
				pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	Total
A	On me demande une quantité de travail excessive	souvent	Effectif	5	15	28
			% du total	4,7%	14,2%	26,4%
	toujours	Effectif	6	8	14	
		% du total	5,7%	7,5%	13,2%	
	Total	Effectif	13	31	106	
	% du total	12,3%	29,2%	100,0%		
B	On me demande une quantité de travail excessive	souvent	Effectif	0	1	3
			% du total	0,0%	0,7%	2,1%
	toujours	Effectif	10	27	48	
		% du total	7,1%	19,1%	34,0%	
	Total	Effectif	14	10	24	
	% du total	9,9%	7,1%	17,0%		
C	On me demande une quantité de travail excessive	souvent	Effectif	4	27	52
			% du total	1,9%	12,5%	24,1%
	toujours	Effectif	20	8	40	
		% du total	9,3%	3,7%	18,5%	
	Total	Effectif	26	55	216	
	% du total	12,0%	25,5%	100,0%		

La tension psychique dans le travail est ressentie plus fortement par les techniciens et cadres intermédiaires, comme pour l'ensemble de la population salariés en France (Dares 2010).

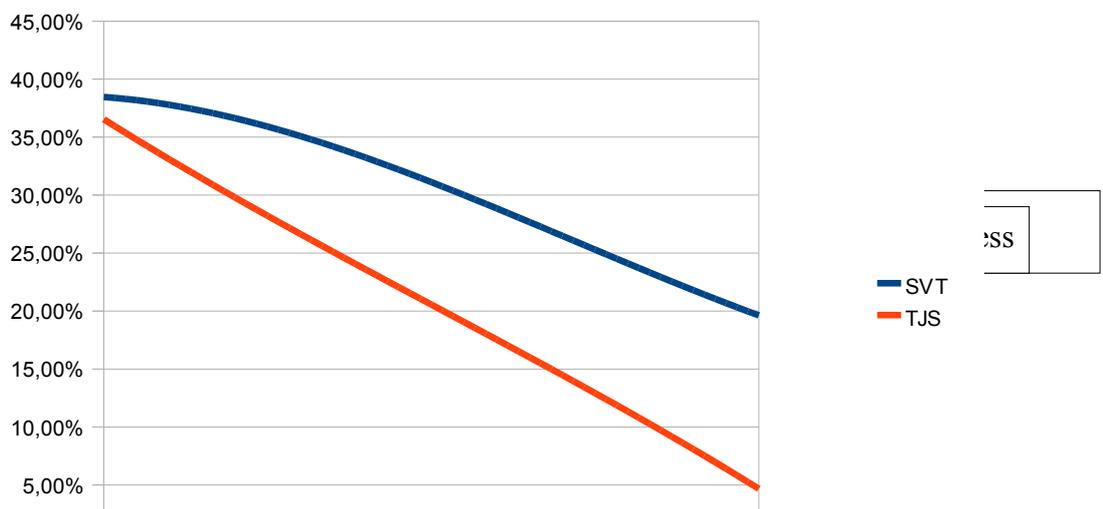
2/ Stress & Facteurs relationnels

Sans rechercher de relations de causalité (que les données et leur traitement ne permettent d'ailleurs pas d'établir) on peut tenter de repérer les variations de perception des dimensions de l'environnement du travail généralement associées au stress, en se concentrant sur les aspects organisationnels relationnels:perception du supérieur hiérarchique, du rôle des collègues de travail.

⤴ Attention du supérieur



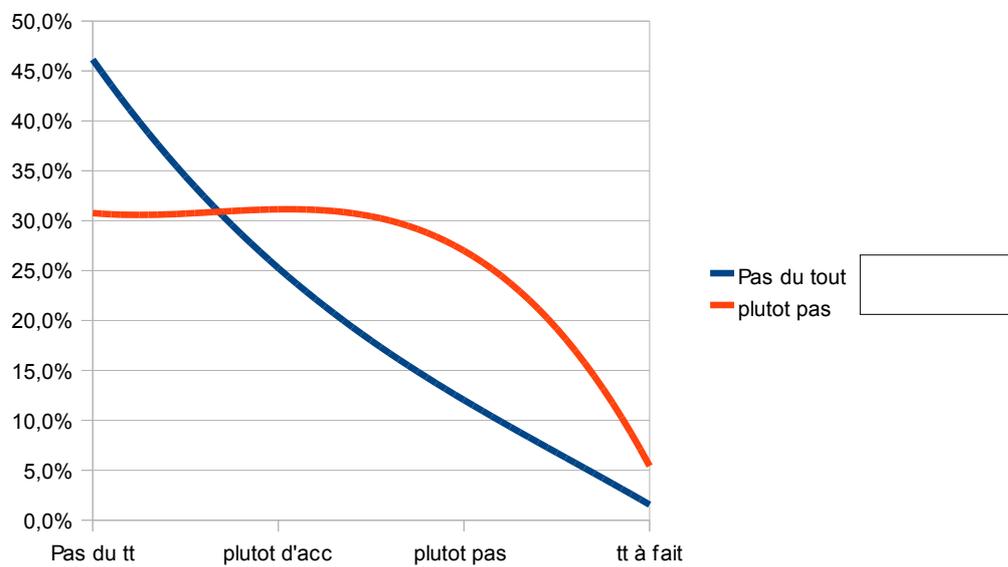
⤴ Aide du supérieur



On constate facilement que la perception du stress diminue considérablement avec une perception positive du rôle du supérieur hiérarchique. Stress

De même, l'aide des collègues fait décroître l'expression de tensions psychiques.

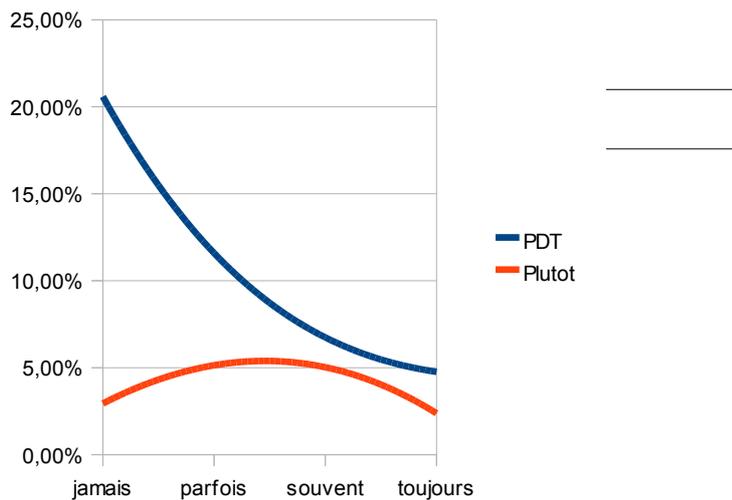
✦ **Aide des collègues de travail**



Pour compléter cette analyse approximative, on peut s'intéresser à des éléments plus managériaux comme la reconnaissance du travail et des moyens de faire un travail de qualité.

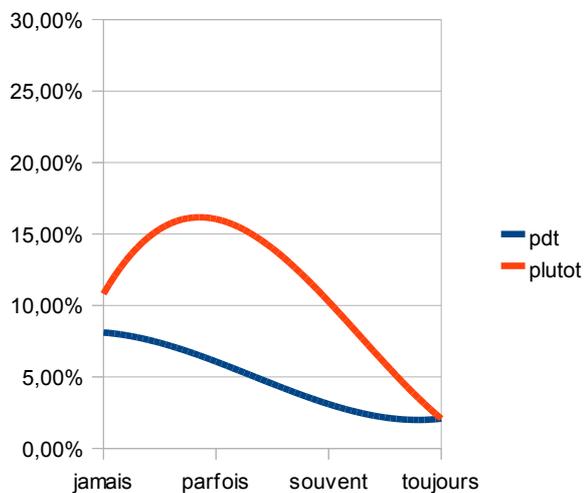
⤴ **Reconnaissance du travail**

Stress



Le degré de reconnaissance du travail semble jouer un rôle modérateur dans l'intensité du stress perçu.

⤴ **Moyens pour un travail de qualité**



La perception d'avoir les moyens de réaliser un travail de qualité influence également l'intensité de la perception du stress.

Pour résumer, en rapprochant ces divers éléments d'analyse, qui reste approximative, on peut conclure sans trop s'avancer que, dans notre cas, les situations de stress sont moins liées à l'activité (aux relations et surtout aux tensions qui peuvent être associées à un public) qu'à son organisation. Autrement dit, au rôle décisif des facteurs organisationnels et relationnels dans le traitement des situations.

Ces éléments mettent également en évidence le rôle décisif du management et la dimension collective d'un phénomène trop souvent considéré comme purement subjectif, et de son traitement.

En articulant un indicateur simple d'évaluation de la tension psychique et les facteurs relationnels dans l'organisation du travail, on construit les bases d'un argumentaire pour une nouvelle forme de négociation sociale qui intègre des dimensions jusqu'ici dispersées.

Conclusion

Il est prématuré d'évoquer ici les effets de cette démarche. Mais les apports de l'enquête, certes contestables puisque imputable à un acteur particulier, permettent néanmoins de construire un argumentaire pour la négociation sociale qui va bien au-delà du champ des conditions de travail au sens strict : elle ouvre sur l'ensemble de l'organisation et sa performance.

Ce processus présente un autre avantage substantiel : il constitue une alternative à la rhétorique managériale en fournissant une nouvelle légitimité à la négociation collective tout en dépassant le clivage des intérêts catégoriels.

Éléments de bibliographie

Bouville G, *L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme*. Novembre 2009. Thèse de doctorat, Université de Rennes.

Dares Analyse N°081, *Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles*. Dares, Décembre 2010.

Dares, *Première synthèse*, 2008, N°22.1.

Dejours C, *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, 1998,

Hubault F, *Le travail au cœur de la GRH*. XVIIe Congrès de l'AGRH novembre 2006, Reims.

Karasek R.-A., *Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign*. Administrative Science Quarterly, 1979.

Kessler D, *Adieu 1945, raccrochons notre pays au monde !* Challenges, 4 octobre 2007.

Linhart D, *Travailler sans les autres ?* Seuil 2009.

Nasse P., Légeron P., *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, La Documentation Française, 2008.

Plane M ,*50 ans de Management : de la contingence à l'hypermodernité* , Economie et Management,CNDP,Octobre 2006, n° 121.

Être et bien être au travail : vers quel *néo management* des ressources humaines ?

Gerardo CAPANO
Université Paul Valéry - Epsilon EA 45 56 / AFDEC
gerardo.capano@free.fr

Odile UZAN
Université Paris Descartes / CEDAG
odile.uzan@parisdescartes.fr

Résumé

L'individualisation sociale (Gouldner, 1980) s'est traduite par l'émergence d'un individu situé, plus autonome et responsable de son devenir, moins déterminé par ses appartenances catégorielles que par ses réalités personnelles (Ewald et Kessler, 2000 ; De Singly et Martuccelli, 2005) et qui développe de nouvelles attentes et de nouveaux comportements dans son travail. Dans ce contexte généralisé d'individualisation, les expressions actuelles de *mal-être* au travail ne peuvent se réduire aux seules conditions formelles de travail et d'emploi : elles renvoient directement à la question identitaire et à celle de l'*être* au travail et de sa prise en compte, continûment actualisée, dans les modes de management. Notre parti pris dans cette communication est ainsi de parler de la possibilité d'*être dans l'entreprise* en inscrivant notre réflexion à la confluence de trois courants théoriques : ceux relatifs au processus d'individualisation, aux nouvelles identités professionnelles et au « néo-management ». Elle se fonde sur la construction d'un outil de mesure de la dynamique identitaire dans les entreprises, intégré à l'instrumentation de GRH, en cours de test dans un Groupe national. La reconnaissance de l'organisation fait exister les salariés : de l'*être* au *bien être*.

Mots clés : individualisation, identité, néo-management, GRH, bien-être

Introduction

La question du *bien être* est une question d'actualité tant au niveau des sociétés que de l'entreprise. Ainsi il y a peu, le Monde du 25 mai 2011 titrait : « L'OCDE lance un indicateur de bien être » et en sous-titre : « Pour mieux appréhender les conditions de vie des habitants de ses pays membres, l'OCDE présente mercredi un nouvel instrument de mesure ». L'entreprise est elle-même traversée par cette préoccupation du *bien être* au travail de ses salariés et les outils d'analyse et de mesure semblent vouloir se développer. Mais cette question du *bien être* au travail suppose résolue la question, première selon nous, de l'*être* au travail et de sa prise en compte, continûment actualisée, dans les modes de management. Notre parti pris dans cette communication est ainsi moins de parler du *bien être* que de l'*être* tout court, de la possibilité d'*être dans l'entreprise*. Ce parti pris inscrit notre réflexion à la confluence de trois courants théoriques : ceux relatifs au processus d'individualisation, aux nouvelles identités professionnelles et au « néo-management ».

Le processus d'individualisation sociale qui caractérise les sociétés modernes est depuis longtemps pris en compte dans les sciences sociales. Ainsi, la sociologie souligne largement dès la fin des années '70 (Parsons, 1978 ; Thorne, Kramarae, et Henley, 1983 ; Dubar, 2000 ; Bayart, 2002 ; De Singly et Martuccelli, 2005 ; Coenen-Huther, 2005) la dépréciation progressive des identités collectives et la modification du rapport de l'individu à ses différents groupes, de référence et d'appartenance, d'identification et de différenciation. Dans les années '80, la psychologie cognitive développe une approche du Soi multiple (Markus, 1986 ; Higgins, 1987) et paradoxal (Munné, 2000), au travers de théories qui s'articulent aux notions sociologiques de « cercles sociaux » (Simmel, 1908) ou de « rôles sociaux » (Goffman, 1973). Ces théories postulent que le sens social pour l'individu se co-construit dans des interactions individuelles contextualisées (Mead, 1934 ; Moscovici, 1961 ; Turner, 1986 ; Tajfel, 2001). La psychologie sociale interactionniste aborde la question de l'individualisation en faisant des élaborations discursives (les paroles énoncées, les discours), les éléments majeurs de la construction des réalités individuelles et sociales (Zavalloni et Louis-Guérin, 1984 ; Costalat-Founeau, 2005). Les travaux dans ce domaine montrent que l'individualisation sociale, en modifiant le rapport de l'individu au groupe, modifie dans le même mouvement, les dynamiques identitaires : l'identité est entrevue comme une élaboration symbolique, spécifique à chaque individu, à la fois dépendante des interactions sociales qu'il développe et de la délibération qu'il mène sur soi (Barbier, 2006).

L'entreprise, dans ce contexte sociétal souvent qualifié de « post moderne », mais aussi dans un contexte d'hyper-compétition mondialisé, profite et accentue ce processus d'individualisation. En jouant sur les temporalités (réduction des temps d'un management de proximité, d'interactions professionnelles et de socialisation) et les spatialités (délocalisations et dématérialisations des espaces collaboratifs), elle déprécie l'action collective et valorise l'action individuelle. En mettant au centre de son instrumentation de gestion, l'individu, son action et sa compétence individuelles, elle introduit de nouvelles formes de rapports socioprofessionnels qui mettent rapidement en jeu les aspects identitaires des salariés. Dès lors, les expressions actuelles de *mal-être* au travail ne peuvent plus se réduire aux seules conditions formelles de travail et

d'emploi : dans ce contexte généralisé d'individualisation, elles renvoient directement à la question identitaire.

Cette préoccupation d'un « néo management » à même de mieux prendre en compte les évolutions sociétales et, en premier lieu, les nouveaux comportements au travail, est récente mais partagée par de nombreux acteurs (cf. *Travail&Changement* n°333, 2010). Ainsi, le Medef par la voix de Laurence Parisot, appelle à un retour des valeurs humanistes : *le management du XXIe siècle, celui de l'après crise, doit porter ce retour de l'humanisme et des valeurs humaines. Ce sont des éléments sociétaux qui concernent le Medef. La morale, les règles, l'humain... cela nous interpelle tous*. D'autres acteurs comme Henri Lachmann, Président du Conseil de surveillance de Schneider Electric, placent leurs réflexions dans le cadre de la RSE : *... les règles, les process et les normes ont fini par l'emporter sur le comportement et la responsabilité. Les dispositifs de mesure dans les entreprises sont trop marqués par les indicateurs financiers. À cet égard, l'exigence sociétale, la responsabilité sociale des entreprises [RSE] et les impératifs environnementaux, exercent une pression vertueuse sur les entreprises. D'une part ils permettent de contrer la financiarisation et le « court termisme », d'autre part ils constituent un véritable levier de motivation pour les collaborateurs*. D'autres acteurs en appellent au retour du *manager de proximité* et à son *savoir communiquer*. D'autres enfin, comme l'ANACT, œuvrent à l'avènement d'un *management du travail* incorporé dans les activités traditionnelles du management.

Cette communication s'inscrit donc dans la mouvance encore protéiforme de ce « néo-management », avec toutefois, une visée praxéologique : celle de contribuer à rapprocher *cartes et territoires du management*. Nous cherchons à construire une méthodologie d'évaluation des dynamiques identitaires à l'œuvre dans les entreprises, de manière à ce que le management et, notamment le management des ressources humaines, intègre les nouvelles dimensions psychologiques du travail contemporain. Nous abordons dans une première partie la question des modalités actuelles de construction de l'identité professionnelle et présentons dans la seconde, un outil de mesure de la prise en compte de ces identités professionnelles dans le management RH des organisations.

1. Vers de nouvelles identités professionnelles ?

Afin d'identifier les modalités actuelles de construction des identités professionnelles, une méthodologie d'exploration qualitative en deux étapes est mise en œuvre, d'abord par entretiens en face à face, puis par questionnaire sur internet (Capano, 2010).

1.1. L'identification des processus identitaires

1.1.1. Méthodologie par entretiens en face à face

La première étape étudie les dynamiques identitaires individuelles au travers de l'approche égo-écologique (Zavalloni et Louis-Guérin, 1984 ; Zavalloni, 2007) et sa puissante méthodologie d'entretiens IMIS (Investigateur Multistade de l'Identité Sociale). Selon ses conceptrices, l'IMIS permet de : *faire émerger la construction sociale de la réalité, telle qu'elle émerge dans la conscience individuelle*. Dans cette phase, 9 personnes sont interrogées, présentant un contraste d'âge et d'expérience professionnelle : 5 participants ont plus de 25 ans de vie professionnelle et 4 participants ont entre 2 et 8 ans. Ainsi, les probabilités de trouver une différence significative

entre les moments de construction de leur identité professionnelle (avant et après la post modernité) sont maximisées. Les participants sont, par ailleurs, des sujets actifs et ce, afin de ne pas tomber dans le récit autobiographique d'un passé professionnel, ce qui représente une sérieuse cause de biais.

1.1.2. Résultats des entretiens en face à face

Cette recherche met en évidence le résultat principal suivant : le sujet se crée toujours dans son interaction avec des collectifs mais sa dynamique identitaire se déploie différemment : d'une part, « compétences » et « projet de soi » apparaissent comme des *organiseurs* de la dynamique identitaire ; d'autre part, le sujet, pour se construire, peut créer selon ses besoins ses propres références, en occupant les nouveaux espaces de liberté créés par l'individualisation sociale.

1.1.2.1. Processus identitaire : entre Compétence et Projet de Soi

Dans tous les cas étudiés, les processus identitaires s'appuient fortement sur les compétences en fonction d'un projet de soi. Ces deux notions - compétence et projet - semblent jouer un rôle central dans la dynamique du sujet : la compétence renvoie à la notion de capacité réalisée dans l'action (White, 1959 ; Rowland & McGuire, 1967 ; McClelland, 1973, 1985) tandis que le projet est entendu comme expression de soi et force motivationnelle. L'un et l'autre sont interdépendants : l'un régule l'autre. Ainsi, projet de soi et système capacitaire, apparaissent comme des facteurs de motivation et de régulation du comportement et des représentations. Projet et compétences apparaissent comme des *organiseurs* de la dynamique identitaire, notion proche du concept d'*organisateur du moi* de Spitz (1984) ou du *noyau central* de la représentation pour Ash (1955) et Abric (1984).

En ce qui concerne le projet de soi, Kaddouri (2006) développe les notions de « projet de soi pour soi » et de « projet de soi pour autrui » en indiquant que l'image que l'on a de soi est celle du « projet de soi pour soi » et l'image de soi que l'on renvoie aux autres est celle du « projet de soi pour autrui ». En ce qui concerne les compétences, Costalat-Founeau (2005) précise que les *effets capacitaires* constituent des forces, des énergies capables d'activer des *tonalités affectives* positives ou négatives. Ils permettent une forme de *clairvoyance* à appréhender une situation ; *ils ont un grand pouvoir différenciateur et sont réévalués à chaque instant*. Autant les modèles et stéréotypes socioculturels procurent une certaine sécurité au sujet, autant le sentiment capacitaire correspond à une modalité d'action singulière et personnelle ; en ce sens, il représente un système individuel du pouvoir - fictif ou réel - de contrôle sur l'environnement. Le sujet s'engage donc dans des activités orientées vers des buts, en fonction des probabilités de succès qu'il s'accorde lui-même, c'est-à-dire de ce qu'il se croit capable d'accomplir (Bandura, 2003). Les compétences, en s'articulant avec le projet de vie, jouent donc un rôle central dans la dynamique identitaire et dans la reconnaissance socioprofessionnelle.

1.1.2.2. Processus identitaires et référentiels magiques

Le sujet crée de toutes pièces des collectifs de référence *ad hoc*, comme par exemple les « *français-toulousains-musiciens* » ou les « *femmes actives-mères-ayant-appris-à-écouter* ». Il se construit ainsi des références au gré de ses besoins, en s'appuyant sur des caractéristiques distinctives personnelles qu'il projette dans le champ social en tant que ressemblances potentiellement existantes : il doit bien y avoir plus d'un *français-toulousain-musicien* et plus d'une *femme-active-mère-sachant-écouter*...

Ce type d'attitude relève d'un comportement *magique* qui satisfait des besoins spécifiques d'un sujet situé. Il participe d'un enchantement du monde, aussi bien dans le sens abordé par Berger (2001) de la résurgence des croyances religieuses et ésotériques, que dans celui proposé par Maffesoli (2004) d'un imaginaire post moderne, à mi-chemin entre la pensée magique enfantine freudienne qui tente de modifier le monde pour le contrôler et le New Age qui propose, dans le cadre d'une pensée positive, de créer des réalités particulières. Mais ce type de création démontre, par ailleurs, que certains parcours de vie auto-construisent leur légitimation sociale de manière égo-morphique, dans les nouveaux espaces créés par l'individualisation sociale. La référence à un collectif imaginaire remplit une *fonction légitimante* de comportements particuliers, qui peut se transformer, dans certains cas, en innovation sociétale (pionnier). Le concept d'*illusion biographique*, (Bourdieu, 1994 ; Clot, 2005) trouve ici toute sa place : la malléabilité du récit autobiographique est une manière pour le sujet de donner du sens, de dégager une logique à la fois *rétrospective et prospective* de son propre parcours, plus ou moins subjectivé.

1.2.L'identification des catégories de signification

1.2.1. Méthodologie de l'enquête exploratoire sur internet

La deuxième étape de la recherche se constitue d'une enquête web de type exploratoire (Blanchet et Al., 1987) ayant pour objet d'obtenir un éclairage plus large des mots et expressions compris dans les espaces identitaires socioprofessionnels de la méthode IMIS. Il s'agit d'*essentialiser* (Wagner, Holtz et Kashima, 2009) les catégories de mots, c'est à dire de dépasser le cadre de la classification pour s'engager dans celui de la signification. Cette enquête, relativement rapide et accessible uniquement par le web, est composée de 30 questions regroupées autour des 7 thèmes (+ une tribune libre). L'enquête est mise en ligne entre octobre 2009 et février 2010 et adressée indistinctement à près de 150 salariés, au travers des réseaux professionnels et selon le principe du volontariat : 57 réponses sont obtenues. La validité des données est vérifiée grâce aux données de cadrage, par vérification de la distribution normale (âge, sexe, modes de vie, pris isolément et combinés - Khi2 et le Test de Kolmogorov), et de la surreprésentation ou non de l'un de ces paramètres (notamment CSP). Un corpus de données basé sur 51 des 57 réponses (6 réponses ont été écartées pour éviter le biais de typification des données) est ainsi constitué.

Les participants livrent un discours plus percutant que lors des entretiens : la distance créée par l'outil web semble libérer la parole et le langage est moins convenu ; la bienséance tombe laissant apparaître plus fortement le vécu. Le corpus de données, d'une grande richesse, est exploité en vue d'explorer les champs sémantiques de la sphère socioprofessionnelle. Cette analyse permet de construire - par proximité de signification - quatre domaines constitutifs de l'identité et du comportement au travail.

1.2.2. Résultats de l'enquête sur internet

L'enquête met en évidence 4 catégories de signification pour le sujet qui participent de son processus identitaire. En traduisant l'impact des facteurs contextuels sur la dynamique identitaire, elles constituent une base d'analyse de la dynamique individuelle ou collective. Elles regroupent des éléments importants d'adaptation et de différenciation en milieu professionnel, voire même

des unités de mesure que chaque sujet subjectivise pour qualifier les autres et lui-même. En effet, les participants utilisent la même expression de manière positive ou négative, avec des significations différentes selon la situation. Ainsi, par exemple, les *compétences* sont aussi bien des facteurs de différenciation que d'identification, de satisfaction comme d'insatisfaction, des freins ou des moteurs. Le sujet investit cette notion selon les situations évoquées et lui fait jouer des fonctions différentes dans sa dynamique d'action. Cependant, quelle que soit la valeur qu'attribue le sujet à l'une des composantes de sa réalité socioprofessionnelle, cette composante *joue un rôle* dans ses comportements, et donc dans sa dynamique identitaire socioprofessionnelle. Les facteurs peuvent donc changer de catégorie de signification mais ces quatre catégories restent stables et représentent des fonctions inhérentes à la dynamique du sujet dans l'organisation. Ces catégories de signification sont :

- CATEGORIE 1 : LA SPHERE MOTIVATIONNELLE

Cette catégorie recouvre deux points : d'une part, tout ce que les sujets abordent en termes de souhaits, désirs, volonté de développement personnel, d'évolution individuelle et collective dans le cadre professionnel ; d'autre part, les possibilités que leur cadre professionnel leur offre en termes d'évolution, de progrès, d'amélioration, tant dans la réalisation de soi que du point de vue matériel. Le développement personnel – entendu comme la réalisation du projet de soi ou du soi idéal - remplit une fonction de motivation et d'orientation de l'action. Cela donne aussi un cadre d'interprétation du monde et constitue l'une des bases de la subjectivité et de la recherche de reconnaissance. Cette sphère (comme la sphère sémantique), détermine la *signification de soi* et donc la singularité du sujet dans l'action. Cette catégorie représente la zone de rencontre entre les aspirations personnelles du salarié et les possibilités objectives que lui offre son emploi.

- CATEGORIE 2 : LA SPHERE RELATIONNELLE

Nous trouvons ici les conditions conjoncturelles du climat relationnel, qui créent ou annihilent les conditions concrètes de l'action individuelle et collective (avec qui concrètement, comment suis-je traité-e, suis-je écouté-e... ?). L'ambiance au travail et le climat qui y règnent sont des thèmes de première importance pour les sujets ; le management, la hiérarchie et l'équipe occupent une place centrale. La particularité de cette sphère relationnelle est de faire le lien entre tous les facteurs de la dynamique identitaire socioprofessionnelle : c'est en effet dans les interactions interindividuelles que se concrétisent les idées, les concepts, les valeurs, et que le sujet est évalué (évaluation normative) et s'auto évalue (évaluation subjective).

- CATEGORIE 3 : LA SPHERE DES CONDITIONS D'EMPLOI

Cette catégorie renvoie au statut de l'individu et aux conditions matérielles et formalisées de son action. Elle regroupe les déterminants formels des conditions de travail, les déterminants structurels de l'action (position, conditions, ressources, etc.). Le statut protège ou non, facilite ou non le développement personnel, crée ou non du lien, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

- CATEGORIE 4 : LA SPHERE SEMANTIQUE DU SENS, VALEURS ET REGLES

Cette catégorie définit une *sphère sémantique de l'identité* qui présente des dynamiques différenciées : les valeurs et les règles portées par l'individu se manifestent après coup (souvenirs) et s'expriment en termes très larges (donner du sens, être honnêtes, droiture, etc.) et plutôt avec modération par rapport à la véhémence avec laquelle se manifestent les contre-valeurs (menteurs, tricheurs, carriéristes, etc.). Les contre-valeurs se manifestent surtout par

contraste ou lors d'une révision de son action, lors d'un récit ou d'un projet. Il s'agit d'une *sphère de signification personnelle (prospective et rétrospective) du sujet de l'action.*

Ces quatre catégories s'articulent dans l'action. Si le management d'une organisation peut agir sur ces catégories, s'il peut même influencer la construction du projet de soi de l'individu, il ne peut se substituer au sujet dans l'attribution de valeur relative aux éléments mobilisés dans les catégories. Ce constat trace les lignes directrices d'une action *néo-managériale*.

2. Vers un néo-management des ressources humaines ?

Nous allons voir à présent comment ces résultats sur les processus identitaires à l'œuvre au travail, peuvent être opérationnalisés par le management des ressources humaines, au niveau d'une part des outils de diagnostic social, d'autre part, des politiques de motivation des salariés.

2.1. Le diagnostic de la dynamique identitaire de l'entreprise

Cette approche permet d'établir des profils socioprofessionnels sous un angle relativement nouveau, celui d'une dynamique qui prendrait en compte le sujet. Elle ne part pas de l'analyse des organes qui composent l'organisation, ni de sa stratégie socio-économique, mais du vécu des individus, c'est à dire de la perception et de la représentation qu'ils ont de l'organisation, au fil de leur expérience quotidienne et en fonction de la construction subjective de leur réalité socioprofessionnelle.

2.1.1. Méthodologie par questionnaire

Un Groupe national souhaite développer une analyse sur la place des responsables administratifs régionaux qui doivent travailler « main dans la main » avec les responsables de diverses fonctions très spécialisées. Après plusieurs réunions, l'option est prise de caractériser l'identité de ce métier. Afin de mesurer le vécu de ces responsables régionaux et de leur dynamique identitaire, un questionnaire est élaboré à partir des contenus des 4 catégories de signification ; il prend largement appui sur la méthodologie IMIS dans ses modalités de réponse. Il comprend 48 questions fermées, et ce afin de pouvoir effectuer des traitements quantitatifs. Les réponses sont cotées par le répondant lui-même de manière à créer une interdépendance entre les questions.

Exemple : *Pour vous, est-ce que les possibilités d'évolution professionnelle (carrière, promotions, etc.) dans votre entreprise sont :*

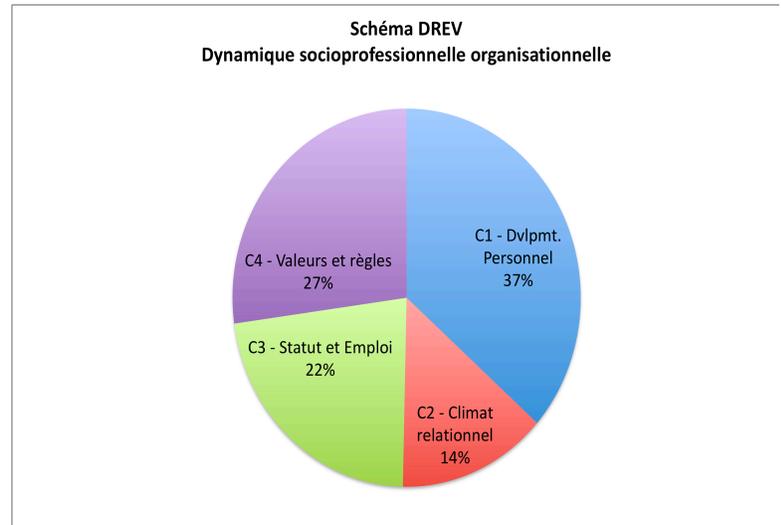
Nulles	1	2	3	4	5	Très bonnes
Très négatif	-2	-1	0	+1	+2	Très positif

Le répondant coche d'abord une note (de 1 à 5), indiquant ainsi comment il estime les possibilités d'évolution dans son travail (par exemple 3, entre *Nulles* et *Très bonnes*). Puis, il choisit une valeur positive ou négative et un ordre d'importance pour lui (entre *Très positif* et *Très négatif*, par exemple -2). Dans notre exemple cela donne $3 \times (-2) = -6$. Nous avons choisi cette forme de cotation, faite par le répondant, pour donner toute sa place à l'opinion personnelle du répondant et pour transcrire l'effet d'influence d'une réponse sur les autres (en inscrivant des scores positifs ou négatifs qui réduisent ou augmentent les scores globaux). Dans notre exemple, le répondant peut se sentir exclu des possibilités pourtant bonnes d'évolution, ou alors, avoir échoué lors d'une promotion et tenir l'organisation pour responsable d'une mauvaise préparation au nouveau poste.

2.1.2 Résultats du questionnaire administré

L'enquête réalisée auprès de cette catégorie de salariés - 18 passations à ce jour – permet d'établir, à titre illustratif, la matrice des jugements énoncés par les salariés selon les 4 catégories de signification et de schématiser la structure de la dynamique identitaire développée par ce groupe de responsables.

	POTENTIALITES de DEVELOPPEMENT PERSONNEL	CLIMAT RELATIONNEL	CONDITIONS d'EMPLOI (ou d'activité)	SENS, VALEURS et REGLES	
	Sphère motivationnelle	Sphère conditionnelle conjoncturelle	Sphère conditionnelle structurelle	Sphère sémantique	
Aspects valorisés (POSITIFS)	Apprentissages, développement des compétences, adaptations constantes, remises en question, participer à la recherche	Diversité, challenges, confiance de la direction, initiatives,	Autonomie, responsabilités, domaines de la recherche, polyvalence,	Ecoute, adaptabilité, service public, rigueur, méthode, exactitude, réflexion, synthèse, essentiel et accessoire, urgence, long terme, empathie, amour du travail bien fait, respect des engagements, respect des personnes sans distinction de statut ou de hiérarchie	Manifestés plutôt à postériori ou par contraste
Aspects dévalorisés (NEGATIFS)	Non reconnaissance, manque de perspectives d'évolution	Conflits, manque de soutien des tutelles et de la hiérarchie, incompétences, gens démotivés, le stress, l'isolement	Mauvaise paye, pas de carrière, des bouche-trous, réorganisations, manque de limites	« Je-m'en-foutisme », supériorité,	
SUJET de l'ACTION					



Matrice des jugements selon les catégories de signification

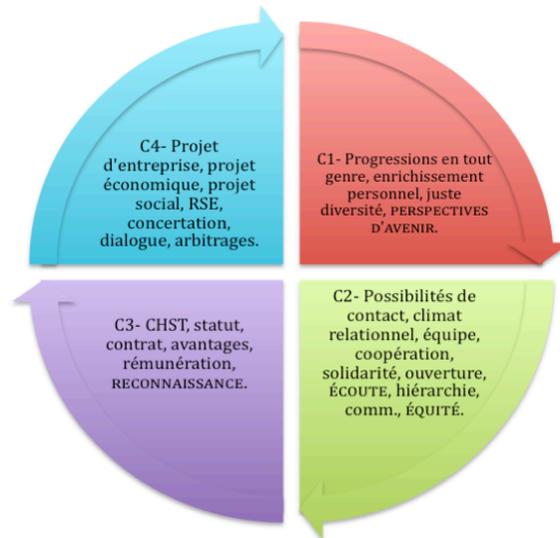
Perception par les managers de la dynamique identitaire

Ainsi, il apparaît (cf. schémas supra) que dans cette organisation, les « moteurs » de la dynamique identitaire développée par ces managers sont le développement personnel (sphère motivationnelle), et dans une moindre mesure, les valeurs et les règles (sphère sémantique). A contrario, les relations sociales au sein de l'organisation, ne sont pas sources de motivation pour ces managers.

Cet outil permet ainsi à une entreprise d'établir à tout moment un diagnostic de la dynamique professionnelle telle qu'elle est perçue par les salariés, à partir des catégories de signification qui construisent leur identité professionnelle et définissent leur comportement au travail. Sur cette base, l'entreprise peut décider d'agir sur la structure socioprofessionnelle, directement au travers de ses processus RH. En effet, il est possible d'établir une correspondance entre ces catégories de compréhension de la dynamique identitaire au sein de l'organisation et les catégories d'action de la GRH. Cette interface permet aux managers RH, de ne pas intervenir en pseudo psychologues qu'ils ne sont pas, mais en gestionnaires sur les situations de travail, et ce, à contre courant des démarches actuelles en RH qui *psychologisent* de plus en plus le travail et son management (Clot,

2006). Le schéma infra indique de façon simplifiée les correspondances entre catégories identitaires et processus RH.

Figure 4 - Correspondance des catégories de signification avec les processus RH.



Les perspectives d'avenir (en C1), l'écoute et l'équité (en C2), ainsi que la reconnaissance (en C3), sont des valeurs qui émergent du discours et alimentent C4.

2.2. Les théories de la motivation

Cette recherche sur l'individualisation sociale articulée à la dynamique identitaire des salariés invite à reconsidérer les théories de la motivation.

D'une part, les résultats introduisent un bouleversement important dans les théories de la motivation fondées sur les besoins, et notamment sur la première d'entre elles, celle développée par Maslow. En effet, pour un sujet post moderne, le *projet de soi* et le *sentiment capacitaire* sont à la fondation de la motivation, et non pas à son aboutissement : ainsi, d'une certaine manière, le dernier niveau de la structure motivationnelle devient au XXI^e le premier niveau. La théorie de la hiérarchisation des besoins a déjà fait l'objet de nombreuses critiques portant sur son présupposé universaliste (Clark, Mc Cabe, 1970) et sa validation empirique (Aldelfer, 1972). Mais il nous semble qu'ici, il s'agit d'un peu plus : il s'opère un décentrage réel de ce qui constitue le moteur contemporain de l'homme au travail. Ce décentrage devrait amener les DRH à réfléchir sur le couplage « projet de soi/compétences » comme condition efficace de la motivation des salariés. Cette réflexion pourrait se révéler fructueuse s'ils n'oublient pas que, s'il s'agit d'un couplage motivationnel, il est fondamentalement et d'abord existentiel.

D'autre part, les résultats obtenus invitent à reconsidérer la notion de *compétence* : le plus souvent étudiée par les gestionnaires dans son rapport à la *performance*, il paraît intéressant de l'analyser également comme facteur identitaire et comme source de motivation. Cette

appréhension de la compétence en lien avec la motivation n'est pas inédite : les recherches de Deci et Ryan (1985, 2000) sur les motivations intrinsèques/extrinsèques travaillent les types de motivations induites par deux besoins fondamentaux, moteurs des comportements : le besoin de *compétence* définie comme la recherche d'une interaction efficace du sujet avec son environnement ; et le besoin d'*autodétermination* définie comme la possibilité pour le sujet de décider de lui-même de son comportement. Peut-on rapprocher le couplage compétence/autodétermination du couplage compétence/projet de soi ? La signification donnée à la notion de compétence est-elle la même dans les deux théories ? Nous avons vu que le sujet post moderne s'engage dans des activités quand elles sont en lien avec son projet de vie et en fonction des probabilités de succès qu'il s'accorde lui-même, c'est-à-dire en fonction de ce dont il se croit capable d'accomplir (Bandura, 2003). Il est trop tôt pour répondre mais il nous semble que dans la perspective qui est la notre ici, d'un néo management des ressources humaines, les DRH ont tout intérêt à développer la gestion des compétences, certes en lien avec la performance comme ils le font déjà, mais aussi en lien avec la dynamique identitaire et motivationnelle. Ce recours au couplage « projet de soi/compétence » nous paraît particulièrement fructueux dans les analyses d'engagement volontaires et quelquefois bénévoles des salariés dans des contextes de RSE (Uzan, Condomines, 2010).

D'une certaine manière, les résultats de la recherche réactualisent les modèles de la motivation qui accordent une large place aux différences individuelles (Vroom) mais aussi aux rôles différenciés des facteurs (Herzberg) : en effet, les facteurs qui impactent la dynamique identitaire socioprofessionnelle sont mouvants et peuvent jouer différents rôles chez un même individu.

Conclusion

Des entretiens IMIS ont permis d'analyser les dynamiques identitaires face à l'individualisation sociale en dégagant les relations existantes entre les différents champs sémantiques liés aux différentes sphères identitaires du sujet : professionnelle, sociale, culturelle. Une enquête Web qualitative complémentaire a permis de bâtir quatre catégories de significations pour le sujet, qui font sens pour lui et structurent son identité et son comportement professionnel. Sur la base de ces catégories et dans une perspective d'audit social (Igalens, Peretti, 2008), un outil de diagnostic de la dynamique identitaire telle qu'elle est perçue par les salariés est en cours d'élaboration et de test dans un groupe français. Cet outil permet à l'entreprise de prendre en compte le vécu des salariés et d'agir en conséquence, au travers des processus RH concernés, et notamment via les politiques de la motivation. La prise en compte du vécu des salariés les fait exister : de l'*être* au *bien être*.

Bibliographie

- Abric, J.C., (1989). L'étude expérimentale des représentations sociales in : Jodelet, D. (Ed.), Les représentations sociales, Paris : PUF, 189-203.
- Asch, S. (1954) Effects of group pressure on the modification and distortion of judgments. in : Guetzkow H. (Ed.) Groups, leadership and men. Pittsburgh: Carnegie.
- Bandura, A. (2003). Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle. Bruxelles : De Boeck.
- Barbier, J. M., Bourgeois, E., De Villiers, G., Kaddouri, M. (2006). Constructions identitaires et mobilisation des sujets en formation. Paris : L'Harmattan.
- Bayart J.F. (2002). L'illusion identitaire. Paris : Fayard.
- Berger, P.L. (2001). Le Ré enchantement du monde. Paris : Bayard.
- Blanchet, A., Ghiglione, R., Massonat, J., Trognon, A. (1987). Les techniques d'enquête en sciences sociales. Paris : Dunod.
- Bourdieu, P. (1994). Raisons pratiques, Sur la théorie de l'action. Paris : Seuil, ch. 3.
- Boutinet, J.P. (1990). *Anthropologie du projet*. Paris : PUF.
- Capano, G. (2010). Dynamique identitaire et individualisation – Approche socioprofessionnelle exploratoire. Thèse en Psychologie, Université Paul Valéry, Montpellier III.
- Clot Y. (2005). L'autre illusion biographique Enquête, Biographie et cycle de vie. En ligne : enquete.revues.org/document99.html.
- Coenen-Huther, Jacques (2005) Heurs et malheurs du concept de rôle social. In Revue européenne des sciences sociales, N°132, Suisse.
- Clot Y. (2006). La fonction psychologique du travail. Paris : PUF.
- Costalat-Founeau, A-M. (2005). Identité sociale et égo-écologie. Paris : PIC.
- De Gaulejac V. et Taboada Leonetti, I. (1994). La lutte des places. Paris : DDB.
- De Singly F. et Martuccelli, D. (2009). Les sociologies de l'individu. Barcelone: Armand Colin.
- Dubar C. (2000). La crise des identités. Paris : PUF.
- Ewald F., Kessler D. (2000). Les noces du risque et de la politique. Le Débat, n°109, pp. 100-136, pp. 55-72.
- Goffman, E. – (1975). Stigmate. Paris: Broché.
- Herzberg F. et Voraz, C. (1978). Le travail et la nature de l'homme. Paris : Entreprise moderne d'édition - 1978 - 213 p
- Gouldner A. W. (1980). The Coming Crisis of Western Sociology. New York : Basic Books.
- Kiesler, C. A. (1971). The psychology of commitment. New-York : Academic Press.
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. New York : Psychological Review, 94, pp. 319- 340.
- Igalens J., Peretti J.M. (2008). Audit social, Paris, Editions d'Organisation, 160 pages.
- Lussault, M. (2009). De la lutte des classes à la lutte des places. Paris : Grasset.
- Markus, H., Crane, M., Bernstein, S., Siladi, M. (1982) Self-schemas and gender. New York: Journal of Personality and Social Psychology. Vol 42(1), Jan 1982, 38-50.
- Lytard J.F. (1979) La condition postmoderne, Rapport sur le savoir. Collection « Critique », Paris, Editions de Minuit.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." American Psychologist, 28(1), 1-14.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. American Psychologist, 40(7), 812-825.
- Maffesoli M. (2004). Le rythme de vie. Variations sur l'imaginaire post moderne, Paris, Editions La Table ronde, 260 pages.

- Mead G. H. (1934), *Mind, Self and Society*, Chicago: University of Chicago Press (œuvre posthume).
- Maslow, A.H. (1972). *Vers une psychologie de l'être*. Paris : Fayard
- Moscovici, S., Doise W. (1992). *Dissensions et consensus*. Paris: Broché.
- Munné, F. (2000) *El self paradójico: la identidad como substrato del self* ” Madrid: Biblioteca Nueva.
- Parsons, T., (1978). *Action theory and the human condition*. New York, The Free Press (p 241).
- Rowland, T.& McGuire, C. (1967). *The development of intelligent behavior in Robert W. White*. Texas University.
- Plane J.M., (2008). *Théories et management des organisations*, Paris, Dunod.
- Rojot J., Roussel P., Vandenberghe C., (2009). *Comportement organisationnel, Motivations au travail, Engagement organisationnel, Volume 3*, Bruxelles, De Boeck.
- Sainsaulieu, R. (1998). *L'identité au travail d'hier à aujourd'hui. L'orientation scolaire et professionnelle*, 27, n°1, pp 77-93.
- Spitz, R. (1984). *De la naissance à la parole*. Paris : PUF.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). *The social identity theory of intergroup behavior*. In Worchel, S. & Austin, W. (Eds), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Turner, R. H. (2001). *Role Theory*. New York: *Handbooks of Sociology and Social Research* (Ed.) Part III, 233-254. Chicago: Nelson-Hall.
- Thorne, B., Kramarae, C., et Henley, N. (1983) *Language, Gender and Society*. Massachussetts: Newbury House - Citée par Coenen-Huther.
- Uzan O., Condomines B., (2010). *Coordination, Engagement et RSE, au cœur de la quête managériale du changement perpétuel*. IIIe colloque international de l'ISEOR/AOM, Academy of Management, Division Organizational Development and Change, Paris : Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne 10-13.
- Wagner W., Holtz P. & Kashima Y. (2009). *Construction and deconstruction of essence in representing social groups: identity, projects and racism*. New York : *Journal of the theory of social behavior*, 39:3, 0021-8308.
- White, R. W. (1959). *Motivation Reconsidered: The Concept of Competence*. New York: *Psychological Review*, Vol. 66(5), September 1959, 297-333.
- Zavalloni M. et Louis-Guérin C. (1984). *Identité sociale et conscience*. Montréal : PUM.
- Zavalloni M. (2007). *Ego-écologie et identité*. Paris : PUF.



29ème université d'été de l'audit social
sur le thème du
Bien-être au travail
Montpellier 1er et 2 septembre 2011

MANAGEMENT DE LA QUALITE DES OFFICES NOTARIAUX :

QUELS ENJEUX POUR L'AUDIT SOCIAL¹ ?

Laurent Cappelletti Professeur Titulaire de Chaire CNAM PARIS LIRSA-ISEOR Laurent.cappelletti@cnam.fr	Florence Noguera Professeur des Universités Perpignan – MRM - LARGEPA florence.noguera@univ-montp1.fr	Jean-Michel Plane Professeur des Universités Montpellier 3 – MRM jmplane@yahoo.fr
---	--	--

Pour s'assurer de la satisfaction de leurs clients, de la conformité de leur produit ou de l'efficacité de leur organisation, les entreprises ont de plus en plus recours à un système de management de la qualité, qui tend à normaliser leur GRH. Cette communication étudie la problématique de la normalisation du management des ressources humaines dans les entreprises libérales au travers du cas de la mise en place de démarche qualité de type ISO 9001 dans les offices notariaux français. Elle s'appuie sur des recherches-interventions réalisées auprès de 200 offices de notaires entre 2004 et 2010, soit un échantillon de près de 400 notaires et plus de 2000 collaborateurs salariés.

¹ Cette communication poursuit les conclusions de deux présentations antérieures lors du congrès de l'AGRH à Fribourg en 2007 par L. Cappelletti et F. Noguera (Suisse) et du congrès de l'AOM à San Antonio en 2011 par L. Cappelletti, D. Khouatra et F. Noguera (USA).

Normalisation - Management des ressources humaines – Certification ISO 9001 Version 2008
– Démarche qualité – Professions libérales

MANAGEMENT DE LA QUALITE DES OFFICES NOTARIAUX :

QUELS ENJEUX POUR L'AUDIT SOCIAL

Pour s'assurer de la satisfaction de leurs clients, de la conformité de leur produit ou de l'efficacité de leur organisation, les entreprises ont de plus en plus recours à un système de management de la qualité, qui tend à normaliser leur GRH. Cette communication étudie la problématique de la normalisation du management des ressources humaines dans les entreprises libérales au travers du cas de la mise en place de démarche qualité de type ISO 9001 dans les offices notariaux français. Elle s'appuie sur des recherches-interventions réalisées auprès de 200 offices de notaires entre 2004 et 2010, soit un échantillon de près de 400 notaires et plus de 2000 collaborateurs salariés.

Normalisation - Management des ressources humaines – Certification ISO 9001 Version 2008
– Démarche qualité – Professions libérales

MANAGEMENT DE LA QUALITE DES OFFICES NOTARIAUX :

QUELS ENJEUX POUR L'AUDIT SOCIAL

Pour s'assurer de la satisfaction de leurs clients, de la conformité de leur produit ou de l'efficacité de leur organisation, les entreprises ont de plus en plus recours à un système de management de la qualité, qui tend à normaliser également leur gestion des ressources humaines (Igalens et Joras, 2002). Cette communication se propose d'étudier la problématique de la normalisation du management des ressources humaines dans les entreprises libérales au travers du cas de la mise en place de démarche qualité de type ISO 9001 Version 2000 puis 2008 dans les offices notariaux français. Les notaires représentent un cas significatif pour étudier la problématique de la normalisation du management des ressources humaines dans une entreprise libérale. En France, les notaires sont organisés en profession libérale réglementée et sont soumis, depuis le début des années 1990, à des contraintes stratégiques nouvelles : une responsabilité de plus en plus souvent engagée devant les tribunaux, l'exigence accrue des clients, l'attente des salariés en termes de plan de carrière, de formation, la concurrence interprofessionnelle très vive... En résumé, les offices notariaux doivent aujourd'hui améliorer la qualité de leur management et de leur gestion des ressources humaines (GRH) pour maintenir leur capacité de survie-développement. Comment normaliser le management et la GRH dans les entreprises libérales et plus particulièrement dans les offices notariaux ? Est-ce possible et est-ce souhaitable ? N'y-a-t-il pas un paradoxe à harmoniser les pratiques de GRH dans une entreprise libérale dont la raison d'être est justement l'autonomie de gestion de son dirigeant ? Les enjeux de cette communication sont d'importance alors que les professions libérales, qui regroupent pourtant plus de deux millions de salariés en France, sont généralement écartées des études en management et en GRH. Pour étudier ces questions, cette communication s'appuie sur un programme de recherche-intervention réalisé au sein de 200 offices de notaires entre 2004 et 2010, soit un échantillon de près de 400 notaires et plus de 2000 collaborateurs salariés. Ce programme a été conduit en réponse à la demande formulée en 2003 par le Conseil Supérieur du Notariat (CSN), organe politique de la profession, de développer la qualité et le management des ressources humaines dans les offices notariaux.

1. Cadre théorique de la recherche

En France, les notaires représentent une profession distincte des avocats, à la différence de la Grande-Bretagne ou des Etats-Unis, où les professionnels du droit (les lawyers) sont à la fois avocats et notaires (Boutall et Blackburn, 1998). Les notaires authentifient les actes juridiques et donnent des conseils, principalement lors de transactions immobilières (achat et vente de biens) ou familiales (succession, divorce). Ils assurent une sécurité juridique des réglementations relatives aux contrats principalement lors de transactions immobilières (achat et vente de biens) ou familiales (succession, divorce). Depuis la crise de l'immobilier en France au début des années 1990, qui a vu les premières faillites d'offices de notaire de l'histoire, les notaires font face à un nouveau contexte stratégique, qui les oblige à améliorer la qualité du management et de la GRH de leur entreprise. Plutôt que de « laisser faire la nature », le Conseil Supérieur du Notariat (CSN), qui organise et régule la profession, a décidé d'adopter un comportement volontariste en proposant aux notaires qui le souhaitent, une démarche d'implantation de l'ISO adaptée et progressive. Pour inciter les notaires à

normaliser leur fonctionnement et leur GRH, le CSN a mis en place à partir de 2003 un système conséquent de subventions financières couvrant environ 70% des frais de consultation relatif à l'implantation de l'ISO dans un office.

1.1. L'environnement politique et stratégique de l'entreprise notariale

Il y a en France 4600 offices de notaires, dirigés par plus de 8000 notaires et employant 40 000 collaborateurs salariés. Un office de notaire est, en moyenne, composé de 8 collaborateurs et dirigé par un notaire seul ou plusieurs notaires associés. En général, le notaire reçoit les clients et les clerks rédigent les actes. Le comptable a souvent un rôle pivot, car il partage avec le notaire le droit de faire les factures. Enfin, les autres collaborateurs s'occupent des formalités administratives, du standard téléphonique, de l'organisation des rendez-vous, et de l'archivage des dossiers. En France, les offices réalisent annuellement un total de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Environ 80% de ce chiffre d'affaires consiste en activités juridiques portant sur le droit de la famille (succession, mariage, divorce) et le droit immobilier (achat, vente d'un bien). Pour ces activités, les notaires bénéficient d'un monopole de l'Etat et doivent respecter une tarification réglementée. Mais ils sont en concurrence les uns avec les autres, puisque leurs clients conservent le choix de leur notaire. Environ 20% de ce chiffre d'affaires consiste en activités hors monopole, à tarification libre, principalement en droit des affaires, en gestion de patrimoine et en négociation immobilière. Sur ce marché, les notaires sont en concurrence les uns avec les autres, ainsi qu'avec d'autres professionnels, avocats ou experts-comptables.

Pour veiller au respect de ces règlements, le notaire est membre de structures réglementaires qui le contrôlent, animent la profession et la font évoluer. Le notaire est nommé par décret du Ministère de la justice. Il est inscrit dans une Chambre, qui est un organe regroupant les notaires d'un même département géographique (95 Chambres en France). La Chambre est l'unité de base de la profession avec des Présidents notaires élus pour 2 ans ; elle joue un rôle disciplinaire, d'animation et de gestion de la profession. Chaque Chambre fait partie d'un Conseil Régional. Les 33 Conseils Régionaux suivent les circonscriptions des Cours d'Appel et sont composés de notaires élus pour 4 ans. Cette instance joue un rôle de régulation de la profession en organisant les inspections des notaires par d'autres notaires. L'action de ces organes s'inscrit dans une politique déterminée et conduite par une instance nationale, le CSN. Celui-ci est composé de 80 permanents et de notaires élus pour 4 ans, et a un rôle institutionnel en définissant la politique et un règlement unique pour la profession. Il a également un rôle de gestion et de prospective.

En résumé, les notaires sont organisés en entreprises libérales réglementées : le notaire est un dirigeant d'entreprise, autonome dans la gestion de son entreprise mais soumis à des réglementations portant sur sa déontologie (par exemple la publicité est interdite) et sur les prestations de monopole. Il est officier public, mais il exerce ses fonctions dans un cadre juridique libéral et sa rémunération provient de son entreprise. L'organisation de la profession est pyramidale et solidaire. Compte tenu des nouvelles contraintes touchant la profession, notamment celles d'améliorer la qualité de service aux clients et la qualité de la GRH au sein des offices, le CSN a pris deux décisions politiques d'importance en 2001 puis en 2003. En 2001, le CSN a introduit dans la nouvelle convention collective de la profession, l'obligation pour le notaire de réaliser tous les ans un entretien annuel d'évaluation avec tous ses collaborateurs et un plan de formation. Ces obligations conventionnelles font donc désormais partie de l'audit annuel que subit chaque office, appelé inspection, et mis en œuvre par les Chambres.

1.2. Les nouvelles problématiques et contraintes de la profession notariale

La problématique de qualité externe et interne, qui touche également d'autres professions libérales de la santé ou du droit (Parsons, 2004), est récente car, pendant longtemps, la qualité de l'expertise du notaire a suffi pour assurer la survie-développement des entreprises notariales. Ces nouvelles contraintes stratégiques sont principalement liées au besoin de créer plus de valeur ajoutée pour rentabiliser les activités de monopole et financer le développement de nouvelles prestations, pour répondre à la montée de l'exigence des clients et du personnel, à un déficit d'image institutionnelle, et à l'intensité de la concurrence.

Comme d'autres professions libérales, les notaires font face à un accroissement de la concurrence et de l'exigence des clients. La concurrence inter-institutionnelle est vive entre les notaires sur les activités du secteur monopolistique, malgré la discipline organisée par la profession. La concurrence interprofessionnelle est également intense avec les avocats, les experts-comptables et les agences immobilières sur les activités du secteur libre, comme le droit des affaires et la négociation immobilière. A ce phénomène concurrentiel inter-institutionnel et interprofessionnel inconnu il y a encore 20 ans, s'ajoute l'exigence accrue des clients. Ceux-ci adoptent de plus en plus un comportement de consommateurs du droit. Autrefois, chaque famille avait son notaire attitré, aujourd'hui les clients n'hésitent pas à changer de notaire en fonction de la qualité de service proposée voire du prix. Les clients étrangers des notaires français contribuent également à ce phénomène. Ils représentent dans certaines régions une part significative du chiffre d'affaires de l'office, par exemple les clients anglais et hollandais très friands d'acquisitions immobilières dans le Sud-Ouest de la France. Or l'harmonisation des réglementations européennes fait peser une menace stratégique existentielle à long terme sur les notaires, car elle peut, si elle touchait les secteurs juridiques, entraîner la perte de monopole des notaires. Le notaire doit aussi faire face à une exigence accrue des collaborateurs qui demandent à être intéressés aux résultats et à être davantage impliqués. Pendant longtemps, le notaire s'est contenté d'être un patron paternaliste, conservant les mêmes collaborateurs durant toute sa vie professionnelle. Il doit désormais devenir un manager et animer un personnel beaucoup plus exigeant en termes de formation, de promotion, de carrière, et d'intéressement aux résultats. Le notaire est souvent confronté à un manque de motivation et d'implication de son personnel, voire même à des difficultés de recrutement, pour attirer de nouvelles compétences. Or les notaires sont des chefs d'entreprise néophytes en management et en GRH. Comme d'autres professions libérales, ils n'ont pas de formation en management durant leurs études universitaires, et sont donc désarmés pour répondre à ces exigences (Cappelletti, Noguera, Beck ; 2004).

Ces nouvelles problématiques qui touchent la profession notariale et sa GRH présentent des similitudes avec celles rencontrées par d'autres professions libérales et au-delà les toutes petites entreprises (TPE). En effet, les entreprises libérales, et au-delà les TPE, sont souvent dotées d'un système de GRH rudimentaire, voire très informel (Mahé de Boislandelle 1998 ; Marchesnay, 1993 ; Plane, 1999, 2000). Or, à l'heure de la mondialisation croissante, des pertes de monopole et de l'hypercompétition, pour reprendre l'expression de Richard D'Aveni (1996), les entreprises même de petites tailles sont confrontées à la problématique de la gestion stratégique de leurs ressources humaines. Dans la littérature, la relation entre la qualité de la gestion des ressources humaines et la compétitivité d'une entreprise a été mise en évidence dans de nombreux travaux (Igalens, 2005).

Plus généralement, dans la continuité des travaux du courant théorique de la *ressource based view* (RSB), l'impact de la GRH sur l'efficacité et l'efficience des organisations a été exploré de façon approfondie notamment par Wenerfelt B. (1984), Wright P.M., Mac Mahan G.C. et

Mac Williams A. (1994), et Ulrich D. et Brockbank W. (2005). En revanche, ces problématiques reliant qualité, GRH et création de valeur dans les professions libérales sont peu abordées dans la littérature excepté quelques travaux comme ceux de Parsons (2004). Les raisons en sont sans doute variées. D'une part, la théorie a souvent considéré que les TPE et les professions libérales ne nécessitaient pas de système de qualité et de GRH formalisés pour conserver réactivité et souplesse (Plane, 1999) ; (Peretti, 2000). D'autre part, la question de la normalisation de la GRH dans les entreprises libérales, comme le cas des notaires le montre, est très récente (début des années 2000). Pourtant le poids économique, social et politique des professions libérales, et au-delà des Toutes Petites Entreprises (TPE), est considérable dans de nombreux pays du monde. La particularité de ces entreprises est d'être dirigée par une personne titulaire d'un diplôme reconnu par l'état dans un métier spécifique, et qui facture des honoraires. Ces entreprises sont, pour la plupart, des TPE et comptent moins de 10 salariés. Les entreprises libérales sont très diverses dans leur métier, allant des professionnels de la santé (médecin, pharmacien, dentiste) aux professionnels du droit (avocat, notaire, huissier). Malgré le poids économique, sociale et politique de ces professions, les travaux tant académiques qu'économiques portant sur le management des ressources humaines des entreprises libérales, et au delà des TPE, restent donc peu fréquents. Ainsi les travaux de Marchesnay, Mahé de Boislandelle et Plane sur la GRH dans les TPE excluent de leur champ d'étude les professions libérales. De même, les cursus universitaires conduisant à ces professions sont dépourvus de formations en management, comme si l'on considérait qu'une entreprise libérale ne se manage pas. Pourtant les besoins de ces entreprises en outils et méthodes de management efficaces et efficaces sont considérables. Par exemple, les médecins, les pharmaciens, les dentistes doivent réduire le coût de fonctionnement de leur structure tout en préservant la qualité de leurs soins. Les avocats doivent élaborer de nouveaux produits juridiques et faire face à une concurrence acharnée. C'est pourquoi, les entreprises libérales doivent aujourd'hui améliorer leur GRH (Altman, 1996 ; Boutall, 1998). Mais elles doivent également s'interroger sur la normalisation de celle-ci pour éviter des différentiels et des asymétries entre entreprises libérales appartenant à un même corps professionnels. C'est dans ce cadre que le CSN a décidé en 2003 d'initier une normalisation du fonctionnement et de la GRH des offices notariaux. Cette initiation s'est faite au travers de la mise en place pour les offices qui le souhaitaient d'une démarche qualité adaptée de la famille ISO 9001.

1.3. Le cadre conceptuel de la norme ISO 9001 Version 2000 puis 2008

L'ISO (organisation internationale de normalisation), fédération d'organisme de normalisation nationaux, propose à travers les normes ISO 9000, des méthodes de gestion rationnelle de la qualité. Ces méthodes se fondent sur deux grands principes : l'orientation client et l'approche processus. Le premier insiste sur l'importance que doivent revêtir les exigences des clients au sein d'un organisme. Le second définit un système de rationalisation d'un organisme en décomposant toutes ses actions (achat, production, contrôle...) comme des processus. L'ISO 9001 révisée traite des exigences de systèmes de management de la qualité susceptibles de permettre à un organisme de faire la preuve de sa capacité à répondre aux besoins de ses clients tout en préservant la cohésion interne. Appliquer cette norme consiste à démontrer son aptitude à fournir en permanence un produit ou service conforme aux attentes du client et aux exigences réglementaires en vigueur. La nouvelle norme ISO 9001 Version 2000 puis 2008 souligne l'importance de l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité. Ceci afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences tout en motivant les clients internes, c'est-à-dire les salariés (Igalens et Joras, 2002) ; (Savall et Zardet, 2005).

Les principes de la qualité retenus par le Conseil Supérieur du Notariat (CSN) lorsqu'il a décidé en 2003 d'introduire la qualité au sein des offices de notaires sont les suivants :

- Orientation client : il convient que l'office notarial comprenne les besoins présents et futurs de ses clients, satisfasse leur exigences et s'efforce d'aller au-devant de leurs attentes (contractualisation, conformité et communication)
- Leadership : le système de management de la qualité doit être intégré à la gestion de l'office et porté par le notaire
- Implication du personnel : améliorer la gestion et le management des ressources humaines notamment par des entretiens individuels et des plans de formation annuels
- Approche processus : les prestations de l'office doivent être efficaces
- Management par approche système : identifier, comprendre et gérer les processus en favorisant une bonne synchronisation des processus
- Amélioration continue : l'amélioration est un objectif permanent de l'office qui s'appuie sur la mesure des indicateurs, les contrôles par des audits et la prévention par des plans d'actions

Les exigences générales pour les offices notariaux consistent à :

- Identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité, en particulier le processus de GRH, et en améliorer en permanence l'efficacité
- Déterminer les critères et les méthodes nécessaires au fonctionnement et à la maîtrise de ces processus
- Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance des processus
- Surveiller, mesurer et analyser les processus, notamment au travers d'audits internes réguliers
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue des processus.

L'entreprise doit produire le manuel de management de la qualité où sont consignées toutes les procédures de gestion de la qualité, en particulier les procédures de GRH telles que : le recrutement, l'organisation des formations, les promotions, les entretiens d'évaluation. Le manuel de management de la qualité comporte les documents suivants :

- Des documents décrivant le système de management de la qualité
- Des procédures écrites spécifiant la manière d'accomplir une activité
- De la documentation opérationnelle précisant les instructions de travail détaillées
- Des formulaires et des procès-verbaux enregistrés

Le manuel de management de la qualité doit être mis à jour. Les documents doivent être maîtrisés et en conformité avec les exigences de la norme. Il doit ainsi comprendre obligatoirement : la définition des responsabilités de la direction (politique qualité, organisation et ressources), le management de la qualité (système qualité, maîtrise des documents, gestion des non-conformités), la gestion des processus dont le processus GRH (revues de contrats, conception, production) et l'évaluation des résultats. La mise en place d'une telle normalisation au sein d'un office de notaires se traduit, entre autre effet, par l'introduction de la GRH au sein de cette structure. Jusqu'au début des années 2000, le management et la GRH n'étaient pas du tout formalisés dans une entreprise libérale, telle qu'un office de notaire, un cabinet d'avocat ou une officine de pharmacien. L'ISO présente l'avantage d'introduire la formalisation des pratiques de GRH et de leur audit au sein de structures qui jusqu'alors, au pire n'avaient la GRH, au mieux la pratiquaient de façon très empirique (Altman et Weil, 1996).

2. Problématique et méthodologie de la recherche

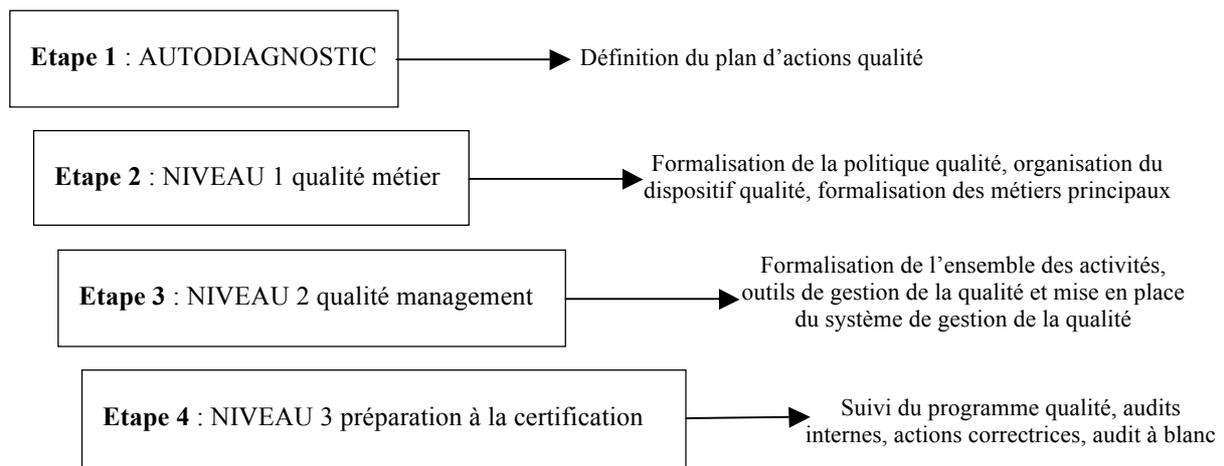
Pour améliorer la qualité du management et dynamiser le développement des offices, les notaires, sous l'impulsion du Conseil Supérieur du Notariat, ont l'opportunité de mettre en place une démarche qualité en étant assistées par un intervenant extérieur. Cette démarche qualité consiste en grande partie en l'analyse des modes opératoires de traitement des dossiers en vigueur, en la détection des anomalies de fonctionnement par un diagnostic des points à améliorer, puis en la construction et formalisation des modes « idéaux » de traitement des dossiers, des procédures de management et de GRH, et enfin en la définition de la politique qualité de l'étude (construction d'indicateurs, de baromètres, définition d'une politique de diffusion et de mise à jour des meilleures pratiques,...). Les résultats expérimentaux que nous présentons sont issus de l'analyse de ce processus de normalisation à partir de recherches-interventions (Savall, 1974-1975 ; Savall et Zardet, 2004). Ces recherches-interventions, conduites au sein d'une centaine d'offices de notaire, ont consisté à faire des observations centrées sur le fonctionnement et la GRH d'un office de notaire durant la mise en place de la démarche qualité notariale.

2.1. Protocole et mode opératoire de la recherche

L'échantillon est représentatif de la population totale des 4600 offices notariaux français, sous l'angle de leur taille, de leur caractéristique géographique et de la nature de leur activité. Les offices de l'échantillon sont d'une taille comprise entre 1 et 55 collaborateurs, avec une moyenne de collaborateurs s'établissant à 8, comme au niveau national. Les offices de l'échantillon sont à la fois implantés en zone urbaine, périurbaine et rurale. Enfin, l'échantillon est équitablement composé d'offices traditionnels, principalement centrés sur des activités monopolistiques (droit de la famille principalement), et d'offices plus innovants développant un niveau significatif d'activités concurrentielles, principalement la négociation immobilière. A partir de l'exploitation des recherches-interventions, nous pouvons dégager des tendances illustrant le mode de fonctionnement et de GRH des offices de notaire en termes notamment de management des RH, de conditions de travail et de définition des fonctions. Les recherches-interventions ont permis également de dégager des impacts d'une démarche de normalisation sur les pratiques de GRH dans une entreprise libérale telle qu'un office de notaire.

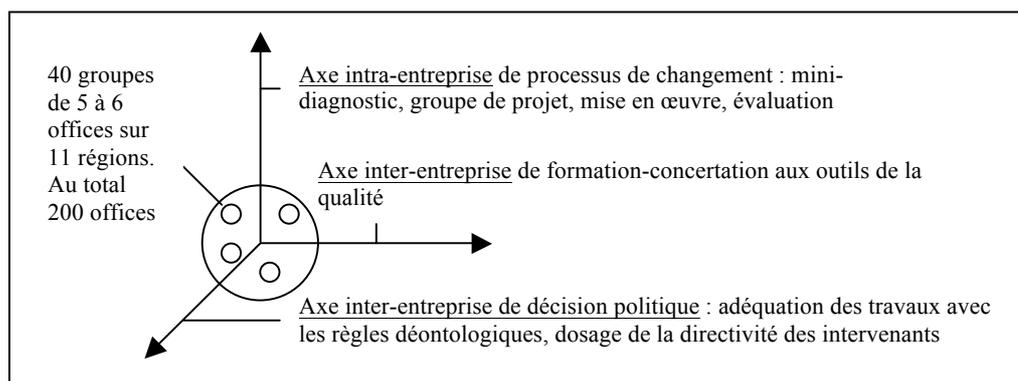
Pour mettre en place une démarche qualité notariale, le CSN a prévu une démarche progressive dans l'office en l'adaptant aux particularités de l'office (voir figure 1). Le déroulement de la démarche qualité notariale s'organise en quatre étapes qui mises bout à bout peuvent conduire un office à la certification ISO en douze à seize mois environ. La première étape consiste en la réalisation d'un autodiagnostic de la structure pour repérer les principaux dysfonctionnements touchant les processus, dont le processus GRH, et la qualité de service au client. La deuxième étape consiste à normaliser les processus qui font le cœur du métier notarial, c'est-à-dire la rédaction des actes, les formalités et le classement des actes. La troisième étape consiste à normaliser les processus ressources d'un office de notaire, comme la GRH et la comptabilité, et à activer le système qualité. La quatrième étape consiste à préparer la certification notamment par la réalisation d'audits internes et la formalisation des processus selon les impératifs ISO.

Figure 1 : Les 4 étapes de la démarche qualité notariale



La démarche qualité notariale a été implantée dans les 200 offices de l'échantillon en utilisant une méthodologie miniaturisée de recherche-intervention appelée HORIVERT multi-PME (Cappelletti, Noguera, Beck ; 2004). Dans une même région, les offices ont été réunis en plusieurs groupes de six offices. Chaque office de chaque groupe a été impliqué dans un dispositif intra-entreprise (travaux au sein de l'office) et un dispositif inter-entreprise. L'intervention a été coordonnée dans chaque région par un groupe de pilotage composé de notaires élus pour représenter la région. La méthodologie de recherche-intervention HORIVERT multi-PME est composée de trois axes : un axe de changement constitué de dispositifs intra-entreprises, un axe de formation aux outils de la qualité constitué de dispositifs inter-entreprises, et un axe politique de synchronisation de l'ensemble (voir figure 2).

Figure 2 : La méthode miniaturisée HORIVERT multi-PME d'implantation de la qualité au sein d'offices de notaires (source : ISEOR 2003)



2.2. Les dispositifs de la recherche-intervention

Les dispositifs intra-entreprises ont été similaires dans les 200 offices. Ils ont comporté un mini-diagnostic centré sur les dysfonctionnements qui perturbent l'efficacité et l'efficience de l'office et de sa GRH. Dans chaque office notarial, les notaires d'une part et le personnel salarié d'autre part, ont été interrogés séparément sur les dysfonctionnements. Les résultats des mini-diagnostics ont servi de plateforme de travail à un groupe de projet, articulé en deux instances : un groupe restreint comprenant le ou les notaires de l'office, et un groupe plénier avec le(s) notaire(s) et ses(leurs) collaborateurs. Les séances d'assistance personnalisée aux

outils de management étudiés lors des séances de formation-concertation, ont été couplées aux séances de groupe de projet des dispositifs intra-entreprises. Chacun des 200 offices a été également impliqué dans un dispositif inter-entreprise regroupant 5 à 6 offices de taille variée, pour organiser des séances de formation-concertation aux outils fondamentaux de la qualité : cartographie des processus, formalisation des procédures, définition d'indicateurs, mesure de la satisfaction des clients, construction d'un tableau de bord qualité, réalisation d'audit interne... Chaque office est représenté par le ou les notaires dirigeants, et un à trois collaborateurs salariés selon la taille de l'office. Dans chacune des 11 régions, un groupe de pilotage a été constitué regroupant 4 à 6 notaires élus de la Chambre et un représentant du Conseil Supérieur du Notariat. Les intervenants ont animé ces groupes de pilotage en présentant des bilans anonymes des travaux réalisés dans les offices.

Le dosage des dispositifs de la méthode HORIVERT multi-PME a été élaboré pour optimiser l'efficacité et l'efficience des interventions dans chaque office. Il est apparu que pour chaque office d'un groupe de six, l'intervention devait se dérouler sur un délai de 12 à 16 mois, afin de permettre l'intégration des outils et la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des actions d'amélioration mises en place. Pour chaque groupe d'offices, 5 séances inter-entreprises de formation-concertation aux outils de la qualité ont été organisées à raison d'une séance tous les trois mois environ, en alternance avec des séances intra-entreprises de diagnostic puis de groupe de projet et d'assistance à la mise en place des outils. Pour chaque office d'un groupe de six, 12 séances intra-entreprises de mise en œuvre des différents niveaux de la qualité notariale ont été organisées à raison d'une séance tous les mois environ. Enfin, 4 séances de groupe de pilotage ont permis de superviser l'avancée des travaux dans les groupes d'offices de la région à raison d'une séance tous les semestres environ.

Les observations scientifiques qui servent de base à l'étude présentée ont donc été réalisées lors des diagnostics conduits dans chacun des 200 offices de l'échantillon et qui ont mobilisé 2 400 personnes environ, notaires et collaborateurs. Ces observations ont été complétées par celles réalisées lors des séances intra et inter-entreprises de formation et de mise en œuvre de la qualité notariale, séances qui pendant 12 à 16 mois environ ont impliqué les notaires et les collaborateurs des 200 offices de l'échantillon.

3. Résultats de la recherche et discussion

Dans un premier temps, les observations réalisées lors des recherches-interventions ont permis, au travers des diagnostics, d'apprécier la situation de chaque office concernant ses relations avec les clients et la qualité de sa GRH avant la mise en œuvre d'une démarche de normalisation. Ces observations font apparaître plusieurs dysfonctionnements génériques qui touchent une majorité d'offices de l'échantillon étudié. Dans un deuxième temps, les observations réalisées lors des dispositifs intra et inter-entreprises de mise en œuvre de la qualité notariale ont permis d'esquisser les apports et les limites d'une normalisation de la GRH pour une entreprise libérale telle qu'un office de notaire, et d'en discuter la portée.

3.1. Les dysfonctionnements de qualité externe d'un office de notaire : accueil et service aux clients

Les 200 diagnostics réalisés, qui ont pris la forme d'entretiens individuels semi-directifs avec les notaires et d'entretiens semi-directifs collectifs avec les collaborateurs (groupe de 10 personnes au maximum), ont permis d'établir les résultats suivants concernant la qualité externe d'un office de notaire.

- Les 2/3 des notaires diagnostiqués semblent avoir des difficultés dans la gestion des appels téléphoniques de leurs clients. La majorité des notaires avoue par exemple ne pas toujours prendre le temps de rappeler les clients qui ont laissé des messages au standard ou qu'ils n'ont pas pu renseigner au téléphone du fait d'indisponibilité au moment de l'appel (déplacement à l'extérieur, réunions internes, rendez-vous avec un client...). Il ressort des résultats qu'un des facteurs explicatifs de cette difficulté est le manque de réservation de plages horaires sans rendez-vous pour permettre aux notaires de gérer, entre autre, ces clients non renseignés au moment où ils ont sollicité l'office. Ayant un carnet de rendez-vous très rempli, peu de temps est consacré à la gestion des imprévus et à la gestion des rappels ;
- Parmi les sources d'insatisfaction, données par les notaires et/ou les collaborateurs salariés, on retrouve fréquemment (pour 30% des sondés) le manque ou l'absence de formule de politesse ou de présentation au moment de l'accueil téléphonique du client, le manque de système d'enregistrement des appels non transmis (pour 14 % des sondés) ou encore un équipement téléphonique pas toujours adapté aux besoins, créant des « files d'attente » au standard téléphonique (pour 7 % des sondés) ;
- Des défauts dans le suivi des dossiers des clients ou dans les informations qui leur sont transmises. Ils se traduisent par exemple par des manques de contrôle des dossiers avant le rendez-vous de signature de l'acte (pour 41 % des sondés), par un manque de relais d'information ou de concertation entre les notaires et collaborateurs concernant les dossiers en cours (pour 50 %), par un manque de ponctualité dans la prise du client en rendez-vous (pour 46 % des sondés) ou par un manque de clarté des informations données au client sur le détail des frais relatifs à son dossier ;
- 70 % des offices diagnostiqués ne mesurent pas, ou n'ont jamais mesuré, le niveau de satisfaction de leur client par rapport au service rendu. Même si cela n'empêche pas les offices, à leur avis, de bien connaître les attentes et besoins de leurs clients, la grande majorité (79 %) avoue ne pas analyser, lorsqu'elles existent, les réclamations de leurs clients pour mettre en place des actions d'amélioration.

L'ensemble de ces dysfonctionnements, concernant les relations qu'entretiennent les notaires ou les collaborateurs avec les clients, fait donc principalement ressortir un manque de planification des activités de gestion courante, un manque d'anticipation et de programmation dans la préparation des dossiers et des défaillances dans l'accueil téléphonique des clients.

3.2. Les dysfonctionnements de qualité interne d'un office de notaire : management et GRH

Les diagnostics réalisés lors des recherches-interventions ont permis également de faire des observations sur la qualité interne des offices de notaire, c'est-à-dire la situation des offices en termes de management et GRH. Les observations s'articulent autour de trois grands axes : la stratégie, la GRH et la production d'actes notariaux.

L'ensemble des diagnostics montre :

- Des difficultés rencontrées par les notaires pour définir ensemble les objectifs de l'étude. Dans la moitié des cas étudiés, les notaires associés pensent que la concertation est soit nulle, soit insuffisante entre eux. Cette idée est corroborée par les collaborateurs salariés des études concernées puisqu'ils pensent, à 42 %, que les objectifs de l'étude ne sont pas définis d'un commun accord entre associés. Dans 82 % des cas, ces objectifs et les résultats atteints par l'étude ne sont pas communiqués aux collaborateurs. Ils ne font donc pas, de l'avis de 84 % des personnes de notre échantillon, l'objet de suivi régulier ;
- Pour 70 % des collaborateurs, mais seulement 25 % des notaires, la GRH n'est pas une priorité dans une étude notariale. Ce sentiment se traduit concrètement par l'absence quasi

systématique d'organigramme (même dans les offices comptant plus de 25 salariés), par des difficultés à définir ou connaître quelles sont les fonctions, responsabilités et charges de travail de chacun des collaborateurs, et par un manque d'entretien ou de dispositif de communication entre notaires et collaborateurs pour aborder des questions autres que celles touchant à la pure production d'actes. Dans 75 % des offices, aucun plan de formation n'a été mis en place même si cette obligation fait partie de la convention collective de la profession ;

- Au niveau de la production d'actes, 78 % des offices estiment qu'ils n'établissent pas les actes de mainlevée dans le délai prévu à l'acte. Malgré l'existence quasi systématique (dans 78 % des offices) d'un cahier ou d'un outil permettant de recenser le nombre et les causes des rejets et des refus, 60 % des notaires estiment que ces outils ne sont pas utilisés pour améliorer le fonctionnement de l'étude. 75 % des collaborateurs pensent que les incidents dans l'organisation ou la production d'actes ne sont pas, ou pas assez, analysés pour essayer d'en réduire le nombre.

L'ensemble des réponses données sur ce thème du management et de la GRH est assez représentatif du fonctionnement d'une étude notariale. Les notaires reconnaissent ne pas investir assez de temps dans la gestion, le management de leurs études et se cantonnent à assurer la sortie d'actes. Les aspects techniques et juridiques de la production prennent ainsi le pas sur ceux liés à la GRH ou à la communication. Concernant les conditions de travail, les principaux dysfonctionnements analysés lors des recherches-interventions montrent :

- Un manque de sensibilisation des collaborateurs aux aspects économiques de la consommation et du recyclage. 58 % des notaires interrogés pensent que des consignes écrites ou orales, des piqûres de rappel sur ce sujet, s'avèreraient utiles, contre 16 % des collaborateurs ;
- Contrairement aux notaires, une partie des collaborateurs salariés (41 %) pensent que les locaux ne permettent pas toujours de travailler dans des conditions parfaites d'efficacité, de confidentialité et de confort. Le manque de place, la mauvaise configuration de l'accueil, la disposition de l'étude (locaux étendus ou sur plusieurs étages) pourraient selon eux être améliorés ;

Les opinions recueillies sur ce thème de l'organisation et des ressources font ressortir essentiellement des besoins d'amélioration des conditions de travail et de sécurité.

Concernant la définition des missions et des fonctions, les dysfonctionnements identifiés lors des diagnostics sont les suivants :

- Pour 84 % des personnes interrogées, le manque de responsable de la documentation clairement identifié pose de nombreux problèmes au niveau des politiques d'abonnement aux revues ou ouvrages, ainsi qu'au niveau du rangement et du classement de l'ensemble de ces documents ;
- Pour l'intégralité des notaires et des collaborateurs salariés interrogés, il manque au sein de l'étude des procédures écrites décrivant concrètement les modalités de traitement d'un dossier de vente. Il en va de même pour le traitement d'un dossier de succession et pour les formalités postérieures.
- Pour 54 % des collaborateurs salariés, la veille juridique ne fait pas assez l'objet d'échanges au sein des études et créent des manques pour un traitement optimal des dossiers ;
- Enfin, pour la majorité des personnes (79 % des notaires et 58 % des collaborateurs) l'archivage des dossiers pose problème. Le délai d'archivage d'un mois proposé par le CSN, correspondant à un délai jugé optimal, n'est en effet quasiment jamais respecté. Les dossiers, même clôturés, restent ainsi souvent plus ou moins rangés dans les bureaux des Clercs rédacteurs, créant un manque de place de rangement pour les dossiers en cours. Ce phénomène explique en partie que certains notaires et collaborateurs se soient exprimés sur la

nécessité d'améliorer le rangement de chaque bureau, désordre pouvant générer des pertes de temps dans la recherche de dossiers.

3.3. Apports et limites d'une démarche de normalisation à la qualité de la GRH dans une entreprise libérale

Les observations réalisées lors des dispositifs de la recherche-intervention de formation et de mise en œuvre de la démarche qualité notariale ont permis, quant à elle, de formuler des premières hypothèses sur les apports et les limites d'une démarche de normalisation de la GRH dans des entreprises libérales telles que des offices notariaux.

En premier lieu, les observations montrent que la Démarche Qualité Notariale propose à chacun des offices, en fonction de ses besoins, de formaliser son plan qualité, véritable fil conducteur des améliorations à apporter à l'organisation concrète de l'office pour l'année en cours. Nous proposons ci-dessous quelques exemples concrets de thèmes sur lesquels des offices se sont engagés à travailler dans le cadre de la démarche qualité :

- Améliorer l'accueil des clients en intégrant dans ce projet à la fois l'accueil physique et téléphonique, la gestion des courriers et des courriels, ainsi que l'information donnée aux clients sur l'état d'avancement de son dossier, les délais et la ventilation entre les honoraires et les frais fiscaux ;
- Réfléchir à une meilleure configuration de l'accueil pour assurer une meilleure confidentialité dans le traitement des dossiers en cours ;
- Définir les fonctions, responsabilités, compétences de chacun des collaborateurs pour une meilleure répartition de la charge de travail entre chacun ;
- Améliorer la gestion et le suivi des dossiers ventes et successions par une meilleure planification des délais de réalisation et par la mise en place de dispositifs de communication-concertation entre notaires et collaborateurs ;
- Réduire les délais de traitement des formalités postérieures ;
- Améliorer le classement, le rangement et l'archivage des dossiers.

Pour insuffler cette dynamique de changement, la démarche qualité notariale prévoit la mise en place de petits groupes de travail sur chaque thème. Chaque notaire et chacun des collaborateurs est ainsi impliqué dans au moins une action d'amélioration du fonctionnement de l'office et participe aux phases d'état des lieux, d'analyse de dysfonctionnements, de préconisations et de formalisation des meilleures pratiques. La seule condition imposée aux offices est qu'au moins un notaire, en tant que dirigeant-décideur, participe à chacun des ateliers de réflexion. A l'issue de ce travail de diagnostic-préconisation-formalisation-généralisation, chacun des groupes de travail propose des baromètres qualité permettant de contrôler la validité et la fiabilité des modes opératoires et des procédures formalisés. Nous proposons ci-dessous à titre d'exemple des thématiques traitées par les offices au travers de ces baromètres mis en place par des offices de notre échantillon :

- L'accueil des clients avec par exemple la tenue d'un indicateur sur le délai de traitement des appels téléphoniques non transmis à leur destinataire, sur le nombre de rendez-vous pris avec 15 minutes de retard et plus
- La conformité des délais de réalisation des actes avec par exemple la tenue d'un indicateur sur le délai d'affectation des dossiers aux clercs à partir du premier rendez-vous effectué par le notaire, sur le nombre de dossiers distribués et non formalisés dans les délais prévus à l'acte en fonction de la date d'arrivée du compromis à l'étude
- La qualité des actes de ventes avec par exemple le nombre de dossiers/minutes non retransmis aux clercs après signature dans un délai maximum de 3-4h, si plusieurs rendez-vous ont été enchaînés par le notaire

- La qualité des dossiers de succession avec par exemple la tenue d'un indicateur sur le nombre de successions traitées dans un délai supérieur à 6 mois
- Le contrôle de conformité des actes en bout de chaîne avec par exemple la tenue d'un indicateur sur le nombre d'actes arrivés non-conformes au service des formalités postérieures (manque une ou plusieurs signature(s) ; actes non arrêtés ; manque les tampons annexes ; manque les extraits d'acte et ou répertoire non généré ; absence de signature informatique,...) ou sur le nombre d'actes rejetés et refusés par le bureau des hypothèques avec identification de leurs causes et du délai de traitement par la personne concernée

Concernant plus spécifiquement la GRH, les observations montrent qu'une démarche de normalisation permet d'engendrer des effets positifs significatifs au sein d'une entreprise libérale telle qu'un office de notaire :

- L'introduction de la valeur de la GRH auprès des notaires dirigeants, notamment en liant la qualité externe (satisfaction des clients) à la qualité interne (management, fonctionnement et GRH). La démarche qualité permet de mieux faire comprendre aux notaires la nécessité de mettre en œuvre une politique même modeste et des dispositifs de GRH, comme des entretiens individuels avec les collaborateurs et des plans de formation, en identifiant les dysfonctionnements liés aux défaillances de GRH ;
- Une démarche qualité permet de désacraliser la GRH dans des professions, comme les notaires, qui estiment le plus souvent qu'elle est réservée aux grandes entreprises ;
- La démarche qualité introduit un mode de fonctionnement en gestion de projet qui « oblige » en quelque sorte les notaires et leurs salariés à dialoguer pour améliorer les processus de travail. Cette démarche ingénierique améliore la cohésion d'équipe et le dialogue professionnel dans des structures où la communication interne est très souvent atrophiée ;
- Une démarche qualité permet également de sensibiliser les notaires dirigeants à l'importance de réaliser des audits réguliers des processus internes de leur entreprise, en particulier les processus GRH. Il s'agit d'une petite révolution pour des professions habituées à des audits techniques (les inspections) mais absolument pas à des audits sociaux.

En revanche, des limites ont été observées quant aux effets sur la GRH d'une démarche de normalisation au sein d'une entreprise libérale telle qu'un office de notaire :

- Une démarche qualité ISO ne prévoit pas d'aborder la problématique du niveau des salaires et notamment de la variabilité de ces derniers. Or en l'absence d'un intérêt des collaborateurs aux progrès engendrés par une amélioration de la qualité, il semble que ce type de démarche doit s'essouffler avec le temps ;
- Une normalisation du management de type ISO n'organise pas de traçabilité entre les résultats économiques et la qualité du management. Cette absence ne permet pas au chef d'entreprise libérale de mesurer de façon simple les impacts de l'amélioration de du management et de la GRH sur sa performance économique, comme Pfeffer (1995, 2005) par exemple a pu le démontrer dans le cas de grande entreprise. Cette absence de traçabilité peut conduire le notaire à ne pas faire de lien entre l'amélioration de la qualité de son management et de sa GRH (visible par exemple au travers d'indicateurs d'absentéisme, de rotation du personnel et de productivité) et sa performance économique, et donc à remettre en cause le temps passé dans des dispositifs sociaux (réunion, entretien, formation...).
- Enfin, les outils et les dispositifs de GRH prévus dans la démarche qualité notariale et faisant donc l'objet d'une normalisation (principalement les entretiens annuels d'évaluation, les plans de formation, les plans de carrière et de promotion du personnel, les règles de recrutement) demandent une implication et un engagement soutenus des dirigeants notaires pour être pérennisés. Les observations montrent sur ce point que les notaires ont tendance à faire passer la réalisation des dispositifs de GRH après la réalisation des opérations courantes

de réception de la clientèle et de rédaction des actes, ce qui menace l'enracinement de ces dispositifs. La raison en incombe, comme nous l'avons évoqué, au manque de sensibilité des notaires aux actions de création de potentiel qui préparent les résultats futurs, mais dont le notaire ne perçoit pas la contribution à la création de valeur. D'autre part, une démarche de type ISO ne prévoit pas des outils spécifiques de mesure et de pilotage des dispositifs de GRH, si bien que le notaire n'est pas à l'aise avec ces dispositifs. Ainsi les observations ont montré que même si la plupart des notaires de l'échantillon étudié avaient formalisé des procédures de GRH (prévoyant des entretiens annuels d'évaluation, des plans de formation et des plans de carrière), ils hésitaient à mettre en oeuvre effectivement ces dispositifs par manque d'outils adaptés à leur réalisation.

Conclusion

Le programme de recherche-intervention réalisé entre 2004 et 2010 à la demande du CSN sur 200 offices notariaux pour mettre en place une normalisation de leur fonctionnement et de leur GRH, en vue d'une certification ISO 9001 Version 2000 puis 2008 est riche d'enseignement. Les observations réalisées ont permis d'apporter des premières contributions à la problématique, peu traitée dans la littérature, de la GRH et de sa normalisation dans les entreprises libérales. Les résultats montrent qu'une démarche de normalisation peut être facteurs de progrès pour le management et la GRH dans des entreprises libérales comme les offices notariaux, néophytes, voire réfractaires, à ces disciplines. Ces progrès touchent principalement à l'amélioration du dialogue professionnel, au développement du travail en équipe, et à l'introduction de dispositifs fondamentaux de GRH dans des structures qui en étaient dépourvues. Mais il semble qu'une démarche de normalisation de type ISO ne soit pas suffisante pour ancrer dans la durée des pratiques régulières de GRH au sein de telle structure, notamment en ne connectant pas les performances sociales et les performances économiques. Les résultats de la recherche-intervention montrent que l'implication du dirigeant notaire est en effet centrale pour mettre en oeuvre et pérenniser les dispositifs qualité prévus dans la démarche. Or l'implication durable du notaire demande des outils assurant la traçabilité entre les investissements réalisés et la création de valeur engendrée. En l'absence de tels outils, le risque est qu'au fil du temps le notaire privilégie les opérations courantes directement génératrices de résultats, au détriment d'actions de développement des ressources humaines.

Bibliographie indicative :

- ALTMAN M.A. & WEIL R. (1996). *How to manage your law office*. Matthew Bender.
- BOUTALL T. & BLACKBURN, B. (1998). *The solicitors' guide to good management, practical checklists for the management of law firms*. The Law Society, London.
- CAPPELLETTI L., NOGUERA F. & BECK E. (2004), « Improving management quality in the very small enterprises: the case of French notaries », *64th Academy Of Management Meeting*, New Orleans, August
- D'AVENI R. (1996), *Strategic Suprematy*, New York, Simon & Schuster.
- IGALENS J. (2005), *L'audit social, Que-sais-je ?*.
- IGALENS J. & JORAS M. (2002), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Editions d'organisation.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, 2^{ème} édition, Economica.

- MARCHESNAY M. (1993), « PME, stratégie et recherche », *Revue Française de gestion*, septembre-octobre, N° 95
- PARSONS M. (2004). *Effective Knowledge Management for Law Firms*. Oxford University Press.
- PERETTI J.-M. (2000), *Ressources Humaines*, Vuibert, 5^{ème} édition.
- PFEFFER J. (1995, 2005), « Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people », *Academy of Management Executive*, Vol. 19, N°4, pp. 95-104, reprinted from 1995, Vol. 9, N°1.
- PLANE J.M. (1999), « Note de synthèse HDR », *Les Cahiers de l'ERFI*, N°15.
- PLANE J-M (2000), *Gestion des ressources humaines*, Economica.
- SAVALL H. (1974, 1975). *Work and People : An Economic Evaluation of Jobenrichment*, forward by Ansoff, Oxford University Press, New York.
- SAVALL H. & ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface de Boje D. (USA), Economica.
- SAVALL H. & ZARDET V. (2005), *Tétranormalisation, défis et dynamique*, Economica.
- ULRICH D. & BROCKBANK W., *The HR value proposition*, Havard Business school press, 2005.
- WENERFELT B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Journal*, pp.171-180.
- WRIGHT P.M., MAC MAHAN G.C. & MAC WILLIAMS A. (1994), « Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A resource-Based Perspective », *International Journal of Human Ressource Management*, Vol. 5, n°2., pp. 301-326.



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

CHAKOR Tarik

Doctorant en Sciences de Gestion (3^{ème} année)

Allocataire de Recherche – Moniteur

Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail

LEST-CNRS, UMR 6123, Aix-en-Provence

Faculté de Sciences Économiques et de Gestion

Université de la Méditerranée II

tarik.chakor@univmed.fr

06.20.73.56.16

Intention de communication

29^{ème} Université d'Été de l'Audit Social

Montpellier – 1^{er} et 2 Septembre 2011

Audit social et bien-être au travail

« La *positive attitude* : du consultant réducteur de risques psychosociaux au consultant promoteur de bien-être »

Enjeux économiques et sociaux croissants, contraintes réglementaires et juridiques exponentielles, hyper-médiatisation : la question de la santé au travail est devenue une problématique centrale et incontournable, notamment celle des risques psychosociaux (RPS) du travail.

Dépourvues face à la complexité de ces risques, les organisations font souvent appel à des consultants externes, devant, via leur expertise d'auditeur social et organisationnel, faire un diagnostic de la situation psychosociale de l'organisation et proposer des pistes d'amélioration.

Ma communication a pour objectif de s'interroger sur le traitement de la question psychosociale par les consultants dans l'organisation : comment ces acteurs traitent les RPS, phénomène complexe et multifactoriel ? Pour quels impacts ?

Nous verrons qu'une intervention basée sur la promotion du bien-être pourra aboutir à un traitement collectif et positif de la santé au travail, tandis qu'une intervention axée sur la réduction des RPS tendra à individualiser et stigmatiser des acteurs de l'organisation.



29ème université d'été de l'audit social
sur le thème du
Bien-être au travail
Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Instrumentation de la RSE : apports de la veille sociale

Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET*
Miguel DELATTRE*

Résumé :

Les attentes de la société vis-à-vis des entreprises évoluent. Celles-ci doivent répondre à la demande de leurs consommateurs mais aussi rendre des comptes à leurs parties prenantes quant aux comportements adoptés vis-à-vis de l'environnement mais aussi sur les aspects sociaux et éthiques qu'elles mettent en place. Ainsi, les entreprises par conviction ou par obligation s'intéressent de plus en plus à la RSE et recherchent des solutions pour l'intégrer concrètement à leur organisation. Cette communication s'intéresse donc de manière conceptuelle (pour cette étape) aux différents outils et instruments qui pourraient être des éléments facilitateurs à la mise en œuvre d'une politique de RSE. Le développement de la veille sociale et plus globalement la veille sur les ressources humaines (VRH) représente un des leviers potentiels qui devraient permettre d'identifier les axes potentiels de

* Maître de conférences, Université de Grenoble, Laboratoire CERAG

* Maître de conférences, Université de Lyon, Laboratoire Magellan (équipe ISEOR)

développement, anticiper les actions à mettre en œuvre et les modalités d'orchestration du changement.

Introduction

L'hypothèse selon laquelle la veille sociale (noté par la suite VS) est susceptible d'avoir un impact sur le développement de politique et la mise en œuvre de pratique de responsabilité sociale de l'entreprise (notée par la suite RSE) dans l'entreprise est posée. En effet, l'évolution de la société et des attentes de celle-ci vis-à-vis des entreprises insiste au développement de comportement plus éthiques et sociaux de ces dernières et notamment au développement de politiques de RSE. La conception et la mise en œuvre de politique de type RSE dans l'entreprise constituent donc de plus en plus un enjeu majeur, sous réserve du respect des contraintes de réalisation des activités économiques. Aujourd'hui, un certains nombres d'entreprises cherchent à développer une politique de RSE mais il n'est pas toujours aisé pour elles de savoir par où commencer et comment mettre en œuvre et intégrer une telle politique au sein de leur organisation. Cette communication s'intéresse donc de manière conceptuelle (pour cette étape) aux différents outils et instruments et leurs justifications qui pourraient être des éléments facilitateurs de la mise en œuvre d'une politique de RSE. Ainsi, nous pensons que notamment la veille sociale et plus globalement la veille sur les ressources humaines (VRH) représente un levier pour identifier les axes potentiels de développement, anticiper les actions à mettre en œuvre et les modalités d'orchestration du changement.

L'organisation est analysée comme un phénomène en construction [Weick 1979]. Cette perspective place les acteurs au centre de la dynamique organisationnelle. Pour ce faire, c'est bien la recherche de réactivité, de flexibilité, de vigilance qui suscite l'intérêt. Il en va de même pour l'influence de ces mêmes acteurs sur des modes de fonctionnement originaux prenant en compte les aspects flous, ambigus et évolutifs de leurs environnements et de leur cadre de dynamique interne [Weick 1995]. De nombreux auteurs dans la littérature insistent [Frombonne, 1992 ; Thévenet, 1992 ; Barraud, 1998 ; Igalens, 1997 ; Plane, 2000] sur l'importance de la mobilisation des acteurs de l'entreprise dans la mise en œuvre de processus de changement, qu'il s'agisse de l'introduction de nouvelles technologies de production, de redéfinir un cadre de fonctionnement ou de faire évoluer les pratiques d'animation et les mentalités des acteurs.

En ce sens, la veille sociale (VS) et plus globalement la veille sur les ressources humaines (VRH) semble offrir une dimension supplémentaire : celle du double impact sur les modes d'organisation et sur les comportements. Dans cette perspective, l'articulation de la dimension sociale au contexte technico-économique serait située plus en amont dans les processus de prise de décision afin de favoriser des démarches plus pro-actives et des actions plus intégrées de type RSE.

En effet, les entreprises aujourd'hui doivent progressivement intégrer la RSE tout comme le développement durable dans leurs modes d'organisation. Pour certaines, il s'agit d'un véritable changement, pour d'autres d'un processus d'adaptation progressif. L'entreprise ne peut plus s'intéresser qu'aux aspects économiques purs, ainsi elles doivent réviser leur mode de gestion de même que leur structure et leur organisation du travail.

Afin de développer notre hypothèse, nous allons dans un premier positionner le concept de VRH et de VS et son lien avec la RSE puis dans un second temps nous aborderons et justifierons l'utilité de l'instrumentation de la RSE et les apports de la VS à la RSE.

1. Approche théorique, explications et liens entre VS/VRH et RSE

Les concepts de VRH et de VS restent assez peu développés dans la littérature. On notera les apports de Picard (1991) sur la VS et les ceux de Chalus-Sauvannet sur la VRH qui développe notamment la contribution d'une intégration de la VRH pour la conduite d'une politique d'innovation (2003) ou encore son impact sur la mise en place du développement durable (2010) dans les organisations. L'objectif de cette partie est de montrer les liens entre la VS et la mise en place d'une RSE dans les organisations.

1.1. La prise en compte des ressources humaines dans la performance de l'entreprise

Face à la recrudescence des plans de sauvegarde de l'emploi, il est légitime de s'interroger sur la place stratégique des acteurs dans les organisations et la valorisation du capital humain comme l'un des principaux facteurs de compétitivité des entreprises [Beysseyre Des Horts 2004 ; Delattre 2001].

Le lien entre performance et animation du potentiel humain a toujours suscité de nombreux écrits, et c'est dans cette dynamique que la gestion des ressources humaines s'institue comme une fonction clé des organisations dans des champs de recherche tels que l'économie, la psychologie, la finance et la stratégie [Becker et al. 1998]. La théorie du capital humain [Becker 1962; Schultz 1961], la théorie des coûts de transaction [Coase 1937; Williamson 1979] et plus récemment, la théorie des ressources [Barney 1991; Peteraf et al. 2003; Wernerfelt 1984] contribuent à expliquer comment les différentes pratiques de GRH peuvent exercer un effet positif sur la performance des individus et sur celle des organisations.

Notre représentation des ressources humaines dans les organisations est élaborée à partir de l'hypothèse forte de la notion d'individu polymorphe : l'acteur producteur, consommateur, citoyen [Savall, 1975]. Nous empruntons à Perroux la notion d'unité active [Perroux, 1975] pour modéliser une approche humaine de l'individu (et non humaniste de l'acteur), transversale à l'économie, la sociologie. Cet auteur, distingue l'agent et du sujet : l'agent conserve-t-il son statut quand il est privé des attributs qui le caractérisent et le distinguent, en tant que tel, de l'objet ? Ainsi défini, l'agent nous renvoie l'image d'un être "biopsychosocial" qui relève d'une conception unitaire de l'être humain [Chanlat, 1990] à l'opposé d'une vision schizophrénique. L'être humain est générique [Granger, 1967], c'est-à-dire défini par son appartenance à l'espèce humaine, mais aussi singulier : il porte en lui la forme entière de l'humanité. L'homme abstrait est une construction, une représentation, puisque cet être générique apparaît toujours dans la réalité comme un être concret (homme, femme, enfant) dans des situations particulières (famille, école, travail, loisirs). Il est capable de calcul et de manipulation ; qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires [Crozier, Friedberg : 1977]. L'être humain est un être actif et réflexif : "l'agent qui agit" *n'est pas seulement agi*" [Perroux, 1975].

Il semble intéressant d'engager la réflexion sur l'intérêt de l'intégration de la veille au sein de la gestion des ressources humaines. Les changements structureaux observés dans l'économie des pays industrialisés depuis dix ans ont peu à peu modifié la nature des facteurs procurant un avantage concurrentiel aux entreprises et accentué l'importance d'une bonne gestion du savoir et des connaissances détenues par une organisation [Snell et al. 1996; Teece 1998]. L'importance des compétences et la capacité d'apprentissage des ressources humaines s'est accrue, ce qui suppose une organisation du travail différente permettant d'obtenir un plus

grand engagement, une plus forte responsabilisation et une plus grande initiative des individus [Gittleman et al. 1998; Mandal et al. 1998].

La prise en compte de la dimension sociale des ressources humaines se généralise : au niveau des caractéristiques productives (l'homme est tout autant économique que social) qu'à celui du cadre de l'action (le cloisonnement opéré sur les environnements productif et non productif s'estompe). L'appréciation des activités n'est plus seulement fondée sur économique, la perspective s'élargit à d'autres critères à travers les notions de développement durable (DD) et de responsabilité sociale (RSE). En première approche la RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités et à leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes [Moulette, Delattre 2009]. Le DD nécessite l'interaction dynamique de 3 systèmes : économique, humain et social, et écologique. Si l'on considère le continuum : écologique-économique-social et humain, l'hypothèse selon laquelle un impact positif de la VS/VRH sur le RSE est envisageable.

1.2. Caractéristiques de la VRH

La veille stratégique désigne le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude [Lesca 1994]. Ce processus de perception de l'environnement s'inscrit sur un continuum externe-interne. L'environnement externe peut être perçu par le biais de différentes grilles de lecture telles que les modèles des cinq forces de Porter [Porter 1986] ou celui basé sur les variables : produits, marchés, technologies, potentiel humain [Savall Zardet 1995]. L'environnement interne d'une entreprise peut être défini comme « l'ensemble des ressources actives de l'organisation, c'est-à-dire le potentiel humain, acteur producteur d'activité et de valeur ajoutée (salariés, propriétaires ou bénévoles) interne » [Savall Zardet 1995]. Dans ce cadre, la VRH s'oriente sur les informations liées à l'organisation et à l'anticipation des besoins en ressources humaines. Deux aspects peuvent être distingués : la VRH interne et la VRH externe.

1.2.1. La VRH interne

Un des aspects de la VRH interne, dite veille sociale, est apparu dans les entreprises vers 1985. Perçue d'abord comme un effet de mode, la veille sociale répondait à l'inquiétude engendrée par les grandes vagues de licenciements justifiées par la volonté des entreprises d'améliorer leur productivité et leur rentabilité. La veille sociale poursuivait un double objectif : surveiller le climat social, la satisfaction des salariés et leur réactivité, et prévenir les conflits. Elle a pour objet de prévenir ou de limiter les effets négatifs de la détérioration des liens entre l'entreprise et ses membres et d'offrir la possibilité de tirer le meilleur parti d'une bonne compréhension des causes et des expressions multiples de telles dégradations [Picard 1991].

Ayant pour finalité la régulation sociale entre les acteurs de l'organisation, la veille sociale est un dispositif d'écoute qui peut avoir deux orientations majeures :

- la vigilance ou la surveillance active d'un périmètre d'observation défini *a priori* ;
- l'éveil des différents acteurs aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

La première orientation se traduit dans les dispositifs d'observation sociale et la deuxième s'intègre dans la démarche construction de la stratégie de l'entreprise.

L'amélioration de la performance de l'entreprise face à la concurrence internationale, rend nécessaire la mobilisation et le suivi de l'évolution du personnel. Pour anticiper les évolutions

du futur, un dispositif de vigilance permet de connaître et de comprendre les acteurs, leurs enjeux, c'est-à-dire leurs intérêts et leurs valeurs.

Enfin, la mise en œuvre d'un dispositif de veille « *s'appuie sur les connaissances et les savoirs des membres de l'organisation, mais aussi sur leurs expériences, leur connaissance de l'organisation, de son environnement et de sa stratégie* » [Lesca et al. 2006].

1.2.2. La VRH externe

La VRH externe permet d'anticiper les besoins en RH de l'entreprise, en cohérence avec les évolutions à venir de son marché. L'acquisition de compétences rares peut être source d'avantages concurrentiels, l'acquisition de connaissances complémentaires peut entraîner le recrutement d'experts en fonction de scénarii envisagés lors d'analyses prospectives. Enfin, la VRH externe s'intéresse à l'évolution du coût d'acquisition des compétences particulières pour renforcer la stabilité de l'entreprise mais aussi aux lois sociales.

1.2.3. Autres caractéristiques de la VRH

Dans notre réflexion, la VRH possède d'autres caractéristiques telles que, la gestion de l'information stratégique anticipative par les salariés de l'entreprise. Capter et organiser la remontée des idées devraient progressivement devenir des actes réflexes, intégrés dans l'organisation. La VRH peut être un atout pour la performance d'un système d'information ouvert, composé d'acteurs impliqués dans la prévention et la gestion des risques. Elle peut, sous réserve du traitement de l'information ascendante par la hiérarchie, stimuler l'innovation organisationnelle. Une veille efficace suppose l'adhésion de tous les acteurs de l'organisation sur ses principes et ses modalités et une réelle implication de la direction générale.

L'intérêt de lier VRH et RSE s'inscrit dans l'intuition que la qualité du déploiement d'une stratégie, plus particulièrement pour la mise en œuvre d'une politique de RSE, est fortement conditionné par la mobilisation du potentiel humain. Les salariés de l'entreprise quel que soit leur niveau hiérarchique sont au cœur du dispositif général d'organisation et de développement de l'entreprise.

1.2. Le rapprochement RSE et VS/VRH

Cette communication propose une réflexion sur les contours d'instrumentation à développer pour permettre à l'entreprise d'insuffler une dynamique responsable en créant des normes, des réflexes et des pratiques rénovées de gestion des hommes et des activités. La finalité poursuivie étant de questionner les conditions de pérennité de ces pratiques et d'analyser les méthodes et politiques qui permettent leur ancrage interne.

Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps la notion de RSE puis les différentes modalités de sa mise en œuvre par les entreprises, préalable à une analyse sur le cadre possible d'une instrumentation orientée *ex ante*, nous dirons de veille.

1.2.1. La RSE : positionnement

La notion de responsabilité sociale émerge à la fin du XIXème siècle sous la forme mal définie d'un « mélange de bonnes intentions de la part d'hommes d'affaires qui produisit des résultats qui furent pour le moins confus » [Heald, 1961]. A partir des années 50, la RSE est développée en sciences de gestion par de nombreux chercheurs anglo-saxons. La RSE est présentée par Bowen en 1953 comme « une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient

compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général ». Ces premières réflexions ont été complétées par les travaux de Carroll [1979] qui propose un modèle conceptuel reposant sur trois dimensions essentielles à la RSE : les principes de responsabilité sociale, la manière dont l'entreprise met ses principes en pratique (sensibilité sociale), et les valeurs sociétales qu'elle porte. La responsabilité sociale se présente ainsi comme une démarche active par laquelle une organisation entend prendre conscience de son appartenance à un environnement, des conséquences de son intervention dans cet environnement et corriger ou anticiper les conséquences qui se révéleraient négatives. Cette attitude se décline selon un triple registre : informationnel, communicationnel et pratique [Daudé et Noël, 2006]. La RSE n'est pas une notion uniforme et peut être déclinée dans les entreprises selon différentes modalités.

1.2.2. Les facteurs déclenchants de la RSE

Des auteurs comme Martinet et Payaud [2008] distinguent une RSE annexe ou périphérique d'une RSE intégrée. Par RSE périphérique, les auteurs soulignent le fait que dans certains cas, les actions de RSE n'ont pas de lien direct avec l'activité de l'entreprise. Les actions de RSE peuvent être complètement déconnectées tant en termes de contenu, de niveaux d'expertise mobilisés, d'activités développées ou de causes défendues, au regard du métier et des zones d'influence de l'entreprise. Les actions de mécénat entrent par exemple parfaitement dans le cadre de cette RSE qualifiée de périphérique. Ces actions sont en effet généralement initiées dans le but de valoriser l'image d'une entreprise ou d'une marque. Elles sont donc choisies en fonction de cette image à promouvoir avant de l'être à la cause ou au projet externe aidé, d'où une forme d'instrumentalisation [Smith, 1994 ; Porter et Kramer, 2002]. Nous ne développerons pas cette conception de la RSE.

Souvent analysées au travers d'un spectre les qualifiant tantôt de démarches stratégiques, ou commerciales, les politiques et actions de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) s'inscrivent dans une vision de l'entreprise comme « affaire de société » [Sainsaulieu, 1990]. Ce positionnement traduit la présence d'entreprises et d'organisations qui ont vécu un changement. Il peut être de deux types. Le premier de type « isomorphisme normatif » dans le cas d'entreprises qui décident volontairement d'adhérer à de nouveaux standards nationaux ou internationaux de production ou de commercialisation. Le second de type « isomorphisme coercitif » [Bollecker et Mathieu, 2008] où, sous le poids de contraintes, les entreprises et organisations adaptent leur stratégie et *in fine* le système de mesure de leurs performances en intégrant des indicateurs sociaux et/ou sociétaux. C'est de cette dernière conception dont il sera fait état.

1.2.3. La VS/VRH comme vecteur d'une RSE intégrée

La mobilisation des ressources humaines, s'inscrit dans une stratégie qui canalise les pratiques de gestion [Desreumaux, 1993]. Les moyens suivant la stratégie, l'intentionnalité et ses perceptions induites déterminent les « bornes » limites de l'instrumentation. La RSE intégrée se caractérise par une co-construction du projet avec un ensemble de partenaires, par la mobilisation de ressources qui peuvent être financières, humaines, logistiques, ou par une redéfinition de l'échange, etc., parfois en donnant des statuts de producteur et/ou de consommateur à des individus qui en étaient dépourvus [Sen, 2000]. La RSE est donc dite intégrée lorsque les actions mises œuvre sont en relation avec les activités de l'entreprise, c'est-à-dire proche du cœur de métier et des parties prenantes internes de l'entreprise. Ainsi, la responsabilité sociale de l'entreprise peut être assimilée à une sorte de conversion du management à l'humanisme instrumental. Dans l'élaboration de leur stratégie, les dirigeants ne peuvent donc plus se limiter à ne raisonner qu'en termes de stratégie au service du profit

par rapport aux autres parties prenantes, qui auraient elles, une perception plus élargie du souci de l'intérêt général. Cet humanisme est qualifié d'instrumental car le souci de l'humain demeure secondaire, il est destiné à favoriser la performance financière. Les managers prendraient ainsi conscience des liens entre performance sociale et performance financière [Potin et Dupré, 2004 ; Combe et Deschamps, 1996 ; Castelnau et Noël, 2004 ; D'Arcimoles et Trébucq, 2003]. Reste à définir les buts organisationnels et, du côté de l'instrumentation, à préparer et mettre en place les conditions nécessaires à l'atteinte des objectifs de gestion qui ont justifié le recours à l'instrument, et enfin à mesurer les résultats obtenus.

Concernant la RSE, Igalens [2004] souligne la grande difficulté générale de la mesure des résultats. Les concepts de RSE et de performance semblent de prime abord relativement éloignés l'un de l'autre. L'évaluation de la performance s'inscrit dans une acception ex-ante de définition d'objectifs et de déploiement d'une instrumentation pour mesurer *ex post* les écarts. L'évaluation des pratiques de RSE semble plutôt être appréhendée comme une posture, à savoir, une intentionnalité qu'il est possible de caractériser : comportements, attitudes ou actions responsables. Dans ce dernier cas, la relation entre performance et RSE est biaisée par la non prise en compte de la dimension de finalité [Bourguignon, 1996]. Le résultat et le processus semblent suffisants pour valoriser l'action alors même que la justification relève d'un ailleurs, d'une sorte d'extranéité implicite inhérente à la conception même des missions des entreprises. L'entreprise est située au sein d'une société qu'elle a pour mission première de servir [McMahon, 1986]. Dans cette optique l'entreprise résulte d'une sorte de « contrat social », conclu entre les individus composant la société. L'existence entre l'ensemble des parties prenantes d'un contrat implicite « supérieur » à tous les autres sert d'ancrage à de nombreuses conceptualisations de la RSE. La vision des missions de l'entreprise peut être construite sur une position limite extrême opposée : la seule responsabilité sociale de l'entreprise est l'accroissement du profit [Friedman, 1962].

2. Approche articulée de la VS/VRH et RSE : une instrumentation intégrée

Les notions d'indicateurs et d'outils de gestion sont fortement contextualisés par l'activité et les objectifs de l'entreprise. Nous présenterons ensuite en quoi ces outils et indicateurs s'inscrivent dans une véritable volonté d'enracinement de « bonnes pratiques » de conduite des activités et d'animation des hommes.

2.1. Les outils, instruments et indicateurs de la RSE

L'instrumentation de gestion a moins vocation à imposer des modèles d'action, une rationalité unique, qu'à définir un cadre de référence permettant de structurer les négociations d'acteurs (David, 1996). Nous considérons l'instrumentation comme l'action de fournir des outils, méthodes et techniques (indicateurs, base de données, plan d'actions, outils de gestion des compétences, d'évaluation de projets). Berry (1983) la définit comme un ensemble de « moyens conceptuels ou matériels visant à réduire la complexité et à simplifier le réel dans la conduite des entreprises ». Les instruments de gestion sont nombreux et ils prennent des formes aussi variées que des procédures (comptables, financières), des grilles (de classification, de rémunération), des modèles ou des concepts. Ces instruments de gestion ont comme but implicite d'aider aux décisions de gestion et apparaissent comme « des auxiliaires discrets des intentions et des volontés qui ont présidé à leur élaboration ». Cette instrumentation peut être axée sur un processus ou des politiques, peut être le support d'une

construction progressive de représentations partagées, à partir duquel se structurent les négociations et les débats contradictoires, et *in fine*, se pilote l'entreprise.

L'instrumentation occupe donc une place centrale dans le pilotage des organisations et est souvent liée à l'importance et à la nécessité de créer et de faire vivre des outils de gestion pour promouvoir un management plus performant (objectif de conformité processus-politique). Nous utiliserons la dénomination « d'outils de gestion » (Moisdon, 1997) pour caractériser « les formalisations de l'activité organisée, de ce qu'elle est ou de ce qu'elle sera, ou encore de ce qu'elle devrait être. Elles regroupent un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider et contrôler ». Pour Savall (1979) et Martinet (1984), si les individus de l'entreprise disposent d'un projet stratégique pertinent, ils doivent également disposer d'outils nécessaires à la légitimation de leur projet. Les outils doivent donc s'inscrire dans un processus de renégociation permanent des règles du jeu collectif qui conditionne le sens et est porteur de sens pour les acteurs [Delattre 2001]. Une règle peut être informelle, mais pas un outil de gestion, car il constitue toujours une représentation formalisée d'un fonctionnement organisationnel. Les « dispositifs de gestion » constituent quant à eux un concept plus large, spécifiant quels types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un instant donné. Ces dispositifs, qualifiés « d'impensés » des sciences de gestion (Berry, 1983), sont souvent présentés comme des vecteurs ou canaux de transmission des objectifs de la direction laissant de côté la question du pilotage et de la mise en œuvre de ces dispositifs et outils.

Dans le cadre de notre questionnement sur les politiques de RSE, nous nous attarderons donc sur la notion de pilotage, notion particulièrement importante pour l'ancrage et l'enracinement des outils et pratiques de gestion. Le pilotage est un processus global dans la mesure où il s'inscrit dans une approche globale de l'organisation. Le pilotage des interactions au sein d'une organisation dépend de l'aménagement d'une multitude d'interfaces du fait de la segmentation exacerbée des organisations dans de nombreux domaines : disciplines, métiers, organisationnelle, physique, social/économique et d'une segmentation liée aux structures mentales des acteurs (éducation, décisions, comportements, sentiments d'appartenance). Pour le cas de politiques de RSE il s'agit d'un pilotage intégré en ce sens qu'il reconnaît une place aux individus dans l'organisation et contribue à son évolution, pour le bien de l'entreprise. Parmi l'ensemble des travaux sur ce concept de pilotage, nous retenons ceux de Gélénier (1990) et le principe de « marcottage » qui consiste en un enracinement profond du système permettant son auto-floraison. De nombreux auteurs ont travaillé sur les outils de pilotage. Parmi eux, Kaplan et Norton (1992) proposent un tableau de bord évaluant à la fois l'état passé et à venir des performances en construisant un tableau de bord autour de quatre axes (vision des clients, vision des actionnaires, amélioration des services et de la qualité, amélioration de la production). Pour leur part, Meyer et Gupta (1994) proposent six types de mesures autour de quatre thèmes : produit, business, équipe et processus. Enfin Doyle (1994) analyse les attentes des différents stakeholders à travers huit critères, l'important demeurant l'animation du système d'indicateurs pour boucler sur le management.

2.2. De l'utilité des outils pour animer une politique de RSE

La RSE a pour finalité de concilier, à moyen et long termes, les intérêts économiques individuels et collectifs des organisations, avec les besoins sociaux, sociétaux et écologiques des acteurs économiques.

Ainsi, la VS/VRH abordée sous l'angle de la RSE implique l'être humain au sein de l'organisation dans une dimension sociale rénovée en conformité avec l'éthique de l'entreprise. En effet, la mise en œuvre d'une politique RSE nécessite des changements dans l'organisation et une volonté de comportement proactif pour pérenniser la démarche. La mise en œuvre d'une démarche RSE implique un changement de comportement individuel et collectif des managers qui doivent être sensibilisés et formés. L'entreprise doit être soucieuse de leur implication dans ce processus. A titre d'exemple, elle doit veiller à améliorer en permanence les conditions de travail et s'attacher à réduire les inégalités sociales. Dans ce cadre la mise en œuvre est une démarche de progrès où chaque acteur doit jouer un rôle moteur potentiellement renforcé par la VRH.

Dans ce contexte, l'entreprise doit s'orienter vers un système intégré de management permettant l'adaptation des pratiques existantes vers plus de reconnaissance de la dimension sociale sans remettre en cause ses engagements et ses objectifs. En conséquence, elle doit initier le mouvement de changement d'attitude et de comportement dans son organisation par la mise en place d'instances de cadrage et de pilotage de la responsabilité globale. Il est indispensable de convaincre en interne (actionnaires et personnel) de l'avantage d'une approche orientée vers un triple objectif : la pérennité, la performance et l'attractivité de l'entreprise.

L'apprentissage organisationnel est un moteur de mise en œuvre de pratique de RSE dont l'objectif est l'anticipation des signaux importants de l'environnement interne et externe de l'entreprise sur des aspects sociaux. L'entreprise s'engage à mettre en œuvre un management éthique, évolutif, voire innovant.

2.2.1. La formation et la motivation des salariés

La formation permet de sensibiliser et d'informer les managers sur les enjeux sociaux, mais aussi de les former à de nouvelles techniques plus éthiques et respectueuses de la dimension humaine et adaptées à leur problématique de travail. Cet apport régulier de connaissances est souvent source de motivation, de fidélisation et d'efficacité des salariés.

La VRH, sous l'angle de la formation, permet autant de mener une réflexion sur les différentes pratiques liées aux ressources humaines et à la force de différenciation dont elle peut être la source. Une veille permet une adaptation constante de l'organisation aux différents aspects de la RSE. Elle stimule l'apprentissage organisationnel et permet de mobiliser les hommes et notamment les managers à la mise en œuvre d'une RSE qui doit se maintenir et se mettre à niveau en permanence.

Le dispositif de VRH est utile, en outre, pour mesurer régulièrement l'état d'esprit des salariés au moyen d'enquêtes de satisfaction qui peuvent avoir des effets positifs sur le climat social.

2.2.2. Gouvernance

La gouvernance se définit comme l'ensemble des processus et réglementations qui ont une influence sur la manière dont l'entreprise est dirigée et administrée. Ce processus repose sur l'implication des parties prenantes externes (clients, fournisseurs, environnement, économie) et internes (actionnaires, dirigeants, employés). La mise en œuvre d'une stratégie RSE nécessite une bonne gouvernance en ce sens qu'elle oblige les parties prenantes à définir ensemble des convergences, voire un consensus sur un processus commun lié aux interactions définies plus haut. Si l'entreprise n'a que peu d'influence sur les parties prenantes externes, elle reste l'initiatrice et le moteur des parties prenantes internes. Dès lors, la VRH, orientée sur l'éveil des différents acteurs aux enjeux stratégiques de l'entreprise, semble déterminante

pour assurer une bonne gouvernance, sous réserve de l'engagement et de l'exemplarité des dirigeants de l'entreprise dont l'éthique conditionne l'éthique de l'entreprise.

2.2.3. Aspects financiers et rentabilité

Quels que soient son processus, son environnement économique, sa ligne stratégique, la principale finalité de l'entreprise reste la performance financière qui, seule, lui permet d'assurer son indépendance et sa pérennité. La mise en œuvre d'une politique RSE introduit une nouvelle notion, l'investissement socialement responsable (ISR) qui introduit de nouveaux critères tels que le social, le sociétal, l'environnement, l'éthique et la gouvernance. L'amélioration de la productivité et de la rentabilité de l'entreprise passe désormais par l'optimisation, dans un esprit de durabilité, de la gestion des ressources humaines. C'est précisément là, le domaine de la VRH. L'évaluation de la RSE peut cependant être instrumentée, s'insérer dans des dispositifs et systèmes existants de mesure des performances. La valorisation financière de la performance sociétale peut être intégrée dans des systèmes comptables (coûts supportés par les entreprises et coût des dommages sur la société). Les informations non financières peuvent être insérées dans un tableau de bord selon différents axes de valorisation. A titre d'exemple, un axe peut concerner la performance par le capital humain [Edvinsson et Malone, 1999], un axe société [Kaplan et Norton, 2001] pour représenter la dimension sociétale dans un « sustainability balanced scorecard » (mesure de comportement citoyen par exemple)... [Bollecker et Mathieu, 2008]. Certains auteurs vont plus loin en parlant de RSE lorsqu'il y a fusion des préoccupations financières et sociales dans les outils de pilotage pour évaluer une performance qualifiée de globale voire durable : les indicateurs financiers sont contrebalancés par des indicateurs « sociaux ». La coexistence d'indicateurs à dimension sociale avec des indicateurs financiers mieux « enracinés » dans les pratiques a un effet facilitateur auprès des managers, même si l'on peut parfois reprocher une utilisation trop descendante de l'outil de pilotage « balance scorecard » [Kaplan, Norton, 1997].

2.2.4. Légitimité

La mise en œuvre d'une politique RSE intégrée apporte à l'entreprise une attractivité, c'est-à-dire une meilleure réputation, la fidélisation de ses partenaires et l'amélioration de la performance et de la satisfaction de ses salariés. Ce « label » de légitimité est décerné au travers d'outils (normes, labels, taxes, autorisations administratives, récompenses, etc.). Il est important de mobiliser le personnel sur ces enjeux dans la mesure où l'atteinte des objectifs fixés et la légitimité qui en découle reposent, en interne, sur la motivation et l'implication des salariés. On touche là au cœur même de la VS.

2.25. Bonnes pratiques et système de management

Pour construire ses pratiques de RSE, l'entreprise doit s'impliquer fortement dans la promotion et la diffusion des meilleures pratiques, réaliser des évaluations (benchmark). Trois étapes de maturité des systèmes de management intégrant le RSE reviennent souvent dans la littérature : l'approche restrictive (profitabilité), l'approche cumulative, et surtout l'approche intégrative (l'entreprise fait de la RSE une vision et un sens à partager avec ses parties prenantes et, donc, une ambition pour le futur).

L'entreprise, pour intégrer une politique intégrée de RSE doit adopter 3 attitudes :

- considérer la RSE au travers d'un système de management proactif et évolutif ;
- intégrer les initiatives et apprentissages orientés vers RSE dans le management ;
- permettre à chaque collaborateur de mesurer l'impact social des activités de son équipe.

La construction d'un système de bonnes pratiques requiert, idéalement, l'incitation préalable des salariés par l'instauration d'un climat de confiance et d'estime réciproque, le

développement de la capacité de chacun à contribuer à la stratégie globale, mais aussi par l'encouragement et la récompense des comportements qui vont dans le bon sens... L'instrumentation permet de dépasser le caractère incantatoire des discours, d'engager des actions correctives, d'évaluer les progrès réalisés. Par ailleurs, il est semble important d'instaurer une véritable discipline de management afin de vérifier la mise en cohérence des actes avec les engagements dans le but d'identifier, voire de sanctionner, les écarts constatés et de construire des plans d'actions correctives adaptés.

De par sa nature même et son caractère transversal, la RSE est multidisciplinaire. Elle concerne et implique toutes les fonctions de l'entreprise, encourage leur interaction et ouvre de nouveaux champs et, notamment, la mise en place de nouvelles compétences. Afin, d'une part, de synthétiser les aspects théoriques de la VS/VRH et de la RSE et, d'autre part, de permettre une comparaison avec les pratiques des entreprises, nous avons construit le [tableau 1] ci-dessous.

Tableau 1. Récapitulatif des aspects de VRH et de RSE d'un point de vue théorique

Veille Ressources Humaines Interne (VRHI)	
VRHI1	Surveiller le climat social
VRHI2	Surveiller la satisfaction des salariés et leur réactivité
VRHI3	Prévenir les conflits
VRHI4	Régulation sociale entre les acteurs et l'organisation
VRHI5	Ecouter les propositions des salariés
VRHI6	Rendre les acteurs veilleurs
VRHI7	Eveil des salariés aux enjeux stratégiques de l'entreprise
VRHI8	Mobilisation et suivi du personnel
Veille Ressources Humaines Externe (VRHE)	
VRHE1	Anticiper les besoins RH de l'entreprise
VRHE2	Acquisition de connaissances sources d'avantages concurrentiels
VRHE3	Acquisition de compétences / prospective
VRHE4	Veille sur le coût des RH
VRHE5	Veille sur les lois sociales
Autre	
Au1	Gestion de l'information anticipative par les salariés
Au2	Faire que la veille devienne un acte réflexe
Au3	Maintenir un système d'information ouvert grâce à des acteurs impliqués
Au4	Adhésion de l'ensemble des acteurs et de la DG
Apport de la Veille Ressources Humaine (VRH) à la RSE	
VRH/ RSE1	Changement du comportement individuel et collectif des salariés
VRH/ RSE2	Sensibilisation, motivation et formation des salariés au cadre de la RSE
VRH/ RSE3	Consolidation de la démarche de progrès induite par la RSE où chaque acteur doit jouer un rôle moteur
VRH/ RSE4	Définition d'un consensus sur la démarche de RSE (gouvernance)
VRH/ RSE5	Performance financière supportable (amélioration de la productivité et de la rentabilité)
VRH/ RSE6	Mobilisation du personnel sur les objectifs fixés en matière de RSE en vue d'améliorer la légitimité de l'entreprise
VRH/ RSE7	Mise en place de bonnes pratiques et d'un système de management adapté

L'intégration d'une démarche RSE dans l'entreprise est un processus complexe, qu'il convient de faire vivre et de valoriser, de suivre et d'améliorer, sur le plan du processus lui-même, mais aussi sur le plan des relations et des interactions entre les acteurs en charge de la mise en place du dispositif. En ce sens, la VS/VRH semble être un vecteur pertinent pour actionner, contrôler et coordonner l'ensemble de la démarche.

La construction de ce tableau de synthèse a pour objectif de préparer la phase de recherche terrain qui démarrera début 2012 dans une dizaine d'entreprises.

Conclusion

Les entreprises sont aujourd'hui face à de nouvelles « obligations », de nouvelles responsabilités. Leurs clients, leurs parties prenantes et même leurs salariés attendent d'elles un management responsable, un respect plus grand des hommes et de l'environnement. Les entreprises, même les plus réfractaires ne peuvent plus ignorer ses grandes tendances sociétale et doivent rapidement trouver des moyens de s'adapter afin de trouver des solutions pour suivre ses évolutions majeures sans pour autant perturber leur équilibre financier.

Cette communication apporte pour les praticiens des premiers éléments de réponse pour mettre en œuvre une politique de RSE intégrée au travers d'une instrumentation pertinente couplée par l'utilisation de la VS/VRH. Pour la recherche, il est intéressant de redéployer la veille sociale et la VRH assez faiblement développées dans la littérature et de rechercher le lien positif avec la RSE et les problématiques des entreprises.

En effet, la mobilisation des acteurs de l'entreprise est essentielle à la mise en œuvre d'un dispositif de RSE intégré et pour maintenir cette RSE face aux constantes évolutions de l'environnement de l'entreprise, la VS/VRH peut être une réponse par ces aspects étroitement en lien avec les ressources humaines aussi bien en interne qu'en externe, mais aussi par ses aspects, dynamique, anticipatifs, voire proactif.

Cette recherche dont la limite est d'être uniquement théorique est en fait la première étape vers une validation empirique. En effet, elle va nous permettre dans les mois à venir de construire une méthodologie de recherche-action dans une dizaine d'entreprise afin de vérifier notre hypothèse théorique.

Bibliographie :

- Barney J. (1991). «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 99-120
- Barraud V. (1998). «Pratiques de mobilisation et statut du salarié ». Actes jeunes chercheurs du IX Congrès de l'AGRH.
- Becker B.E., Huselid M.A. (1998). «High performance work systems and firm ». *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, pp. 53-101
- Becker G. (1962). «Investment in human capital: A theoretical analysis », *Journal of Political Economy*, vol. 70, October, pp. 9-49
- Berry M. (1983). Une technologie invisible ? - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. Centre de recherche en Gestion (CRG), Ecole Polytechnique, 93 p.
- Beyseyre Des Horts C.H., (2004). «La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique ?». 15ème Congrès Annuel de l'AGRH, Montréal, 185-208

- Bollecker M. et Mathieu P. (2008). Vers des systèmes de mesure des performances sociétales – L'apport des conventions. *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°180, janvier, 89-102
- Bourguignon A. (1996). Définir la performance : une simple question de vocabulaire ?, Actes du VIIème congrès de l'AGRH.
- Bowen H.R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers.
- Caroll A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, vol. 4, n°4, 497-505
- Castelneau P. et Noel C. (2004). Engagement pour un développement durable et performance des entreprises : le cas français. Communication aux Journées du CERMAT sur la performance.
- Chalus-Sauvannet M.-C. (2003). «Les pratiques de ressources humaines clé de la réalisation d'un processus d'innovation ? ». XIV ème congrès de l'AGRH
- Chalus-Sauvannet M.-C. (2010). « La veille sur les ressources humaines : un outil de la mise en œuvre du développement durable ? » Les éditions Hermès Sciences, collection des traités IC2 sur le sur le thème du développement durable sous la direction de N. Lesca « Veille et développement durable », pp.129-155, 2010
- Chanlat J.-F. (sous la direction de) (1990). *L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*. Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA.
- Coase R.H. (1937). «The nature of the firm ». *Economica N.S*, vol. 4, 386-405
- Combe P. et Deschamps P. (1996). *Ethique en toc : le management des valeurs*. Presses du Management.
- D'Arcimoles C-H. et Trebucq S. (2003). «Etude de l'influence de la performance sociétale sur la performance financière et le risque des sociétés françaises cotées (1995-2002)». Actes du Colloque interdisciplinaire La Responsabilité Globale de L'Entreprise : un nouveau modèle de régulation ?
- Daudé B. et Noël C. (2006). La Responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité. *Revue Management et avenir*, n°10, 39-56
- David A. (1996). «L'aide à la décision entre outils et organisation ». *Entreprises et Histoire*, n°16, pp. 9-26
- Delattre M. (2001). «GRH et stratégie : le chaînon manquant du professionnalisme ?». Communication, Université de printemps de l'IAS.
- Delattre M. (2001). «L'activation du potentiel humain comme support fédérateur des projets de redressement d'une entreprise en difficulté : cas d'une entreprise de traitement de poissons». *Gestion 2000*, n°5/2001, 55 – 71
- Desreumaux A. (1993). «Stratégie», Précis Dalloz, Gestion.
- Doyle P. (1994). *Marketing Management and Strategy*, Editon Broché.
- Edvinsson L. et Malone M.S. (1999). *Le capital immatériel de l'entreprise*, Maxima Laurent du Mesnil Ed.
- Fombonne J. (1992). «Pour un historique de la Fonction Personnel», *La fonction Ressources Humaines*, D. WEISS éd., Editions d'Organisation, 55-170
- Friedman M. (1962). *Capitalism and Freedom*, University of Chicago press.
- Gélinier O. (1990). *Stratégies de l'entreprise et motivation des hommes*, Les Editions d'Organisation.
- Gittleman M., Horrigan M., Joyce M. (1998). «Flexible workplace practices: Evidence from a nationally representative survey». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52, n° 1, 99-115
- Granger G.-G. (1967). *Pensée formelle et Sciences de l'Homme*. Editions Montaigne.
- Heald M. (1961). *Business Thought in the Twenties : Social Responsibility*. *American Quarterly*, vol. 13, n°2, 126-139

- Igalens J. (1997). «Segmentation sociale et gestion des ressources humaines», in SIMON Y., Joffre P.. Encyclopédie de gestion, Economica, Paris.
- Igalens J. (2004). «Comment évaluer les rapports de développement durable ? ». Revue Française de gestion, vol. 30, n°152, 151-166
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. Harvard Business Review, Janvier-février, 71-79
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1997). Le tableau de bord prospectif. Les Éditions d'Organisation.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001). Comment utiliser le tableau de bord prospectif. Pour créer une organisation orientée stratégie. Les Editions d'Organisation.
- Lesca H. (1994). Veille stratégique : L'intelligence de l'entreprise. Aster.
- Lesca N., Caron-Fasan M.-L. (2006). Veille anticipative, une autre approche de l'intelligence économique. Hermès Science.
- Mandal P., Howell A., Sohal A.S. (1998). «A systemic approach to quality improvements: the interactions between the technical, human and quality system». Total Quality Management, vol. 9, n° 1, 79-100
- Martinet A.C. (1984). Management stratégique : organisation et politique. Mc Graw Hill.
- Martinet A.C. et Payraud M.A. (2008). Formes de RSE et entreprises Sociales - Une hybridation des stratégies. Revue française de gestion – N° 180, 199-214
- McMahon T.F. (1986). Models of the relationships of the firm to society. Journal of Business Ethics, vol. 5, 186-191
- Meyer MW et Gupta V. (1994). The Performance paradox, Research in Organizational Behaviour, Vol. 16, 309-369
- Moisdon J.-C. (sous la direction de) (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation. Seli Arslan.
- Moulette P. et Delattre M. (2009). «Mise en œuvre et déploiement d'une politique de RSE : Etude exploratoire d'une entreprise de l'industrie agroalimentaire». 6ème Congrès international de l'ADERSE « Outils et pratiques de la RSE ».
- Perroux F. (1975). Unités actives et mathématiques nouvelles, révision de la théorie de l'équilibre économique général. Dunod.
- Peteraf M.A., Barney J.B. (2003). «Unraveling the resource-based tangle». Managerial and Decision Economics, vol. 24, 309-323
- Picard D. (2007). La veille sociale. Vuibert Gestion, Paris, 1991
- Plane J-M. (2000). La gestion des ressources humaine. Flammarion, Col. Dominos
- Porter M. (1986). L'avantage concurrentiel. InterEditions.
- Porter M.E. et Kramer M.R. (2002). "The competitive advantage of corporate philanthropy ?". Harvard Business Review, vol. 80, n°12.
- Potin I. et Dupré D. (2004). «Y a-t-il un sacrifice à être éthique ?». Banque et Marchés, n°69, mars-avril, 20-27
- Sainsaulieu R. (dir.) (1990). L'entreprise, une affaire de société. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Savall H. (1975). Enrichir le travail humain : l'évaluation économique. 1ère édition Dunod, 1975, 3ème édition augmentée Economica.
- Savall H. (1979). Reconstruire l'entreprise - Analyse socio-économique des conditions de travail. Dunod.
- Savall H. et Zardet V. (1995). Ingénierie stratégique du roseau. Economica.
- Schultz T.W. (1961). «Investment in human capital». American Economic Review, vol. 51, 1-17
- Sen A. (2000). Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté. Odile Jacob.

Smith C. (1994). «The new corporate philanthropy». Harvard Business Review, vol. 72, n°3.

Snell S.A., Youndt M.A., Wright P.M. (1996). «Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning». Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 14, 61-90

Teece D.J. (1998). «Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets». California Management Review, vol. 40, n° 3, 55-79.

Thevenet M. (1992). Impliquer les personnes dans l'entreprise. Liaison.

Weick K.E. (1979). The Social Psychology of Organizing. Mc Graw Hill.

Weick K.E. (1995). Sensemaking in Organizations. Sage Publications.

Wernerfelt B., (1984). «A resource-based view of the firm». Strategic Management Journal, vol. 5, 171-180

Williamson O.E. (1979). «Transaction cost economics: The governance of contractual relations ». Journal of Law and Economics, vol. 22, 233-261



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Le stress professionnel des dirigeants de proximité à la SNCF : influence de l'étape de la carrière et ambivalence du soutien social perçu

Sylvie Codo

ATER Université de Rouen

codsyl@yahoo.fr

Marcel Lourel

Professeur de psychologie - Université d'Artois

marcel.lourel@lille.iufm.fr

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'évaluer les effets des conflits de rôle sur la perception du stress des dirigeants de proximité (DPx) à la SNCF, et sur la transaction qui s'opère entre lesdits conflits et le stress via le soutien social des supérieurs et celui des collaborateurs.

Les résultats de l'étude quantitative menée auprès de 94 DPx montrent d'abord que le degré de stress est plus élevé en première partie de carrière de DPx (moins de 45 ans d'âge) qu'en seconde partie de carrière (à partir de 45 ans d'âge). Des relations significatives directes d'une part, et des relations indirectes d'autre part, ont été identifiées entre les conflits de rôle, le soutien social et le stress professionnel. Les perspectives de l'étude et ses limites sont discutées.

Mots clés : dirigeants de proximité ; conflits de rôle ; soutien social ; stress professionnel.

Introduction

La Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF) est reconnue en France comme une entreprise publique particulière ancrée dans une culture organisationnelle forte. A cet effet, son processus d'innovation rencontre de façon permanente la résistance des cheminots (Ribeill, 1992). Malgré sa rigidité culturelle, la SNCF a ouvert plusieurs chantiers de rénovation dont la modernisation du management. Dix ans après ce changement qui selon Fournier-Laurent (2006), est révolutionnaire, notre recherche se penche sur l'étude du stress du dernier maillon du management : les dirigeants de proximité.

Le stress au travail est aujourd'hui reconnu comme un indicateur de mal-être dont la persistance conduit à l'épuisement professionnel (Truchot, 2006) et parfois au suicide (Dejours et Bègue, 2009). Les suicides enregistrés à France Télécom ces dernières années ont accentué la prise en compte de la problématique de la santé au travail par les politiques et les partenaires sociaux. Afin de mieux comprendre le rôle des facteurs, notamment sociaux dans les conséquences du mal-être, des experts recommandent la création d'un observatoire¹ de suicides.

¹ Alter, N., Debout, M., Font Le Bret, B., Larose, Christian et Lourel, M. (2011). « Créons un observatoire des suicides : imposons la transparence des données ». Le Monde du vendredi 29 avril.

Selon Garnier-Daujard (2001), deux catégories de salariés peuvent être identifiées en matière de stress : les salariés exerçant des métiers où le stress est « a priori immédiatement perceptible » (convoyeurs de fonds, infirmiers...) et les salariés exerçant des activités où le stress « semble inexistant » et difficilement identifiable (agents de maîtrise, cadres...). Dans la même veine, de plus en plus de chercheurs montrent que les cadres ne sont pas à l'abri du stress (Salengro, 2005 ; Courpasson et Thoenig, 2008). Si la relation d'emploi des cadres a fait l'objet de multiples travaux, la catégorie des managers de proximité a moins retenu l'attention des chercheurs à l'exception de quelques uns (Deye, 1999 ; Bourion, 2006). En effet, les managers de proximité ne représentent pas une catégorie de personnel homogène. On y distingue des cadres vs des non cadres ; des jeunes et des moins jeunes (Desmarais, 2003). Pour certains auteurs, les préoccupations des salariés varient en fonction de l'étape de leur développement professionnel (Super, 1953 ; Hall, 1976 cité par Hellriegel, Slocum et Woodman, 2004). A cet effet, le premier objectif de cette recherche est de mesurer l'impact de l'étape de la carrière sur la perception de stress chez les DPx. Au-delà de l'hétérogénéité statutaire et de l'étape de la carrière, les managers de proximité exercent un rôle commun : la responsabilité d'encadrer d'autres agents (Desmarais, 2003). Ils sont généralement décrits comme une population soumise à d'importants malaises professionnels. Au nombre de ces malaises, figurent les conflits de rôle, le manque de soutien social et le stress au travail. Des travaux empiriques portant sur les effets des conflits de rôle et du soutien social sur le stress sont abondants. Ils montrent que, les conflits de rôle accélèrent le stress professionnel (Jackson et Schuler 1985 ; Perrot, 2005 ; Tessier, 2006). Toutefois, le soutien social agit soit directement ou indirectement comme un facteur protecteur dans la relation entre les conflits de rôle et le stress professionnel (Caron et Gay, 2005 ; Ruiller, 2008). Si la majorité des travaux portent essentiellement sur les salariés du privé, les agents publics ont peu retenu l'attention des chercheurs. Le second objectif de cette recherche est donc d'étudier dans quelles mesure des conflits de rôle et le soutien social affectent directement la perception du stress des dirigeants de proximité à la SNCF, et le jeu d'influence qui s'opère entre les conflits de rôle et le stress à travers le soutien social des supérieurs et celui des subordonnés.

Pour ce faire, l'article est structuré en quatre sections. Nous présentons dans une première section, le cadre conceptuel de la recherche ensuite les hypothèses qui en découlent ; dans une deuxième section l'objet de notre étude : la catégorie des dirigeants de proximité. Nous exposons dans une troisième section, la méthodologie et les résultats. Enfin, une quatrième section est consacrée à la discussion et à la proposition de quelques pistes d'action en vue du management du stress des DPx.

I/ Cadre conceptuel : vers un modèle explicatif du stress professionnel des DPx

Plusieurs modèles se concurrencent dans l'explication du stress professionnel. Ce dernier est défini comme un « état de tension, de préoccupation ou d'activation rapporté par une multitude de gens » (Lemyre et Tessier, 2003). Il est aujourd'hui admis comme le résultat d'un écart perçu entre les exigences (sollicitations fortes) et les ressources (capacités d'ajustement faibles ou inadaptées) d'un individu. Nous présentons ici deux modèles qui nous semblent plus adaptés à l'objet de notre recherche : le modèle de l'épisode de rôle (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek et Rosenthal, 1964) et le modèle demande psychologique, latitude décisionnelle, soutien social (Karasek et Theorell, 1990). Mais avant, nous présentons les modèles de cycles de carrière. Bien qu'elle ne traite pas directement du stress, nous estimons qu'elle peut apporter des éclairages à l'explication du sujet.

1.1 Cycles de carrière et stress professionnel : relations peu explorées

Un cycle de carrière renvoie à une « progression sur le plan professionnel, mais aussi sur le plan personnel » (Dany et Livian, 2002 ; p 45). Pour les tenants de la théorie du développement professionnel, plusieurs étapes peuvent être distinguées dans la carrière d'un individu. Ainsi, Super (1957), distingue cinq étapes dans le développement d'un individu : l'étape de croissance (0-14 ans) correspond au stade des choix « fantaisistes » ; la période d'exploration de la carrière s'étend de 15 à 25 ans. A ce stade, le projet professionnel d'un individu passe par trois sous étapes : choix exploratoire, période de transition et une période d'essai. Vient ensuite la période d'établissement (26-45) qui se décompose en période de stabilisation et en période d'avancement. Après cette phase, l'individu âgé de 46 à 65 ans cherche à conserver ses acquis professionnels. Enfin, à partir de 66 ans l'individu se retire progressivement de la vie professionnelle pour se consacrer à d'autres activités.

Sur la base des travaux de Hall, Hellriegel, Slocum et Woodman, (2004), identifient 4 phases dans le développement professionnel d'un manager : l'implantation (20-25 ans), l'avancement (26-39

ans), l'entretien (40-60 ans) et le retrait (plus 60 ans). Le premier stade correspond à l'entrée du manager dans l'entreprise. Il se voit confier des tâches routinières et est généralement soutenu par un salarié plus expérimenté. A l'étape d'avancement, le manager acquiert une autonomie et se spécialise. A partir de la quarantaine, le salarié aborde la phase d'entretien de sa carrière. A cette étape, le manager peut se voir proposer de tâches enrichissantes ou non ; il peut également freiner sa propre évolution de carrière lorsque sa contribution à l'organisation n'est plus significative. La quatrième et dernière étape dite de retrait correspond à une période où le manager se désengage progressivement de la vie de l'entreprise afin d'investir d'autres sphères extraprofessionnelles (amitié, famille...).

En France, la délimitation de la frontière de la séniorité est encore floue (Raoult et Huyez-levrat, 2009). L'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005, relatif à l'emploi des seniors fixe la barre de la séniorité à 45 ans pour bénéficier d'un entretien professionnel de seconde partie de carrière. Imbert (2005) remarque que dans les entreprises les individus sont identifiés comme des seniors dès qu'ils atteignent 45 ans d'âge ou 47 ans. Cependant, force est de constater que ce sont les quinquagénaires (notamment, à partir de 55 ans) qui sont le plus assimilés aux seniors. L'impact de la séniorité des managers sur le stress des managers ayant moins retenu l'attention des chercheurs, nous proposons d'explorer le présent article les liens possibles.

1.2 Les conflits de rôle et stress professionnel : apports du modèle de l'épisode de rôle

Dans les organisations, il arrive que les individus soient confrontés à des attentes contraires du fait de leur positionnement et du rôle qui en découle. Pour Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek et Rosenthal (1964), les individus qui occupent des positions focales (entre deux) comme des managers sont exposés à des tensions de rôle. Les auteurs, défendent cette hypothèse à travers le modèle de l'épisode de rôle. Un épisode de rôle débute chez les émetteurs de rôle (supérieurs hiérarchiques ou autres personnes) par des prévisions relatives aux rôles, des perceptions des comportements de la personne focale et l'évaluation des tâches à assigner aux personnes focales. Ces représentations vont ensuite influencer la teneur des messages ou pressions que les émetteurs vont transmettre aux personnes focales. La manière dont ces dernières vont percevoir les messages ou pressions est liée à des facteurs personnels, interpersonnels et organisationnels. Par conséquent, les demandes reçues peuvent être vécues comme des conflits de rôle et/ou des ambiguïtés de rôle. En fin de compte, ces tensions de rôle peuvent générer du stress et entraîner par la suite des stratégies d'adaptation de type coping pour les gérer. Lorsque ces tensions et leurs conséquences sur les personnes focales sont perçues par les émetteurs de rôle, ils réajustent leurs attentes en clarifiant et en réduisant leurs demandes. Nous nous intéressons particulièrement aux conflits de rôle. Le conflit de rôle doit être distingué de l'ambiguïté de rôle. Cette dernière désigne selon Perrot (2001), l'« incertitude de l'individu relative aux activités et aux comportements attendus dans son ensemble interactionnel ». Tandis que le conflit de rôle « est une incompatibilité entre, d'une part, les attentes d'un individu et d'autre part, les activités ou les comportements qu'il exerce au sein de son ensemble interactionnel ».

Les managers sont généralement décrits comme des acteurs soumis à ce phénomène intrasubjectif désigné sous le concept de conflit de rôle. Pour Perrot, le conflit de rôle est un construit multidimensionnel revoyant à quatre composantes. Le conflit « individu ensemble de rôles » : conflit entre l'individu et son ensemble de rôles. Il concerne les conflits liés à l'atteinte des objectifs comme la réalisation d'une tâche. Le « conflit inter rôles » (surcharge) : perception des exigences professionnelles quantitativement élevées et incapacité de les satisfaire dans un délai très court. Le « conflit individu/rôles » : perception d'une incompatibilité entre les compétences, capacités de la personne et le rôle joué dans l'organisation. L'individu peut sous-estimer sa qualification par rapport au poste de travail (je suis moins diplômé pour tenir ce poste) ou surestimer sa qualification par rapport au poste (je suis trop diplômé pour exercer cet emploi). Le « conflit individu/ climat » : ce type de conflit résulte d'une incompatibilité entre les valeurs de l'individu et la culture d'entreprise (fonctionnement de l'entreprise et les relations sociales au sein de l'entreprise). Une cinquième dimension du conflit peut être distinguée. C'est le conflit interémetteur (inter-sender conflict) : ce type de conflit est généré par une incompatibilité d'exigences de deux ou plusieurs personnes vis-à-vis d'une autre (Khan et coll. op.cit).

Sur la base des travaux postulant de relation positive entre les conflits de rôle et le stress professionnel, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : *les conflits de rôle affectent positivement le stress professionnel.*

1.3 Soutien social et stress professionnel

Vézina, Bourbonnais, Brisson et Trudel (2006), définissent le soutien social comme « l'ensemble des interactions sociales utilitaires qui sont disponibles au travail tant de la part des collègues que des superviseurs ». Pour certains, il constitue une ressource qui affecte directement et négativement le stress (Hobfoll, 1989). Pour d'autres auteurs, il joue son rôle « tampon ou parapluie » à condition que les individus soient confrontés à des facteurs stressants (Kaplan et al., 1993).

Longtemps considéré comme un construit unidimensionnel, le soutien social est reconnu comme un concept multidimensionnel. Cutrona et Russell (1990) ont distingué sous le concept de provisions sociales cinq dimensions du soutien social. Elles renvoient à l'accès et à la conservation des ressources. À l'instar d'autres ressources, le soutien social constitue une forme de provision sociale dont le rôle est de contribuer à l'épanouissement humain. Les auteurs distinguent six catégories de provisions : le support émotionnel, l'intégration sociale, le soutien d'estime, l'aide matérielle, les conseils et les informations et le besoin de se sentir utile. Le soutien émotionnel désigne les apports de réconfort et de protection des membres de l'entourage à une personne en difficulté. L'intégration sociale, définit l'appartenance à un groupe dont les membres partagent les mêmes valeurs. Le soutien d'estime fait référence à la rétroaction, réassurance sur sa valeur et ses compétences par les proches. L'aide matérielle renvoie à l'aide tangible (technique ou financière). Le soutien informatif concerne les avis, conseils de l'entourage pour faciliter la réalisation des tâches en cas de besoin. Le besoin de se sentir utile constitue une forme particulière de provision, dans la mesure où elle ne provient pas d'un tiers. Ce besoin consiste à se rendre utile pour d'autres personnes et se procurer en retour d'une estime personnelle (renforcer sa propre estime de soi).

Quelle que soit sa nature, le soutien social est considéré comme une variable qui réduit la perception. Caron et Gay (2005) ont dégagé des études empiriques un double usage du soutien social dans les modèles explicatifs de la santé mentale. Dans le « modèle des effets directs », le soutien social a un effet direct et positif sur la santé et ceci indépendamment de toute situation stressante. Un individu appartenant à un réseau social qui lui procure des expériences positives et permanentes aura un niveau de bien-être élevé et une bonne estime de lui-même. Pour certains auteurs le soutien social a une fonction adaptative : la survie des individus isolés est compromettante (Leary et Downs, 1995 cités par Caron et Gray). Pour d'autres, le soutien social constitue une ressource dont l'accès ou la préservation contribue à l'équilibre biologique ou à l'épanouissement des individus (Hobfoll, 1989). Le stress professionnel résulte de l'insuffisance, de la menace ou de la perte effective des ressources. Au même titre que les ressources matérielles, le soutien social contribue fortement à l'équilibre biologique, psychologique et social des individus.

Contrairement au modèle précédent, le « modèle d'atténuation du stress » n'attribue pas au soutien social une propriété intrinsèquement protectrice. Il est efficace en période de stress (Kaplan et al. op.cit.). Il remplit trois fonctions : croire en l'aide de l'entourage en cas de difficulté (soutien social perçu), recevoir l'aide concrète de l'entourage en cas de problème (soutien social effectif), relativiser le caractère stressant des événements en rendant les individus moins vulnérables.

Hypothèse 2 : le soutien social affecte négativement le stress professionnel

1.4 Interaction conflits de rôle, soutien social et stress professionnel : apports du modèle demande psychologique, latitude décisionnelle, soutien social

Le modèle demande psychologique, latitude décisionnelle, soutien social (Karasek et de Theorell, op.cit.) repose sur l'hypothèse selon laquelle une demande psychologique forte (l'intensité, la rapidité, la quantité de travail, la contrainte temporelle, les interruptions et les contradictions, les exigences), combinée à une faible latitude décisionnelle (la liberté de contrôle, l'utilisation des compétences et le développement des compétences) et à un faible soutien social augmente le niveau de stress. Nous portons une attention au type et à la source du soutien social susceptible de réduire la perception de stress auprès des dirigeants de proximité.

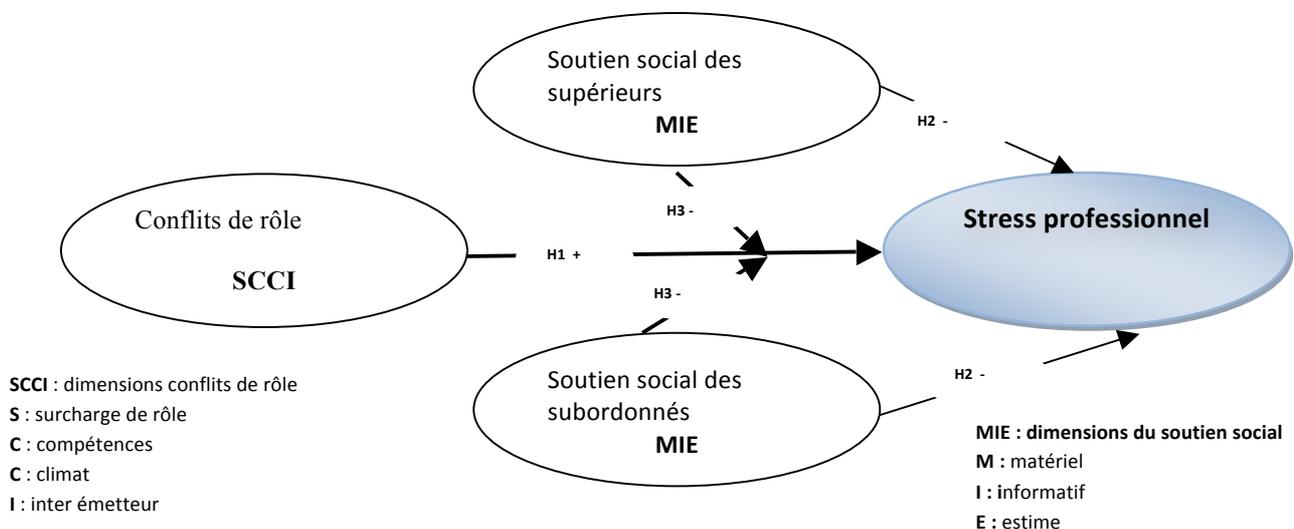
Chez les managers, les facteurs générateurs de stress sont multiples. Pour certains auteurs, il est lié à la rupture du rapport de confiance des cadres avec leur organisation et à la banalisation de leur statut (Bouffartigue, 2001). Par ailleurs, Tessier (2006) a mis en évidence le rôle des modes de gestion dans le stress des cadres. Pour l'auteure, ce sont les attentes croissantes en termes de « résultats, de

performance et de comportements » que les directions nourrissent à leur égard qui sont à l'origine du stress. Les conséquences de ces modes managériaux engendrent chez les cadres un sentiment d'injustice lorsque l'évaluation des résultats et comportements attendus glisse vers une évaluation de leur personne. Les cadres sont aussi affectés par des tensions liées à leur double rôle : une fonction de gestionnaire visant à contrôler et à sanctionner et une fonction d'accompagnateur de changement organisationnel. Cependant, pour jouer ce second rôle, ils ne disposent pas toujours des informations nécessaires pour diffuser la stratégie de l'entreprise auprès de leurs collaborateurs. Les conséquences de ces facteurs sur le rapport au travail sont importantes.

Hypothèse 3 : le soutien social des supérieurs d'une part et le soutien social des subordonnés d'autre part, modère respectivement la relation entre les conflits de rôle et le degré de stress ressenti.

Le cadre théorique de cette recherche s'articulant autour du modèle de l'épisode de rôle et du modèle demande psychologique, latitude décisionnelle, soutien social, nous pouvons esquisser le modèle ci-dessous.

Modèle de recherche : Effets directs et indirects du soutien social sur la relation conflits de rôle et stress professionnel



II/ Management de proximité dans les entreprises publiques : cas de la SNCF

2.1 Spécificités de la SNCF

Nous nous intéressons particulièrement à la SNCF puisqu'elle a engagé depuis l'an 2000 une profonde réforme managériale (Fournier-Laurent, op.cit.). Cette transformation managériale s'inscrivait dans un vaste programme de modernisation de l'entreprise publique en vue de sa préparation à la concurrence. Elle a mis en place un dispositif managérial permettant d'accompagner ses managers (Steinvillie et Rousseau, 2003). Ce dispositif vise à professionnaliser et renforcer la légitimité des managers opérationnels, autrefois basée sur leurs compétences techniques.

La SNCF à l'instar d'autres organisations du service public a été souvent présentée comme une organisation peu confrontée à des contraintes économiques et dont les agents jouissent d'une sécurité de l'emploi. Cependant, force est de constater que cette entreprise évolue d'une situation de monopole à une ouverture sur le marché (Guélaud, 2002). Alors, pour faire face à la concurrence, la SNCF a beaucoup investi dans la formation de ces managers. Ils sont d'ailleurs considérés au sein de l'organisation comme de véritables acteurs stratégiques (Desmis, De Terssac et Blatter, 2004). A cet effet, ils sont placés au cœur des changements organisationnels.

2.2 Spécificités des managers de proximité de la SNCF

On distingue actuellement dans un établissement de la SNCF trois niveaux de management : la direction d'établissement, la direction d'unité opérationnelle et la direction de proximité (Steinvillie et Rousseau op.cit. ; Fournier-Laurent, op. cit.). Le directeur d'établissement assure la cohérence des contributions des unités de son établissement avec le projet de l'entreprise. Le dirigeant d'unité

opérationnel (DUO) est généralement responsable d'une unité de production. Il est spécialisé dans un métier précis. Le dirigeant de proximité (DPx) communément appelé agent de maîtrise constitue le dernier niveau de management. Il est chargé de la gestion d'une équipe d'opérationnels sur le terrain et assure la circulation des informations. Ces niveaux de management résultent d'une profonde modernisation du management de la SNCF. Cette ambition de transformation managériale s'inscrivait dans un vaste programme de modernisation de l'organisation en vue de la préparation à la concurrence (Fournier-Laurent, op.cit). A la différence de la maîtrise dans certaines industries, les dirigeants de proximité ont un niveau d'instruction de plus en plus élevé (Baccalauréat et niveau supérieur).

Si le management de proximité s'est renouvelé, les attitudes et comportements des dirigeants de proximité demeurent peu connus. En général, la population des managers de proximité est souvent décrite comme une catégorie sous tensions. Ces dernières sont attribuées aux caractéristiques spécifiques au rôle de management. Parmi ces caractéristiques, on peut distinguer la position charnière (entre la hiérarchie et le terrain), la polyvalence, l'importance des responsabilités et le rôle stratégique attribué aux managers en période de changement. Ces conditions d'exercice du rôle managérial peuvent être génératrices de tensions de rôle et de stress chez les managers (Kahn et al, op.cit).

Ainsi, les profondes mutations de cette entreprise, qui n'est certes pas la seule dans ce cas, s'accompagnent d'une dynamique choisie ou subie de la part des acteurs qui la composent. Dynamique susceptible d'altérer la santé et les relations sociales entre pairs. A l'heure où les problématiques de santé sont de véritables enjeux de santé publique dans toutes catégories professionnelles, peu étudient celle des managers de proximité publics. Pourtant, à l'instar d'autres cadres, ceux-ci bénéficient d'une place clé dans l'organisation qui se caractérise par un niveau de tension important qui n'ont seulement peut être un facteur de conflit des rôles, de degré de stress perçu élevé et en particulier lorsque les ressources sociales organisationnelles sont perçues comme lacunaires par le sujet. Bien sûr, dans notre étude tous les facteurs du travail et de sa perception par le manager de proximité ne vont pas être traités.

III/ Méthodologie et résultats

3.1 Méthodologie quantitative

Dans cette partie, nous présentons dans un premier la population de DPx étudiée, les outils de mesure mobilisés ainsi que les techniques statistiques utilisées. Nous exposons dans un second temps les résultats de l'étude quantitative menée.

3.1.1 Participants et procédure

La recherche s'est déroulée auprès de 94 dirigeants de proximité (dont 85 % d'hommes et 15 % de femmes) sur la base du volontariat dans les établissements de la SNCF dans une région. La procédure de collecte a consisté à recueillir par le biais d'un questionnaire auto-administré des informations auprès de groupe de DPx. La présence d'un chercheur a été nécessaire pour leur expliquer l'objectif global de la recherche et de les rassurer sur les confidentialités des réponses. Les personnes interrogées sont employés dans des secteurs techniques et de la vente au guichet et ont un statut d'assimilé fonctionnaire. Le détail de leurs caractéristiques est présenté dans le tableau 1.

Tableau 1 : Caractéristiques de la population

Age moyen : 42 ans Ecart type : 9 ans	Moins de 45 ans : 47 DPx ; à partir de 45 ans : 45 DPx
Diplôme	Moins que le Bac : 23 DPx ; Bac et Bac + : 58 DPx
Accès à la fonction de DPx	Promotion après examen interne : 69 Concours : 8 DPx ; Recrutement : 15 DPx
Ancienneté moyenne à la SNCF : 17 ans Ecart type : 12 ans	1-17 : 49 DPx ; 18-37 : 38 DPx
Expérience moyenne dans la fonction de DPx : 8 ans Ecart-type : 6 ans	1-8 : 56 DPx ; 9-26 : 34 DPx
Formation au management	Formés : 69 DPx ; Non-formés : 22 DPx
Nombre moyen de supérieurs directs : 1	Un supérieur : 55 DPx ; Deux supérieurs : 30 DPx
Nombre moyen de personnes managées : 21 Ecart type : 9 personnes	1-21 agents : 46 DPx ; 22-47 agents : 44 DPx
Durée moyenne de travail/mois : 180 heures (45h/semaine) Ecart type : 29 heures	140-180 heures = 34 DPx ; + de 180 heures = 23 DPx

3.1.2 Instruments de mesure

Les managers ont été invités à indiquer leur degré de correspondance ou de non-correspondance avec des items d'un questionnaire sur une échelle de type Likert (1 : ne correspond pas du tout ; à 7 :

correspond exactement). Le questionnaire est constitué d'outils de mesure validés à l'exception de « l'échelle du conflit inter émetteur » que nous avons adaptée pour les besoins de la recherche.

Tableau 2 : Outils de mesure

Echelles	Dimensions des échelles	α	Exemple d'item
Stress professionnel Lemyre et Tessier, 2003	<i>Unidimensionnelle (3 items)</i>	0.736	Je me sens débordé (e) ; j'ai l'impression de manquer de temps
Adapté	<i>Interémetteur (4 items)</i>	0.898	Je suis tiraillé (e) entre les différentes attentes de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonnés.
Conflits de rôle Perrot, 2001	<i>Conflit interrôle (3 items)</i>	0.851	Les horaires que je fais sont gênants pour mon mode de vie
	<i>Conflit individu-rôles (3 items)</i>	0.776	Globalement mon travail est plutôt sous-qualifié par rapport à ma formation ou mes compétences
	<i>Conflit individu-climat (3 items)</i>	0.739	Je n'accroche pas complètement avec la culture de cette entreprise.
Provisions sociales Cutrona et Russel 1987 validation de Caron, 1996	<i>Soutien matériel/informatif des supérieurs (5 items)</i>	0.926	Il n'y a personne parmi mes supérieurs avec qui je me sens à l'aise pour parler de mes problèmes professionnels.
	<i>Soutien informatif des subordonnés (3 items)</i>	0.825	Je peux compter sur mes supérieurs pour m'aider en cas de réel besoin.
	<i>Soutien d'estime des subordonnés (3 items)</i>	0.668	Mes supérieurs reconnaissent ma compétence et mon savoir-faire.

3.1.3 Analyses statistiques

Après les analyses psychométriques des échelles de mesure, nous nous sommes appliqués s'est appliqués à appréhender les relations entre les variables mobilisées. Des analyses classiques de moyenne et de variance ont été d'abord menées. Dans la perspective de vérifier les hypothèses, des analyses de corrélation et de régression multiple ont été utilisées.

Afin de limiter la multicollinéarité lors des analyses de régression, les données ont été centrées ((El Akremi et Roussel, 2003). Les recommandations de Darpy (2009) ont été suivies au cours du test des effets modérateurs. Ainsi la variable indépendante, la variable de modulation et la variable issue du produit (multiplication) des deux premières variables ont subi une entrée forcée simultanée (méthode entrée) dans l'équation de régression. Cette démarche est indispensable puis qu'elle permet de vérifier l'effet interactif et non l'effet simple des variables (Caceres et Vanhamme, 2003). Toutes les analyses ont été réalisées sous le logiciel SPSS (version 17).

3.2 Résultats

3.2.1 Statistiques descriptives des variables

La mesure unidimensionnelle du stress professionnel retenue explique 65.56 % de la variance totale (KMO=,675 ; test de Bartlett : 0.0001). La mesure du conflit inter-émetteur explique 76.75 % de sa variance totale (KMO=0.802 ; test de Bartlett : 0.0001). La version tridimensionnelle des conflits de rôle explique 71.56 % de la variance totale (KMO=0.737 ; test de Bartlett : 0.0001). Le soutien social matériel/informatif des supérieurs explique 77.59 % de la variance totale (KMO=0.856 ; test de Bartlett : 0.0001). Le soutien social informatif et le soutien social d'estime des subordonnés expliquent 67.95 % de la variance totale du soutien (KMO=0.732 ; test de Bartlett : 0.0001).

3.2.2 Etapes de la carrière de DPx et stress professionnel

Nous n'avons en effet pas observé de différence significative de stress entre les DPx expérimentés et les DPx moins expérimentés ($r = -0.15$; $p = 0.155$). Il en est de même pour les DPx formés au management et ceux qui ne le sont pas ($F = 1.552$; $p = 0.216$). Cependant, des résultats intéressants ont été trouvés concernant les liens entre l'âge, le diplôme, la durée de travail et l'ancienneté dans l'organisation. En effet, en première partie de leur carrière les DPx (- 45 ans : moyenne de stress = 4.25/7) sont plus stressés que leurs collègues (45 ans et + : moyenne de stress = 3.48/7) qui sont en seconde partie de carrière ($F = 7.544$; $p < 0.007$). Les premiers présentent les caractéristiques suivantes : ils ont moins de 45 ans ; diplômés (Bac ou Bac+) et une ancienneté dans l'organisation inférieure à 18 ans. Ces DPx travaillent 189 heures en moyenne par mois. Les seconds sont âgés de 45 ans et plus ; peu diplômés, une ancienneté supérieure ou égale à 18 ans. Ils travaillent 172 en moyenne par mois. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques des deux groupes de managers.

3.2.3 Liens conflits de rôle, soutien social et stress professionnel

Les résultats d'analyse de corrélation (tableau 5) nous confirment l'existence de liens entre certaines variables. Afin d'apprécier le pouvoir explicatif de ces variables sur le stress professionnel, des analyses de régressions multiple directes et de modulation ont été menées par la suite.

Tableau 5 : Moyennes, écart-types et corrélations

	M	E.T	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.

1. Stress professionnel	3,88	1,36							
2. Conflit interémetteur	5,08	1,34	,206*						
3. Conflit inter-rôle	3,86	1,70	,388**	,179					
4. Conflit individu/rôle	3,59	1,51	,009	,159	,330**				
5. Conflit individu/climat	3,99	1,29	,041	,425**	,179	,314**			
6. Soutien informatif des subordonnés	5,29	1,38	-,296**	-,270**	-,153	-,101	-,033		
7. Soutien matériel/informatif des supérieurs	5,42	1,40	-,225*	-,350**	-,212*	-,272**	-,370**	,475**	
8. Soutien d'estime des subordonnés	5,51	,90	-,243*	-,031	-,060	-,035	,110	,302**	,090

* : p < 0.05 ; ** : p < 0.01

Hypothèse 1 : *les conflits de rôle affectent positivement le stress professionnel.*

Cette hypothèse semble être vérifiée sur l'ensemble de la population des DPx pour la dimension conflit interrôle ($\beta = 0.38$; $t=3.938$; $p=0.0001$). En première partie de carrière le stress professionnel est déterminé par le conflit inter émetteur ($\beta = 0.31$; $t= 2.328$; $p=0.024$) et le conflit interrôle ($\beta = 0.30$; $t=2.246$; $p= 0.030$). Cependant, il est uniquement déterminé en seconde partie de carrière par le conflit interrôle ($\beta = 0.38$; $t=2.539$; $p= 0.015$).

Hypothèse 2 : *le soutien social perçu affecte négativement le stress professionnel.*

Sur l'ensemble la population des DPx, l'hypothèse 2 peut être partiellement vérifiée. Ainsi, le soutien matériel/informatif des supérieurs diminue le stress ($\beta = -0.27$, $t= -2.774$; $p=0.007$) ; il en est de même pour le soutien d'estime des subordonnés ($\beta = -0.21$; -2.150 ; $p=0.034$).

En première partie de carrière, le soutien matériel/informatif des supérieurs diminue le degré de stress perçu ($\beta = -0.48$; $t= -3.775$; $p=0.000$). En seconde partie de carrière, c'est le soutien matériel des subordonnés qui réduit le stress des DPx ($\beta = -0.33$; $t= -2.260$; $p = 0.029$).

Hypothèse 3 : *le soutien social des supérieurs d'une part et le soutien social des subordonnés d'autre part, modère respectivement la relation entre les conflits de rôle et le degré de stress ressenti.*

Cette hypothèse n'est pas vérifiée en cas de conflits inter émetteur ou inter rôle. Par ailleurs, nous nous attendions à un rôle réducteur du soutien social de l'intensité de la relation positive entre les conflits de rôle et le stress professionnel. Cependant, les résultats démontrent que certaines dimensions du soutien social amplifient la relation entre le conflit individu-climat et le stress d'une part et le conflit interrôle et le stress d'autres part. Précisons les conditions dans lesquelles l'effet du soutien social est particulièrement significatif :

- le soutien social matériel/informatif des supérieurs modère la relation entre le conflit individu-climat et le stress professionnel ($R^2=09.5\%$; $\beta : 0.296$; $t : 2.700$; $p = 0.008$; $VIF=1.212$).
- si le rôle du soutien matériel/informatif des supérieurs n'est pas significative en période de conflit inter rôle pour les DPx en première partie de carrière ($\beta = -0.14$; $t= -1.116$; $p=0.270$). En revanche, il l'est chez les DPx en seconde partie de carrière ($R^2= 27.3\%$; $\beta = 0.42$; $t=3.212$; $p=0.003$; $VIF=1.022$).
- le soutien d'estime des collaborateurs augmente le stress lorsque les DPx ont une perception négative du climat organisationnel. Cet effet amplificateur n'est pas significatif chez les DPx en première partie de carrière ($\beta = 0.21$; $t=1.380$; $p=0.175$). Cependant, il est significatif chez les DPx en seconde partie de carrière ($R^2= 15.2\%$; $\beta = 0.32$; $t=2.179$; $p=0.036$; $VIF=1.024$).

IV/ Discussion

La discussion est focalisée sur l'impact des étapes de la carrière d'une part et sur le rôle ambivalent du soutien social en cas de conflit individu-climat.

4.1 Etapes de la carrière et stress professionnel : résultats de l'analyse exploratoire

- **Le stress des DPx en première partie de carrière (les moins de 45ans)**

Le niveau de stress professionnel en première partie de carrière est plus élevé qu'en seconde partie de carrière. Nous analysons ce résultat au travers des préoccupations des salariés en fonction des théories de développement professionnel. Au regard de ces modèles, bien que les tranches d'âge ne correspondent pas à celles que nous avons retenues nous pouvons esquisser quelques rapprochements. La première partie de carrière correspond à la « phase d'avancement » où les DPx sont autonomes et préparent l'évolution de leur carrière. D'ailleurs l'ambition de réussite de ces managers se mesure

entre autre par le nombre d'heures effectués au travail (en moyenne 189 heures par semaine contre 172 en seconde partie de carrière). Ainsi, le degré de stress élevé peut être lié aux efforts consentis à ce stade pour se spécialiser, entretenir des relations avec les pairs et obtenir la confiance du supérieur afin d'être reconnu ou de se voir confier des responsabilités enrichissantes.

Au-delà de ces préoccupations, le niveau de stress élevé peut être du au contexte de mutation à la SNCF. Ainsi, tout changement organisationnel (ouverture à la concurrence ou restructurations régionales) est vécu par ces DPx comme une menace pour leur carrière et non une opportunité. La peur de perdre ses acquis ou de ne pas voir son projet professionnel se réaliser augmente le niveau de stress. Sur le plan personnel, le degré de stress élevé peut être aussi attribué à la « crise de l'âge mûr survenant entre 39 et 44 ans » (Stout, slocum et Cron, 1987). Arrivés à cet âge, certains DPx, peuvent ressentir de l'insatisfaction professionnelle dans le cas où leur carrière ne se déroulerait pas comme prévue. Ce désenchantement peut être alors source de stress. De plus, la première partie de carrière correspond aussi à une période où les managers tentent d'harmoniser leur vie personnelle et professionnelle. Le surinvestissement dans une sphère crée des tensions dans l'autre qui est moins investie. La recherche permanente d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle peut être aussi génératrice de stress.

- **Le stress DPx en seconde partie de carrière (à partir de 45 ans)**

Le faible degré de stress observé chez les DPx en seconde partie de carrière comparativement à leurs collègues en première partie de carrière, peut être du à la diminution des préoccupations professionnelles à stade. En effet, il coïncide avec la « phase d'entretien » où ils peuvent avoir le sentiment de tendre vers la fin de leur carrière. Hall distingue à cette étape trois catégories de salariés que pouvons adapter au cas des DPx. La première concerne les DPx « vedettes », compte tenu de la reconnaissance de leur organisation sont soit confortés dans leur position grâce aux missions intéressantes qui leur sont confiées, d'où le sentiment de confiance et de la sécurité avec leur entreprise les protège du stress. A côté de ces managers « vedettes », on pourrait aussi distinguer les managers « piliers de l'entreprise ». Ces derniers, compte tenu de l'importance de leur contribution à l'entreprise ne se verront pas attribuer de nouvelles missions pour plusieurs raisons : soit la direction de l'organisation s'abstient de leur accorder une promotion parce qu'elle estime qu'elle aura du mal à leur trouver un remplaçant ; soit il manque à ces DPx des qualités nécessaires pour prendre de nouvelles responsabilités. La troisième et dernière catégorie de managers qu'on peut observer en seconde partie de carrière concerne les DPx qui ont atteint un « plateau de carrière ». Dans ce cas les possibilités de promotion sont faibles ou presque inexistantes à cause d'une faible performance des managers ou à l'existence dans l'entreprise d'autres managers plus qualifiés ou compétents qui pourraient logiquement bénéficier des rares possibilités de promotion. Dans ces trois cas, on peut mettre en évidence le fait qu'en seconde partie de carrière, les DPx ont plus de visibilité sur l'évolution de leur carrière que les DPx en première partie de carrière. D'où la différence de degré de stress constaté peut être reliée à l'ambition de réussir sa carrière et/ou à la crainte de ne pas la réaliser.

4.2 Rôle ambivalent du soutien social sur la relation entre conflits rôle et le stress professionnel

Notre recherche a permis de valider le rôle exacerbant des conflits de rôle (interrôle et intermédiaire) et l'effet protecteur du soutien social en période de stress. Par ailleurs, la SNCF étant reconnue comme une organisation soumise à des tensions permanentes, nous avons voulu vérifier l'impact du soutien social sur le stress professionnel en cas de conflits de rôle.

- **Quand le soutien informatif/matériel des supérieurs en période de conflits de rôle augmente le sentiment de stress des DPx**

Les résultats obtenus livrent des enseignements paradoxaux et contre-intuitifs. Ils mettent en avant son rôle aggravant dans la perception du stress, particulièrement en période de conflit individu-climat. Ainsi, elle remet en cause le rôle atténuateur du soutien social en période de stress (Karasek et Theorell, op.cit.). Car, chez tous les DPx interrogés, le soutien matériel/informatif des supérieurs accélère la perception du stress lorsque le climat organisationnel est négativement perçu. Un résultat

similaire est observé uniquement chez les DPx en seconde partie de la carrière, en cas de cas de conflit inter rôle. La théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 1989) et la théorie de la justice organisationnelle (Folger et Cropanzanon, 1998 cités par Doucet, 2004) nous paraissent pertinentes pour expliquer ces résultats. Nous considérons que le soutien social est perçu dans les cas précités par les DPx comme une stratégie visant à leur faire accepter des changements auxquels ils n'adhèrent pas. A cet effet, les supérieurs sont assimilés à des agents au service de la stratégie organisationnelle. Leur soutien est certes reconnu mais il n'est pas perçu comme une ressource mais un facteur qui vient renforcer le sentiment de la menace de leurs intérêts ou de ceux de leurs collaborateurs (qualité de vie au travail, avantages, carrière...). Ce résultat renforce la théorie de la conservation des ressources qui postule que la menace de perte ou la perte des ressources augmente le sentiment de stress. En revanche, le rôle atténuateur du stress attribué au soutien social par cette théorie n'est pas vérifié en situation de conflit. L'impact aggravant du soutien social peut aussi signifier que la nature du soutien perçu n'est pas adaptée au conflit vécu. Ainsi lorsque le climat organisationnel est négativement perçu, les DPx n'attendent pas un soutien social de leur supérieur mais un soutien organisationnel. Ce dernier étant défini comme l'engagement de l'organisation vis-à-vis de ses salariés, notamment de la prise en compte de leur bien-être (Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986). Le manque de moyens personnels (confiance en soi ; efficacité personnelle) ou professionnels (compétences) pour faire face à la montée des exigences professionnelles peut amener les DPx à percevoir l'aide des supérieurs comme une mise à l'épreuve de leur capacité autant personnelle que professionnelle.

- **Quand le soutien d'estime des collaborateurs en période de conflit avec l'organisation accentue le sentiment de stress des DPx en seconde partie de carrière**

Cet effet peut se produire lorsque l'objet du conflit constitue une menace pour tous les agents (y compris les Dpx) : la conséquence du soutien d'estime des collaborateurs dans ce cas n'est pas de réduire la perception de stress mais de renforcer la cohésion sociale (le collectif de travail). Ce soutien se métamorphose en facteur déclencheur de revendications collectives. Cet argument rejoint le développement de stress suite à un sentiment de perte de ressources que nous avons précédemment développé. Ce constat peut aussi se produire quand l'objet du conflit constitue une menace uniquement pour les collaborateurs. La difficulté à appliquer par exemple des règles managériales qu'ils estiment injustes, la peur de perdre l'estime des collaborateurs suite à l'application de ces règles sont autant de facteurs qui vont motiver le sentiment d'injustice organisationnelle et par conséquent augmenter leur niveau de stress. La «justice organisationnelle fait référence aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle)» (Folger et Cropanzanon, 1998 cités par Doucet, 2004). Ainsi, lorsque les DPx jugent les pratiques organisationnelles non équitables pour leurs collaborateurs et pour eux-mêmes, ils sont plus stressés malgré le sentiment qu'ils ont de bénéficier du soutien de leur entourage professionnel en cas de besoin.

Conclusion : implications managériales et limites de la recherche

Cette recherche avait pour objectif d'explorer d'une part l'impact de l'étape de la carrière sur le stress mais également de vérifier l'impact du soutien social (hiérarchiques et collaborateurs) sur la relation entre les conflits de rôle et le stress des dirigeants de proximité à la SNCF.

Les résultats confirment la fécondité des modèles théoriques qui attestent de relations positives et directes entre les conflits de rôle (notamment le conflit inter rôle, le conflit inter émetteur) sur le stress professionnel. Ainsi nous avons observé qu'en première partie (moins de 45 ans d'âge) de carrière le stress des DPx est déterminé par le conflit inter émetteur et le conflit inter rôle (surcharge) tandis qu'en seconde partie de carrière (plus de 45 ans d'âge), il résulte uniquement du conflit interrôle. Des relations négatives et directes entre le soutien social provenant des supérieurs et des subordonnés sur le stress professionnel ont été mise à jour. Ainsi, en première partie de carrière, les DPx sont sensibles au soutien matériel/informatif de leur supérieurs alors qu'en seconde partie de carrière, le stress des DPx est influencé par le soutien matériel de leurs collaborateurs. Au regard de ces résultats, nous proposons une diminution de la charge de travail chez les DPx. A cet, un style de management déléгатif peut être envisagé. Une formation sur la gestion de la position charnière peut

être utile pour les DPx en première partie de carrière dans la perspective de mieux gérer les conflits inter émetteurs. En seconde partie de carrière, le rôle des hiérarchiques devient moins capital. A cette étape, c'est le soutien matériel des collaborateurs qui revêt un sens dans la réduction du niveau de stress chez les DPx. Dans ce cas précis la logique du management s'inverse et pose la question de la gestion des DPx par leur collaborateurs. Le management peut-il être « down top » ? Loin de répondre à cette question, nous estimons que l'échange social (Blau, 1964) dans les équipes est non seulement utile pour le bien être des collaborateurs mais aussi pour celui des DPx, notamment lorsque ces derniers sont exposés au stress. Pour ce faire, le principe de la réciprocité (donnant-donnant) constitue la base de l'efficacité de cet échange sur le stress professionnel. En clair si le soutien des DPx réduit le stress de leurs collaborateurs, le soutien de ces derniers à vocation à jouer un rôle identique. Notre recherche plaide pour un renforcement du soutien social tout au long de la ligne hiérarchique (supérieurs et subordonnés voire des pairs).

Par ailleurs, notre recherche souligne l'inefficacité du soutien des supérieurs sur le stress de des DPx en cas de conflit individu-climat. Dans un contexte particulier de conflit individu-climat et de conflits interrôle observés à la SNCF, le soutien social perd sa qualité de ressource et augmente la perception de stress chez des DPx. Compte tenu des enseignements tirés de cette recherche, nous proposons aux directions de la SNCF, une management bienveillant (Cappelletti, Khalla, Noguera, Scouarnec et Voynet Fourboul, 2010) Nous pensons qu'en matière de changement organisationnel, les dirigeants gagneraient à renforcer le soutien organisationnel (provenant de la SNCF) puisque au regard de nos résultats le soutien social des supérieurs et des subordonnés semble ne pas être adapté en cas de conflits de rôle.

La prise en compte de l'étape de la carrière par l'intermédiaire de l'âge (moins de 45 vs 45 et plus) est discutable. Cependant, les résultats confirment le rôle de la séniorité dans la perception du stress (Imbert, 2005). Si notre recherche a contribué à remettre en question l'effet atténuateur du soutien social en cas de conflit individu-climat et de conflit interrôle, elle comporte un certain nombre de limites. D'abord la taille de notre échantillon ne nous autorise pas à prétendre à la généralisation de nos observations. Ensuite, la SNCF est une entreprise publique sensible dont le climat social est souvent perturbé par des grèves au point où les gouvernements successifs français craignent de la réformer. Ainsi, certains l'assimilent à « une vache sacrée de la République » et qu'elle « fut d'ailleurs la seule entreprise à recevoir la légion d'honneur au titre de la résistance » (Beau, Dequay et Fressoz 2004, p 17). Des travaux visant à étudier les conséquences sur le stress de la rupture du contrat psychologique ou de la justice organisationnelle chez les cheminots, nous semblent être des voies prometteuses de recherche dans la perspective d'approfondir les résultats que notre recherche révèle.

Bibliographie

- Beau, N., Dequay, L. et Fressoz, M. (2004).** Sncf, la machine infernale. Editions le cherche midi.
- Blau, P. (1964).** Exchange and power in social life, New York, Wiley
- Bouffartigue, P. (2001).** *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte « Recherches », 352 pages.
- Bourion, C. (2006).** Les managers de proximité pris en tenaille. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 12, 28, 77-103.
- Caceres R. C. et Vanhamme J. (2003).** Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 2, 67-100.
- Cappelletti, L., Khalla, S., Noguera, F. Scouarnec, A. et Voynet Fourboul, C. (2010).** Toward a new trend of managing people through benevolence ? *Management & Avenir*, N° 36, p. 263-283.
- Caron, J. et Gay, S. (2005).** Le soutien social peut-il reprendre sa juste place dans la problématique de la santé mentale ? *Santé Mentale Au Québec*. Volume 30, numéro 2, p. 7-13.
- Courpasson, D. et Jean-Claude Thoenig, J-C, (2008).** *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, 2008.
- Caron, J. (1996).** L'Échelle de provisions sociales : une validation québécoise. *Santé mentale au Québec*, XXI(2), 158-180.
- Cutrona, C. E et Russel, D. W. (1990).** Type of social support and specific stress: Toward a theory of optimal matching, in Sarason B. R. et al., eds., *Social Support an Interactionnai View*, John Wiley and Sons, New York.

- Dany, F. et Livian, Y-F. (2002).** *La nouvelle gestion des cadres.* Vuilbert.
- Darpy, D. (2009).** Questions et Réponses méthodologiques. in *Market.* Evrard, Y, Pras, B. et Elyette Roux, E. Dunod, 2003. 4eme Edition, Paris, Dunod.
- Desmarais, C. (2003).** *Pour une nouvelle gestion de l'encadrement territorial.* Editions de la lettre du cadre territorial, collection Essais.
- Desmis, J., De Terssac, G. et Blatter, C. (2004).** Méthodologie d'accompagnement du changement à destination de l'encadrement intermédiaire : repères introductifs. *Revue générale des chemins de fer* 2004, pp. 37-46.
- Deye, M. (1999).** Encadrement intermédiaire : entre malaise et mutations. *Revue Maîtriser.* 1999, N° 552, pp. 17-24.
- Doucet, O. (2004).** Mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques, *Revue de gestion des ressources humaines*, 53 (3), p.94-106.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison. Et Sowa D. (1986).** Perceived organizational support, *Journal of applied psychology*, vol.71, n°3, p.500-507.
- El Akremi, A., Roussel, P. (2003).** Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : Applications en GRH. *Actes du 14ème Congrès AGRH*, Grenoble, 1063-1096.
- Garnier-Daujard, E. (2001).** Le stress collectif, un risque professionnel. *Performances*, N°1, novembre-décembre.
- Guélaud, C. (2002).** La SNCF : une stratégie de croissance, un imaginaire du déclin. In *Du monopole au marché*, La Découverte p. 126-146.
- Hellriegel, D., Slocum, J W. et Woodman, R W. (2004).** *Management des organisations.* Editions, de boeck.
- Hobfoll, S.E. (1989).** Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3), 513-524.
- Imbert, J. (2005).** *Manager la carrière des seniors.* Editions INSEP Consulting.
- Jackson S.E., Schuler R.S., 1985.** A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.
- Khan R.L., Wolfe D., Quinn R., Snoek J., Rosenthal J.D., (1964).** *Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity.* New-York, John Willey and Sons Inc.
- Kaplan, R.M., Sallis, J.F, Patterson, T. L. (1993).** *Health and Human Behavior*, McGraw Hill, New York.
- Karasek, R. A., Theorell, T. (1990).** *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life.* Basic Book. New york.
- Fournier-Laurent, M. (2006).** *Histoire d'une révolution managériale : comment 170 000 salariés deviennent acteurs du changement à la SNCF.* Express éditions.
- Lemyre, L., et Tessier, R. (2003).** Concept and measurement of psychological stress. *Canadian Family Medecine*, 49, 1159-1160.
- Perrot, S. (2001).** *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés.* Economica.
- Perrot S. (2005).** Nature et conséquences des conflits de rôles. *Communication à la journée de recherche CEROG-AGRH, IAE d'Aix-en-Provence.*
- Raoult, N. et Huyez-levrat, G. (2009).** Les seniors dans l'entreprise : manager ou négociateur ? Liaisons sociales.
- Ribeill, G. (1992).** Entre culture et structure, stratégie et innovation à la SNCF de l'après guerre à nos jours. In *culture d'entreprise et innovation*, Bernard, P.J. et Daviet, J.P. Presses du CNRS.
- Ruiller, C. (2008).** Le soutien social au travail : conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle : l'étude d'un cas hospitalier. *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Rennes 1.
- Salengro, B. (2005).** *Le stress des cadres.* Paris, Editions L'Harmattan, 186 pages.
- Steinvill, F. et Rousseau, M. (2003).** Professions DU-DPX: La SNCF accompagne ses managers sur les rails du changement. *Revue générale des chemins de fer*, noFEV, pp. 5-15.
- Stout, S.K., Slocum, J.W. et Cron, W. L. (1987).** Dynamics of the career plateauing process. Working paper 97-073, E.L. Cox School of Business, Southern Methodist University, Dallas.
- Super, D.E (1953).** A theory of vocational development. *American Psychologist*, 8, 185-190.

- Tessier, N.** (2006). L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail », *Management & Avenir* 2/N° 8, p. 143-158.
- Truchot, D.** (2006). Exigences professionnelles et implication au travail : leur rôle dans l'émergence du burnout. In *Comportement organisationnel Vol. 2*, De Boeck Université, p. 313-334.
- Vézina, M., Bourbonnais, M., Brisson, C., Trudel, L.** (2006). Définir les risques. Actes de la recherche en sciences sociales, n°163 pp33-68.

« AUDIT SOCIAL ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL »

**DISPOSITIF D'ÉCOUTE DES SALARIÉS : SIMPLE INDICATEUR,
RÉEL DISPOSITIF DE DIAGNOSTIC DE LA SANTÉ AU TRAVAIL OU
VÉRITABLE OUTIL DE MANAGEMENT ?**

**Auteurs : Aurélie Sara COGNAT (CGS – Mines ParisTech)
et Jean-Claude SARDAS (CGS – Mines ParisTech)**

La pression économique forte à laquelle sont soumises les entreprises semble, de façon de plus en plus évidente, avoir des répercussions importantes sur les conditions de travail de leurs salariés et in fine sur leur santé, leur équilibre psychosocial au travail.

Les entreprises sont incitées à prendre en compte les risques qui portent sur l'atteinte à la santé des salariés par le travail au moins pour deux raisons. Un certain nombre d'études montrent que l'investissement, voire le bien-être des salariés au travail apparaît comme la clé d'une productivité renouvelée et durable. Mais surtout, la pression de la responsabilité légale est de plus en plus forte. En France, s'il n'existe pas de réglementation spécifique à la prévention du stress au travail, il existe néanmoins une obligation générale d'évaluer et de prévenir les risques portant sur « la santé mentale » (Article L 4121-1 du code du travail). Ces risques doivent être évalués et intégrés dans le Document Unique. Les évolutions récentes de la jurisprudence ont, de plus, mis en avant « l'obligation de résultat » (cf. Cass.soc., 5 mars 08) et non plus la seule obligation de moyens. L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008 par tous les syndicats patronaux et de salariés a transposé dans le droit français l'accord cadre européen sur le stress au travail du 8 octobre 2004. Il incite à agir sur les causes liées à l'organisation du travail et des indicateurs de situations à risques sont proposés, tout comme des pistes de prévention. Cependant c'est un cadre de référence, qui ne doit pas obligatoirement être décliné dans les branches professionnelles.

On est donc amené à se demander quels outils les grandes entreprises mettent en place pour suivre l'état d'investissement et de « bien-être » au travail de leurs salariés mais surtout à s'interroger sur ce que ces indicateurs révèlent vraiment. Et de façon plus générale, quels sont les atouts et les limites de ces dispositifs ?

Nous nous sommes plus particulièrement penchés sur les dispositifs d'écoute interne chiffrés mis en œuvre dans les entreprises. Pour étudier ces dispositifs nous avons notamment adopté la démarche présentée dans l'ouvrage coordonné par J.-C. Moisdon « du mode d'existence des outils de gestion » (1997) proposant d'envisager l'outil comme un moyen de révéler et comprendre les fonctionnements organisationnels puis comme un instrument d'accompagnement du changement.

Nous nous appuyerons sur une recherche-intervention (Sardas et Lefebvre 2004) menée dans une administration publique, ADMIN, que nous avons accompagnée dans l'exploitation des résultats de plusieurs éditions d'un dispositif d'écoute interne. ADMIN a fait appel à des prestataires extérieurs pour la réalisation, l'administration via un questionnaire électronique en ligne, le traitement et une partie de l'analyse, tandis que nous assurerions en interne la coordination, le pilotage et la communication du dispositif.

Bien que cette recherche soit toujours en cours et que nous la complétons en rencontrant différents acteurs d'autres entreprises mettant en place ces dispositifs et des instituts ou des entreprises réalisant des enquêtes internes pour leurs clients, il nous semble qu'elle aboutit à considérer plusieurs éléments.

Tout d'abord nous avons cherché à étudier l'attrait que pouvaient avoir ces dispositifs pour une entreprise. Ensuite nous avons travaillé sur les critiques que l'on peut formuler à l'égard des données obtenues. En reprenant les travaux de Simian (1987)¹ on peut formuler deux types de critiques des données. On peut critiquer leur *exactitude*, c'est-à-dire la signification interne des données mais aussi leur *aptitude*, c'est-à-dire la pertinence relative aux buts recherchés de l'étude.

« Après l'examen du rapport des données à la réalité (critique d'exactitude), nous avons donc bien à faire l'examen de leur rapport à ce que nous désirons en savoir et atteindre, ou critique d'aptitude à notre étude telle que déterminée². ».

Ensuite on se demandera quels sont les effets produits lorsque l'entreprise utilise ces dispositifs comme outil de management.

I. Attrait et limites de l'enquête chiffrée : quelle exactitude à la mesure de la satisfaction des salariés ?

L'attrait du chiffre pour représenter une réalité, l'objectiver, la rendre 'manipulable' est aujourd'hui très fort. Et les chiffres sont devenus omniprésents aussi bien dans le débat public que dans le monde de l'entreprise.

La pratique de l'étude de « l'opinion interne » est très ancienne, puisqu'on retrouve trace, dès l'antiquité, du suivi du « moral des troupes ». L'armée a une longue tradition d'adoption de méthodes variées qui permettent de suivre le climat social de ses corps. En ce qui concerne l'entreprise, l'enquête chiffrée d'opinion s'est imposée au fil du 20^{ème} siècle comme un idéal d'étude quantitativiste et positiviste. Lancée par les études marketing de satisfaction des consommateurs, elle est reprise par le politique pour s'informer de ce que pense la société (Blondiaux 2004), puis intégrée par les services de marketing interne des entreprises (Morillon, 2006). L'enquête d'opinion est séduisante grâce à son aura « démocratique », acquise par l'impression que la plus grande part s'exprime, qu'elle porte la voix du plus grand nombre vers les oreilles des gouvernants. Ensuite, parce qu'elle semble pouvoir donner toute

¹ Simian F. (1987) : Méthode historique et sciences sociales, Paris, éditions des archives contemporaines p. 376

² ibid

l'information nécessaire et synthétique sur la façon de penser dominante d'une population. Ces techniques ne pouvaient que séduire l'entreprise par leur capacité apparente à instaurer un dialogue entre les salariés et les dirigeants, à informer rigoureusement et exactement les managers, de l'opinion de leurs équipes. Ces techniques connaissent un succès grandissant, cependant ces dispositifs de mesure politique de l'opinion d'une part, de la satisfaction des consommateurs de l'autre ont montré des limites que l'on retrouve lorsque les entreprises s'en inspirent.

Ainsi la question de la **consistance d'une « opinion »** a longtemps été discutée :

« en réduisant la réponse de la personne interrogée à sa plus simple expression, à l'adoption d'un choix, à la formulation d'un oui ou d'un non, en refusant d'enregistrer la complexité, les contradictions ou les éventuelles nuances de cette opinion, le sondage introduit certes une possibilité de comparaison et de quantification des réponses obtenues mais rompt aussi avec toute possibilité de personnalisation de l'opinion. L'opinion recueillie, quel qu'en soit le sujet, ne peut plus faire l'objet d'annotation, de mise en forme, de commentaire. »³

Ainsi, on se prive des nuances mais aussi du poids respectif de l'opinion d'une personne par rapport à une autre : c'est l'effet des leaders d'opinion mis en évidence dès les années 40⁴. Ne peut-on pas considérer que certaines opinions ont plus de poids, d'influence que d'autres ou du moins sont à prendre en compte différemment ?

A l'inverse, Blondiaux précise que Gallup, un des grands promoteurs des sondages d'opinion en France a défendu que c'est dans ce « lissage » de l'opinion que résidait sa force : les opinions individuelles sont « attrapées » par la loi des grands nombres et permettent de faire surgir du sens, de donner de la cohérence aux opinions individuelles dispersées. L'objectif était de ne pas rester enfermé dans des opinions individuelles, marquées par un manque d'information, des partis pris forts, des perceptions partisans pour faire émerger à un niveau macro une « opinion rationnelle », un artefact mettant de côté la diversité et la complexité des opinions personnelles agrégées.

On peut également s'interroger sur la qualité des éléments produits : l'étude d'opinion sous la forme de sondage produit des **statistiques** dont le contrôle de la qualité et l'analyse doivent être rigoureusement réalisés pour avoir une valeur « scientifique ». Ainsi le fait de recourir à la statistique ne donne pas, par nature, des données que l'on peut qualifier de « scientifiques ». Pour avoir une certaine validité, il est nécessaire qu'elles répondent à certaines conditions de production, validité dont il est, par ailleurs, nécessaire de connaître les limites. Ces questions de la validité des données chiffrées recueillies sur les comportements et les perceptions ont été scrupuleusement traitées notamment par les scientifiques en sciences humaines. Les méthodes, avantages et limites ont été régulièrement étudiés et discutés. De nombreux biais ont notamment été mis en évidence dans la réalisation d'enquêtes par questionnaire. Si les chercheurs font de la rigueur méthodologique la condition de la validité des données obtenues, la « lourdeur » relative de ces méthodes et la prise en compte des limites en fait des dispositifs complexes à mobiliser dans le contexte de l'entreprise. Ces difficultés sont censées être prises en compte et dépassées par les cabinets de conseil et instituts d'enquêtes lorsqu'il

³ Loïc Blondiaux « Le nouveau régime des opinions », *Mil neuf cent. Revue d'histoire intellectuelle* 1/2004 (n° 22), p. 161-171.

⁴ Paul F. Lazarsfeld, Bernard Berelson, and Hazel Gaudet. *The people's choice; how the voter makes up his mind in a presidential campaign.* Duell Sloan and Pearce, New York., 1944.

est fait appel à un prestataire extérieur. Cependant ce secteur est en pleine explosion et tous les acteurs ne font pas preuve de la même rigueur comme nous avons pu le voir dans les propositions reçues en réponses à l'appel d'offre pour l'accompagnement du dispositif à ADMIN.

Nous allons reprendre quelques biais ou limites identifiés et les illustrer avec les situations rencontrées à ADMIN. Une des premières difficultés réside dans **la construction du questionnaire** : dans quelle mesure la construction même du questionnaire influence-t-elle les réponses voire suggère des réponses ? La formulation a un impact indéniable : ce point a été particulièrement mis en évidence entre deux éditions annuelles du baromètre social d'ADMIN lorsqu'il a été décidé de transformer la question « estimez-vous bénéficiaire des aspects suivants : ● « *un bon responsable hiérarchique* » ? par ● « *un bon manager* ». Le pourcentage de réponses positives (« oui, tout à fait » et « oui plutôt ») entre les deux années a diminué de plus de 10 points. Or, toutes les autres questions qui concernaient les managers, dont certaines ont été identifiées comme très corrélées à la satisfaction vis-à-vis du manager, indiquées une satisfaction en hausse. On peut raisonnablement supposer que la transformation de la formulation a eu un impact sur les niveaux de réponses.

Par ailleurs, certains points que les managers souhaitaient voir étudiés n'ont pas toujours fait l'objet d'un travail de construction des questions adaptées et préalablement testées. C'est pourquoi certaines questions ont dû être créées de façon ad hoc et pour cela que certains managers, pas forcément rompus à l'exercice du questionnaire quantitatif, ont demandé à ce que leur question soit intégrée.

Ensuite, se pose la question de la **représentativité** : il existe différents types de sondage. Ceci est un des premiers éléments à prendre en compte : quel échantillon a été retenu et à quel moment a-t-il été fait ? Prenons l'exemple où l'ensemble des salariés de l'entreprise est interrogé. Il est rare de constater que l'ensemble des personnes interrogées participent. Il est alors très compliqué de savoir dans quelle mesure ceux qui s'expriment sont représentatifs de l'opinion générale. De quelle façon peut-on généraliser ? Il est en effet délicat d'interpréter des non-réponses : est-ce qu'elles correspondent plutôt à des gens satisfaits qui ne ressentent pas le besoin de s'exprimer ou, à l'inverse, de personnes souhaitant marquer un mécontentement et un désengagement vis-à-vis des actions menées par l'entreprise ? Ou de personnes n'ayant pas le temps de répondre ? La question s'est aussi posée de la confiance : l'engagement total a été pris, et respecté, de l'anonymat des réponses. La direction a tenu à avoir recours à un prestataire s'engageant formellement à ne communiquer à l'entreprise aucun résultat pouvant rompre ce principe d'anonymat, et a demandé que des seuils sur la taille des groupes étudiés soient fixés. Pourtant, certains ont justifié leur non-participation par la crainte de voir leur ressenti analysé personnellement.

Ensuite, les risques d'erreurs méthodologiques dans le traitement existent.

Enfin, un des points particulièrement intéressant et sur lequel nous reviendrons en partie III concerne la façon d'interpréter puis d'analyser les chiffres. Nous avons observé la manifestation de certains biais psychologiques dans la lecture des résultats. Ainsi le biais d'ancrage (Tversky et Kahneman, 1974) va fréquemment amener dans un premier temps à « lire » la confirmation de son analyse dans les chiffres, et cela lors de réunion, c'est-à-dire lors d'un exercice de communication, mais aussi en face-à-face avec le consultant, le chargé d'étude ou le chercheur venu en discuter avec la personne. Prenons l'exemple des interprétations des réponses positives exprimées à cette question : « *Dans le poste que vous*

occupez actuellement à ADMIN, avez-vous l'impression que vous bénéficiez des aspects suivants ? • De la liberté dans l'organisation de votre travail » (Oui, tout à fait / Oui, plutôt / Non, plutôt pas / Non, pas du tout). Certains managers expliquent que les collaborateurs disposent d'une grande autonomie, et que les chiffres confirment pour eux la preuve d'un management « moderne » basé sur la confiance. Pour d'autres, c'est l'illustration au contraire d'un véritable « laisser-faire », d'une absence de maîtrise de l'encadrement. Il est difficile de trancher de façon générale au vu des autres résultats entre l'autonomie raisonnée ou le laisser-faire. Mais de multiples autres biais de raisonnement ont pu être observés.

C'est aussi ici que se pose la question de la comparaison : afin de pouvoir évaluer la situation, il apparaît très vite nécessaire de comparer : avec l'extérieur, avec les années précédentes, avec les autres entités. Or, cet exercice n'est pas simple et demande à identifier un point de référence ayant les mêmes caractéristiques en terme d'activité, d'environnement, de contraintes. Le plus fécond semble être la comparaison d'une année sur l'autre, ce qui implique une certaine stabilité du dispositif, d'une part parce que c'est effectivement le point de comparaison ayant le plus de similarités, mais aussi parce que cela permet de travailler sur la situation « locale ».

Nous avons donc vu que ces outils, pour être rigoureux, sont relativement complexes à mettre en place et source d'erreurs quant aux méthodes utilisées. On peut donc émettre des réserves quant à l'exactitude des données fournies. Penchons-nous maintenant sur l'aptitude de ces dispositifs à rendre compte des phénomènes qui nous intéressent, notamment la question de la santé au travail.

II. Etude de l'aptitude des modèles sous-jacents à rendre compte des phénomènes de santé au travail

Nous allons donc nous demander quels sont les modèles sous-jacents mobilisés dans ces dispositifs pour rendre compte de la santé au travail.

Il est évident que les résultats de la réponse à la question du type « *Dans le cadre de votre travail, vous arrive-t-il de vous trouver dans ces situations ? • vous sentir stressé(e)* » (*très souvent / souvent / rarement / jamais*) ne donneront pas un niveau de stress réel. Et même si c'était le cas, le lien avec la santé au travail serait complexe à établir.

Certaines offres sur le marché des « baromètres sociaux » pour les entreprises font plus ou moins explicitement références à des modèles développés en sciences humaines, notamment en ergonomie, sociologie, psychologie, psychosociologie, et validés scientifiquement. Or la mobilisation de ces outils construits avec une certaine robustesse scientifique demande maîtrise et rigueur. Ainsi les travaux menés par S. Hollet-Hadebert et C. Edey Gamassou (2010) qui ont notamment travaillé sur l'utilisation d'outils de mesure des conditions de travail ressenties par des cabinets d'enquêtes dans le cadre d'études sur le stress au travail, ont montré que les questionnaires et traitement utilisés par le très médiatique cabinet d'expertise Technologia chez France Télécom à l'automne 2009 sont en décalage avec le modèle sur lequel ils s'appuient (en l'occurrence le modèle de Karasek) et qu'ils ne peuvent donc prétendre rendre compte scientifiquement des phénomènes de santé au travail.

Le modèle de Karasek (1985) ou celui de Siegrist et al. (2004) et leurs raffinements ultérieurs sont parmi les plus connus et utilisés, notamment car ils sont parmi les rares modèles scientifiques quantitatifs disponibles qui se présentent être directement utilisables pour étudier les questions de stress. Pourtant, au-delà des conditions de la réutilisation des modèles, il faut se poser la question de la capacité de ces modèles à rendre compte des situations de travail et du lien à la santé psychique. Or ce point est encore loin d'être réglé. Tout d'abord, les questions de la santé, de stress au travail, de la souffrance au travail, des risques psychosociaux ou autres dénominations sont encore loin d'être des notions stabilisées et donnant lieu à des acceptions partagées et faisant référence à des phénomènes et des disciplines unifiés (Ughetto (2011)). Le récent rapport sur les risques psychosociaux et les indicateurs remis au premier ministre (Askenazy et alii, 2011) montre bien par son ampleur à quel point il est possible de mobiliser une grande variété de questions et d'angles d'approche, ce qui est difficilement envisageable dans le type d'exercice qu'est un baromètre social en entreprise. Mais ce rapport interpelle également par sa très faible mobilisation de travaux en sciences de gestion. Pourtant des efforts sont faits aujourd'hui pour à la fois poser la question des effets du travail sur la santé psychique mais surtout questionner les leviers potentiels d'action susceptibles de prévenir ou de promouvoir la santé des individus. Car il nous semble que l'enjeu majeur de ce type de dispositif réside bien dans sa capacité à permettre un diagnostic organisationnel de la santé au travail des individus et non simplement à donner une « température ». Ces questions sont encore suffisamment peu maîtrisées en entreprise pour se contenter d'un constat de ce que serait le « climat social », en le détachant de tous les autres enjeux de la gestion. En effet, soit on considère que les dispositifs dont nous parlons ont pour simple fonction de s'enquérir de la question du climat social, de prendre la température, soit ils sont considérés comme un réel outil de management et, dans ce cas, on est amené à se demander quels sont les modèles qui peuvent être mobilisés pour permettre le lien entre santé au travail et management de l'entreprise.

Les travaux de Sardas, Dalmaso et Lefebvre (2011) montrent clairement la difficulté des modèles scientifiques actuels à s'emparer de façon satisfaisante des questions de santé au travail, notamment par leur difficulté à les relier à des enjeux organisationnels et stratégiques et donc aux réels leviers d'action. Ils classent les modèles, selon qu'ils font intervenir soit des « variables de conception organisationnelle » (structure, processus, mode de management, ...), soit des « variables d'états du fonctionnement organisationnel » (comme la reconnaissance ou le soutien social), soit encore des « variables de synthèse » (les indicateurs de stress par exemple). Les modèles à variables de conception organisationnelle étudiés leur semblent se situer à un niveau trop macro pour en tirer des leviers d'action efficace. Les modèles à variable d'état leur semblent pertinents dans la mesure où ils parviennent à mettre en évidence des corrélations entre une dimension du fonctionnement organisationnel et des problèmes de santé. Cependant, ils notent que ces modèles ne permettent pas de remonter à des leviers d'organisation susceptibles d'améliorer la santé psychique des individus. Enfin les modèles à variables de synthèse sont considérés comme les plus robustes pour caractériser la situation de travail, mais on rencontre là aussi des difficultés à remonter aux fonctionnements organisationnels permettant de modifier la situation si nécessaire.

Cela nous amène à considérer qu'il n'existe pas aujourd'hui de modèle disponible, sur lequel baser une enquête statistique, qui soit robuste pour décrire la situation de travail des individus mais permettant également de remonter aux fonctionnements organisationnels sur lesquels il est possible d'agir. Pour autant, nous allons voir, que sous certaines conditions, ces dispositifs peuvent avoir des apports intéressants.

Nous avons donc brièvement présenté les limites de ces dispositifs que ce soit en termes d'exactitude et d'aptitude à rendre compte des situations de travail mais aussi parce qu'ils ne permettent pas vraiment de remonter de façon rigoureuse et complète aux phénomènes organisationnels qui agissent sur la santé au travail. Cependant, nous avons été intéressés par la façon dont ils étaient mobilisés par les entreprises et les effets produits.

III. Quels conditions et effets de l'usage de ces dispositifs en entreprise ?

Chez ADMIN, nous avons pu observer et participer à la mise en place, à l'analyse et à la restitution des résultats sur plusieurs années, auprès de publics variés (collaborateurs, managers de proximité, managers de managers, directeurs, comités d'entreprise, CHSCT ...), lors d'occasions différentes : présentations globales des résultats, réunions d'analyse de résultats, réunions de travail dans une perspective d'amélioration, que ce soit à grande échelle (l'entreprise) ou dans une entité plus restreinte (grand département, direction) ou bien autour d'un sujet spécifique (la transversalité, la délégation), en groupe ou bien lors d'entretien en face-à-face.

Cela nous a amené à constater que malgré ses imperfections, le baromètre social peut être un outil très utile dans l'accompagnement d'une démarche de questionnement autour de la santé au travail. Cependant, il faut pour cela qu'un certain nombre de conditions soient réunies.

Il est évident que les attentes vis-à-vis de ces dispositifs sont diverses : sentiment d'être écouté, de pouvoir dialoguer avec la direction de la part des salariés, transparence pour les partenaires sociaux et le CHSCT, outil de compréhension pour les managers, outil d'évaluation du climat social et de pilotage stratégique pour les dirigeants. Ces attentes ont évolué dans le temps : au départ la direction souhaitait un outil permettant d'évaluer la perception des collaborateurs après un changement majeur, ainsi qu'une évaluation du climat social. De leur côté, les salariés souhaitaient pouvoir exprimer leurs motifs de satisfaction et d'insatisfaction à la direction. Cela a donné une première restitution dont l'intérêt perçu par les uns et les autres était d'identifier « ce qui allait et ce qui n'allait pas » et de vérifier, de façon assez prévisible, des diagnostics déjà en grande partie établis. Dès la deuxième édition, les attentes ont un peu évolué : les collaborateurs ont attendu que les dirigeants prennent en compte et agissent pour améliorer les points d'insatisfaction exprimés et les dirigeants, plus familiers avec le dispositif, ont commencé à raffiner l'interprétation, à lier des phénomènes entre eux, à souhaiter différencier des entités d'analyse.

Par exemple autour de la question : « *estimez vous que votre charge de travail est • trop importante, • bien équilibrée • pas assez importante* ». Il a été très tôt compris que les réponses à cette question ne mesuraient pas la surcharge ou la sous-charge réelle. Cependant, les discussions autour de ces questions ont été parmi les plus intéressantes du point de vue de la santé au travail. Au lieu de s'en tenir à la seule interprétation en terme de répartition des tâches, les dirigeants et les managers ont, selon les situations, également abordé des questions d'obsolescence des compétences (et ont cherché les liens possibles avec les questions de formation, de développement des compétences ...), de prise en charge du travail par des logiciels, de transformation de l'activité conduisant à une surcharge et une nécessaire évolution de l'organisation du travail etc.

Il nous semble que l'intérêt du dispositif ne réside pas dans sa capacité à rendre compte directement des phénomènes de santé au travail, mais à guider la discussion, à « l'objectiver » dans une certaine mesure. En mettant en avant l'objectivité apparente d'un chiffre, mais en reconnaissant également son caractère « manipulable », les différents protagonistes entrent en dialogue et explicitent leurs interprétations, interprétations nécessairement nourries de connaissances préexistantes, formelles et informelles, variées, de l'entreprise et, sous certaines conditions, cela permet de partir des sources de non-satisfaction pour enrichir le diagnostic et pour remonter à des enjeux d'organisation et de management.

De ce point de vue, il a été très rapidement évident que le travail d'accompagnement est primordial. Les différentes situations de restitution et de travail autour des résultats nous ont en effet amenés à établir un certain nombre de conditions permettant cet enrichissement du diagnostic ou au contraire menant à l'enfermement du dispositif dans un statut d'indicateur biaisé.

- De l'accompagnement : comme nous l'avons dit plus tôt, on retrouve la manifestation de très nombreux biais psychologiques lors de l'interprétation des résultats, notamment des biais d'ancrage. Il est donc nécessaire de donner des points de référence, des éléments de comparaison comme support à la réflexion, lors des restitutions de résultats. Cela suppose également que l'intervenant soit en capacité de ne pas être démagogue auprès, notamment, des dirigeants, en cherchant à établir ce que ceux-ci souhaitent entendre.
- Du dialogue : c'est lorsque la confrontation des interprétations a été possible que le diagnostic s'est enrichi. Le dialogue doit d'établir de deux façons : tout d'abord, lors de la restitution avec les managers. Cela suppose de les rendre acteurs de la lecture des résultats et pas simplement de leur égrener des chiffres pouvant rapidement être vus comme une distribution de bons ou mauvais points. Cet exercice est plus difficile qu'il n'en a l'air car il est compliqué de présenter les résultats de façon à permettre à chacun de s'exprimer, d'ouvrir l'espace de discussion et de commentaires. Ensuite, il est nécessaire de permettre aux managers de dialoguer avec leurs collaborateurs des résultats, afin notamment de centrer l'analyse sur une entité plus restreinte, sur une réalité, non plus agrégée mais partagée au quotidien.
- Une responsabilisation « positive » : il ne s'agit pas de pointer du doigt via ce dispositif, dont le spectre est trop large (pour une double raison d'anonymat et de significativité) des responsables à tels ou tels maux, mais bien de responsabiliser collectivement, que ce soit les différents niveaux hiérarchiques, ou bien les fonctions supports/ fonctions métiers.
- La comparaison : la comparaison est à la fois nécessaire pour permettre de situer et contestable face à la diversité des situations, des explications possibles. Il est donc utile d'accompagner le processus dans le sens d'un recentrage sur les situations plus locales et d'un diagnostic par rapport aux situations telles qu'elles sont vécues par les principaux concernés et par rapport à leur réalité de travail, d'activité, de contraintes plutôt que par rapport à un standard idéal.

Conclusion

Comme nous l'avons souligné dès l'introduction, nous avons présenté ici le point de départ d'une étude consistant à repérer l'usage des d'enquêtes chiffrés en entreprise en questionnant tout d'abord la validité de ces dispositifs puis l'appropriation et l'usage qu'en font les entreprises. La recherche intervention menée à ADMIN nous a permis de nous pencher sur les limites en termes de rigueur « scientifique » des modèles sous-jacents aux dispositifs mis en œuvre mais également en fonction des types d'usage. Nous en arrivons à considérer que ces outils ne constituent pas en tant que tels des outils d'évaluation de la santé au travail mais ils permettent d'avoir une représentation plus précise des (dys)fonctionnements internes et de leurs corrélations. Ils peuvent permettre d'instaurer un dialogue à partir de l'examen des indicateurs. Les indicateurs ne sont plus là seulement pour rendre compte et révéler mais bien pour guider la discussion qui s'installe autour des phénomènes à étudier. Cela nous a amenés à nous pencher sur l'accompagnement de ces dispositifs en constatant que, sous certaines conditions, ils apparaissent comme des outils riches de possibilités pour servir de support à une démarche de questionnement approfondi des enjeux de santé au travail mais aussi, plus largement, d'organisation.

Notre étude est actuellement en cours d'approfondissement par une enquête qualitative menée auprès de cabinets de conseil, d'instituts d'enquêtes, de responsables internes d'entreprises variées mettant en place ce type de dispositifs avec un accompagnement extérieur ou non.

Références :

Askenazy, P., 2011. Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser
Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.

Blondiaux L., 1998, La fabrique de l'opinion. Une histoire sociale des sondages, Paris, Éd. du Seuil

Blondiaux L., 2004 « Le nouveau régime des opinions », *Mil neuf cent. Revue d'histoire intellectuelle* 1/2004 (n° 22), p. 161-171.

Hollet-Haudebert S., Edey Gamassou C., 2010. “ De l'instrumentation de la mesure du stress : Analyse du rapport d'enquête Technologia sur « France Telecom » ”, Congrès de l'AGRH 2010 Saint Malo

Karasek, R.A., 1985. Job content questionnaire, Univ Of Mass Press.

Longenecker C.O., Gioia D A, 1992. “The Executive Appraisal Paradox.” *Academy of Management Executive*, May (1992): 18-28.

Moison, J.C., 1997. Du mode d'existence des outils de gestion: les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation. Seli Arslan.

Morillon, L., 2006. Marketing interne et «écoute» des salariés dans un service de communication: entre reconnaissance de sujet et manipulation d'objet. *Market Management*, 6(4), p.84-97.

Sardas J.-C., Lefebvre P, (2004). Théories des organisations et interventions dans les processus de changement, in Sardas J.C. et Guénette A.M. (dir.), *Sait-on Piloter de changement ?*, Paris : L'Harmattan

Sardas J.-C., Dalmasso C., Lefebvre P. (2011 à paraître), “Les enjeux psychosociaux de la santé au travail : des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation. ”

Siegrist, J. et al., 2004. The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social science & medicine*, 58(8), p.1483-1499.

Tversky, A. & Kahneman, D., 1974. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), p.1124.

Ughetto, P. (à paraître). Qui a besoin des risques psychosociaux ? « RPS », construction d'un problème public et travail. In F. Hubault (Ed.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?* Toulouse : Octarès



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Audit social et bien-être au travail : le cas des entreprises familiales

Colot Olivier, Chargé de cours,
Service Comptabilité et gestion

✉ : Olivier.Colot@umons.ac.be

☎ : 0032/65.37.32.80

Claire Dupont, Collaboratrice Scientifique,
Service d'Analyse Economique du Travail

✉ : Claire.Dupont@umons.ac.be

☎ : 0032/65.37.32.93

Romina Giuliano, Assistante de Recherche en Sciences de Gestion,
Service Management Financier et Gouvernance d'Entreprise

✉ : Romina.Giuliano@umons.ac.be

☎ : 0032/65.37.32.91

Centre de Recherche Warocqué
Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion
Université de Mons
Place du Parc n°20
7000 Mons
Belgique

Audit social et bien-être au travail : le cas des entreprises familiales

Résumé

Ce papier s'est intéressé aux particularités éventuelles des conditions de travail développées dans les entreprises familiales. Plus précisément, nous avons étudié la manière dont celles-ci ont traversé la crise comparé à leurs homologues non familiales, en observant l'évolution de certains indicateurs sociaux qui pourraient, en se focalisant sur des conditions de travail spécifiques, refléter l'intérêt accordé au bien-être des travailleurs. Sur base de la méthodologie de l'appariage statistique, nous constatons que, sur la période 2005-2009, les entreprises familiales auraient des dépenses moins élevées en personnel, recourraient moins aux contrats à temps partiel et aux CDI que les entreprises non familiales. Cependant, le nombre de sorties sous CDI serait moins élevé dans les entreprises familiales, ce qui refléterait le principe de fidélisation du personnel caractérisant ces entreprises.

Introduction

De nos jours, les entreprises doivent constamment faire face aux changements provenant de leur environnement. Celles-ci sont donc dans l'obligation de s'adapter. En effet, les organisations sont confrontées à une concurrence accrue au niveau international qui les pousse à améliorer sans cesse leur compétitivité. Les nouvelles technologies ont aussi un impact considérable au sein des entreprises qui doivent pouvoir supporter un rythme d'innovations de plus en plus rapide. Ces différentes évolutions de l'environnement ne peuvent que perturber la nature du travail et les conditions dans lesquelles il est exercé : ainsi, on remarque entre autres une atténuation des contrats de type permanents au profit de contrats plus précaires (intérim, CDD, ...), une pression de plus en plus forte en termes de performance, un recours accru à la flexibilité, des pratiques de délocalisation, le développement du télétravail, ... Si ces différentes pratiques modifient la nature du travail et les conditions dans lesquelles il s'effectue, elles affectent aussi les membres de l'organisation et les perceptions qu'ils développent de leur travail. Face à toutes ces évolutions, la question du bien-être au travail et des conditions qui le favorisent est donc posée.

Ainsi, ces différentes évolutions environnementales font qu'il est de plus en plus difficile pour les travailleurs de mettre à jour leurs compétences car leurs connaissances deviennent très vite dépassées. Plus l'écart est important entre les moyens (temps disponible, connaissances et compétences de l'individu, ressources matérielles) et les exigences de la tâche (qualité et quantité de la production, dans un délai déterminé, selon des modalités bien précises, ...), plus grand pourrait être le mal-être au travail.

Si la crise financière que nous venons de traverser a fortement bouleversé le fonctionnement des entreprises, il est clair que ses effets n'auront pas été neutres en termes de bien-être des salariés. Craignant de perdre leur emploi et confrontés à une modification des pratiques mises en place par leur entreprise pour faire face à la crise (chômage économique, gel des salaires,...), nous pouvons en effet penser que ces salariés ont vécu des temps particulièrement difficiles qui ont peut-être détérioré leur sentiment de bien-être au travail.

L'objectif de cette communication est d'analyser l'évolution des conditions de travail, contribuant à influencer le sentiment de bien-être au travail, durant la crise au sein d'entreprises familiales et non familiales. Après avoir développé une approche du bien-être/mal-être au travail et des conditions de travail pouvant l'influencer, nous aborderons les conditions de travail particulières généralement mises en place au sein des entreprises familiales et tenterons de déterminer leur influence éventuelle sur le bien-être au travail. Nous traiterons également de l'impact de la crise sur les conditions de travail développées par les entreprises. Nous présenterons ensuite la méthodologie utilisée pour analyser, sur base d'un échantillon d'entreprises familiales et non familiales, l'évolution d'indicateurs sociaux à travers la crise.

1. Approche littéraire : le mal-être au travail versus le bien-être au travail

Nous ne pouvons évoquer le bien-être au travail sans évoquer le mal-être au travail.

1.1. Le mal-être au travail

On peut associer au concept de mal-être au travail les termes tels que stress professionnel, harcèlement, violences, ... Appelé aussi détresse psychique, le mal-être au travail pourrait se détecter par l'apparition de troubles anxieux, de symptômes dépressifs et/ou somatiques et de difficultés dans le comportement social (Quérue, 2009). D'après un rapport rédigé par Dériot (2010), l'opinion publique aurait pris conscience des conséquences du mal-être au travail et ce, sur base des différents cas de suicide de personnes sur leur lieu de travail. Le nombre de travailleurs touchés par des problèmes liés au stress et au harcèlement est conséquent : ainsi, d'après l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), un salarié européen sur 5 souffrirait de troubles de la santé liés au stress au travail. Eurostat (2009, in Dériot, 2010) remarque de plus que 28% des travailleurs européens (soit 56 millions de personnes) seraient exposés à au moins un facteur susceptible de détériorer leur bien-être au travail.

D'après Dériot (2010), le mal-être proviendrait de l'évolution de l'organisation et des méthodes managériales développées par les entreprises. Il évoque ainsi la pression (provenant aussi bien de l'entreprise que des clients) qui repose sur les épaules du salarié, l'industrialisation des services, l'isolement des salariés dû à l'affaiblissement des collectifs de travail, l'affaiblissement du lien social (en raison du recours accru aux CDD et à l'intérim, de la chasse aux temps morts empêchant le développement d'échanges conviviaux entre collègues, ...), la perte de sens au travail, ... Cohidon et al (2009) notent d'ailleurs que le mal-être serait significativement relié au déséquilibre effort/récompense et au surinvestissement au travail. Selon un rapport de la Commission Européenne datant de 2002, le mal-être, approché sous la forme du stress, coûterait chaque année 20 milliards d'euros à l'UE des quinze (in Dériot, 2010, p.20). Si les préoccupations pour les risques psychosociaux vont en s'intensifiant, force est de constater que seules 26% des entreprises de l'UE ont développé des mesures visant à lutter contre le stress. Le fait que cette question soit particulièrement sensible et le manque de conscientisation à ce sujet expliqueraient pourquoi si peu d'entreprises semblent s'en inquiéter. De plus, le stress peut constituer une sorte de dilemme pour les managers qui considèrent parfois qu'un certain niveau de stress est recommandable dans le but d'augmenter la productivité.

Nous pensons pourtant que des limites doivent être imposées quant à l'exposition des variables contribuant à l'apparition du mal-être au travail. En effet, l'entreprise se doit de réagir face aux effets néfastes que le mal-être peut provoquer sur l'individu (fatigue, nervosité, ennui, insatisfaction, problèmes de santé,...) et qui pourraient se répercuter sur le fonctionnement organisationnel. Ainsi, le stress peut notamment accroître l'absentéisme et/ou la rotation du personnel, peut engendrer une certaine démotivation et perturber la créativité des équipes, conduisant par là à une dégradation de la productivité, ... Tous ces effets peuvent également affecter l'ambiance de travail dans l'entreprise et venir alourdir ses frais de fonctionnement. Selon Moisson et al (2010), les entreprises commenceraient à prendre en considération le fait que la performance peut s'améliorer en l'absence de stress et que le développement du bien-être au travail pourrait devenir un avantage concurrentiel. Dès lors, un contrôle doit pouvoir s'établir au sein d'une entreprise afin d'éviter des débordements de type suicide, dépression,... Il serait donc nécessaire d'adopter une démarche d'audit social afin de détecter des problèmes en lien direct avec les membres du personnel. En effet, d'après Igalens (2003), l'audit social peut 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; Peretti et Vachette, 1985). Par ailleurs, l'audit social peut être interprété comme étant un audit des ressources humaines (Igalens, 2000).

1.2. Le bien-être au travail

De manière générale, Guibbert (2005) indique que le bien-être serait caractérisé par une expérience subjective, marquée par un grand nombre d'affects positifs (et par des affects négatifs peu influents), résultant d'un jugement global. De son côté, Colle (2005) précise que le sentiment de bien-être pourrait se traduire par la satisfaction de besoins physiques et l'absence de tensions psychologiques. Selon Robert (2007), « *favoriser le bien-être du travailleur au travail consisterait à faire en sorte que le travailleur, dans l'exercice spécifique de ses tâches, puisse tirer toute satisfaction possible qu'il est en droit d'attendre de l'exercice spécifique de ses fonctions* ». Par conséquent, trois facteurs essentiels doivent être respectés :

- le travailleur doit effectuer la (les) tâche(s) qui le concerne (ex : le professeur enseigne, le coiffeur coiffe,...) ;
- le travailleur doit disposer des moyens et des conditions appropriées à l'exercice de ses tâches ;
- la pratique du travailleur ne doit pas être opposée avec « le sens idéal » qu'il entend de son travail.

De son côté, Guibbert (2005) distingue :

- le bien-être contextuel qui concerne les caractéristiques environnementales (physiques, chimiques,...) et de l'activité exercée. On y retrouve notamment les conditions de travail (charge et horaires de travail, variété des tâches, responsabilités du salarié, ...) mais aussi des préoccupations pour la sécurité d'emploi et financière des ressources humaines ;
- le bien-être relationnel renvoie à la qualité des relations professionnelles développées dans l'entreprise ainsi que des informations qui y circulent. Cette forme de bien-être s'intéresse notamment à la coopération, au partage d'informations entre collaborateurs, aux rapports avec la hiérarchie, ... ;

- le bien-être psychologique s'intéresse davantage à la satisfaction du besoin d'épanouissement, de développement personnel, ..., et peut passer par des programmes de formation, des possibilités de promotion, le développement de l'autonomie au travail.

Comme le montrent ces différents auteurs, on peut donc considérer le bien-être au travail comme étant « *l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué* » (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale, 2008). L'entreprise est donc un acteur essentiel dans le développement de ce bien-être au travail en développant des conditions particulières dans lesquelles les individus sont amenés à exercer leur fonction. Pour illustration, l'observatoire Social International (OSI) a mis en place un texte d'engagement en faveur du bien-être au travail ainsi que du droit universel à la santé, destiné à des entreprises et des organisations (dont la Confédération française démocratique du travail). Ce texte reprend les points suivants (Lachmann et al, 2010) :

- favoriser des dispositifs d'expressions individuelles et collectives des salariés ;
- faire de cette question un enjeu prioritaire social ;
- prévenir la pénibilité et l'usure professionnelle ;
- engager des actions de promotions de la santé ;
- construire des indicateurs permettant d'adapter les actions menées et de mesurer les progrès réalisés ;
- se saisir de ces questions pour jeter les fondements d'un dialogue social international ;
- rechercher, sur le plan local et national, de nouvelles formes de partenariat entre les entreprises, les pouvoirs publics et les systèmes de santé.

Nous constatons donc que les concepts de bien-être et de mal-être au travail sont étroitement liés dans leur influence opposée sur la santé au travail : tandis que le bien-être peut être associé à la satisfaction et à l'épanouissement procuré par le travail et le contexte dans lequel il est effectué, le mal-être représente davantage une perception négative du travail du fait de tensions, contraintes et/ou manques affectant négativement l'individu et altérant sa santé. Le bien-être peut en effet être altéré par des manifestations de stress caractérisant le mal-être dans le sens où, comme l'affirment Moisson et Roques (2005, p.6), « *le stress est une relation entre un environnement donné et une situation donnée dans laquelle l'individu considère que les sollicitations de l'environnement mettent à l'épreuve ou dépassent ses capacités d'ajustement. Elle se traduit par une altération du bien-être et peut conduire à des stratégies d'ajustement* ». Le stress, à l'origine du mal-être, serait donc négativement relié avec le concept de bien-être. Colle (2005) affirme ainsi que le bien-être et le mal-être sont étroitement associés dans le sens où le bien-être pourrait être appréhendé par l'absence d'indicateurs de mal-être.

Les quelques auteurs présentés laissent entendre que bien-être et mal-être sont influencés, entre autres, par des conditions organisationnelles spécifiques. Ainsi, Dolan et al (2008) considèrent le contexte organisationnel (recours aux emplois atypiques, technologies, horaires de travail, incertitude quant aux perspectives professionnelles, ...) comme l'un des déterminants du bien-être. De leur côté, Vets et al (2009) entrevoyent, à travers une recherche sur le bien-être du travailleur belge, des influences positives entre certaines pratiques organisationnelles et le développement du bien-être. Ainsi, les possibilités d'apprentissage continu dans la fonction pourraient contribuer à l'épanouissement des individus. De même, les conflits de rôle étant un élément prédictif négatif du bien-être, les employeurs devraient éviter de donner des missions contradictoires quant au travail à exécuter. Enfin, une bonne

entente entre dirigeant et membres du personnel et une ambiance agréable favoriseraient l'implication dans l'organisation et entretiendraient le bien-être du personnel. Par contre, il semblerait que le type de contrat et le temps de travail aient une faible influence sur le sentiment de bien-être au travail. En France, Askenazy et Caroli (2003) notent une influence négative de la polyvalence ou flexibilité du temps de travail sur le bien-être des salariés. Ces résultats sont confortés par El Akremi et al (2006) qui indiquent que les contextes de recherche de flexibilité par les entreprises accroissent non seulement le sentiment de stress mais aussi les comportements de désengagement et d'infidélité à l'entreprise. Une enquête effectuée par l'IFOP (2007) souligne d'ailleurs que la modification des pratiques managériales serait la première mesure à prendre pour améliorer la santé et le bien-être des salariés. L'entreprise aurait donc une part de responsabilité importante dans le développement du mal-être au travail. Beaucoup de recherches relatives au stress évoquent d'ailleurs le modèle de Siegrist (1996) selon qui le stress au travail résulterait de la faible récompense obtenue (gratification financière, récompense socio-émotionnelle et statut) par un individu qui aurait réalisé d'importants efforts (responsabilités, motivations, surengagement, ...).

Nous pouvons donc nous apercevoir, sur base de ces différentes recherches, qu'il existe un grand nombre d'actions qui pourraient permettre aux entreprises d'éviter d'avoir un nombre conséquent de personnes qui seraient atteintes d'un mal-être profond sur leur lieu de travail. Cependant, une question nous semble pertinente dans le cadre de notre recherche : qu'en est-il dans la réalité ? Quelles conditions de travail les entreprises peuvent-elles développer pour essayer de contribuer à la création de ce sentiment de bien-être ? Dans le cadre de cette recherche, cette question s'applique plus particulièrement au contexte des entreprises familiales qui seraient marquées, selon la littérature, par des caractéristiques particulières de fonctionnement qui pourraient peut-être jouer un rôle dans le développement du sentiment de bien-être au travail.

2. Conditions de travail dans les entreprises familiales et bien-être

Si l'entreprise joue un rôle primordial dans le développement de conditions et de pratiques de travail susceptibles d'influencer le sentiment de bien-être au travail, un courant de la littérature relative aux entreprises familiales laisse entendre que ce type d'entreprise pourrait plus facilement mettre en place de telles conditions et pratiques.

Ainsi, Clergeau et al (2007) et Harris et al (2004) soulignent la prédominance de la confiance au sein des entreprises familiales qui faciliterait la délégation. De leur côté, Allouche et Amann (2000) évoquent la proximité affective plus forte entre le dirigeant, figure emblématique de ce type de société, et les membres du personnel. Selon ces auteurs, de telles entreprises offrirait de meilleures opportunités aux femmes, développeraient de meilleures politiques sociales et respecteraient beaucoup plus les traditions que les entreprises non familiales. Une étude effectuée par KPMG (2007) auprès de 240 entreprises familiales françaises montre d'ailleurs que ce type d'entreprises crée beaucoup plus d'emplois que toutes les autres entreprises et contribue activement au maintien de l'emploi de leur région. Cette étude indique d'ailleurs que l'on quitte plus difficilement une famille qu'une entreprise, ce qui expliquerait le turnover plus faible des entreprises familiales. On pourrait donc penser que ces entreprises seraient plus propices à la création de conditions de travail contribuant au développement d'un sentiment de bien-être incitant les individus à y rester.

Il semblerait aussi que la politique de GRH développée dans de telles entreprises soit plus paternaliste et protectrice, marquée par un souci d'égalité de traitement entre collaborateurs et par la volonté de s'assurer la fidélité et la loyauté de ceux-ci sur le long terme. De plus, la conscience sociale développée dans les entreprises familiales serait telle que les membres de la famille accepteraient bien souvent de faire de plus grands sacrifices et des pertes de longue durée dans le but de sauver leur société. L'engagement et la loyauté des individus vis-à-vis de leur entreprise familiale favoriseraient ainsi « *une atmosphère unique qui crée un sentiment d'appartenance et met en valeur les buts communs de l'ensemble de la main-d'œuvre* » (Flament, 2006, p.31). Au sein des sociétés familiales, « *le bonheur des employés passe par le maintien des emplois et la stabilité que véhiculent ces entreprises. Ainsi, elles favoriseraient, davantage que les autres, l'avancement social par l'écoute de leurs employés et le fait d'être un bon citoyen corporatif* » (Flament, 2006, p.27).

Même si l'esprit de famille spécifique régnant dans ces entreprises peut constituer un facteur influençant l'attachement des salariés à leur entreprise, nous pensons que, en raison de l'horizon temporel qu'elles poursuivent, ces entreprises ont peut-être davantage tendance à investir dans leur personnel de façon à développer une véritable politique d'implication et de rétention de leurs ressources humaines.

Ainsi, Cascio (1995) souligne le caractère beaucoup plus flexible des approches de GRH au sein des entreprises familiales. De leur côté, Astrachan et Kolenko (1994) évoquent l'utilisation fréquente de procédures formelles et régulières de contacts avec les employés, des politiques spécifiques de rémunération ou encore des descriptifs écrits de postes et de procédures. En France, Allouche et Amann (1995) ont constaté que les ingénieurs et cadres des entreprises familiales y sont présents sur une plus longue durée (il y aurait une sorte de contrat tacite d'appartenance des salariés dans les firmes familiales). Les dirigeants de telles sociétés ont un salaire mensuel moyen inférieur au salaire des dirigeants des firmes non familiales alors que l'encadrement technique intermédiaire y reçoit un salaire moyen plus élevé. En distribuant généralement des rétributions hors-salaires plus élevées et en recourant moins au temps partiel qui risque d'altérer la fidélisation des salariés vis-à-vis des buts poursuivis, les entreprises familiales contribueraient en quelque sorte à favoriser une forme de bien-être contextuel (Guibbert, 2005). En effet, des recherches menées par Ferrie et al (1995) ou King (2000, in Sparks et al, 2001) ont montré que la perception d'une certaine insécurité au travail est négativement corrélée au sentiment de bien-être au travail et conduit les individus à faire moins d'efforts au travail et à éventuellement rechercher un autre emploi. Par contre, les entreprises familiales recourraient davantage au personnel intérimaire de façon à faire face aux surplus de productivité et surtout, à ne pas perturber le personnel déjà en place. Enfin, la formation des salariés semble occuper une place essentielle dans les entreprises familiales qui consacraient à la valorisation des compétences une part plus importante de leur masse salariale. Or, d'après Guibbert (2005), de telles pratiques seraient à la base du sentiment de bien-être psychologique.

Plus récemment, une étude menée par PriceWaterhouseCoopers (2007) auprès d'entreprises familiales luxembourgeoises souligne les trois défis majeurs qui se posent en termes de GRH : la communication avec le personnel (développer la communication interne sans pour autant la formaliser), le recrutement (modernisation des procédures, amélioration de l'image de l'entreprise) et la formation, soit autant de pratiques susceptibles de contribuer au développement du bien-être selon Guibbert (2005). Toujours selon PriceWaterhouseCoopers (2011), les entreprises familiales développeraient diverses actions relatives au bien-être au

travail, notamment la couverture sociale et prévoyance des salariés, l'encouragement de la formation et de l'apprentissage, l'amélioration de la sécurité des salariés et la prévention des risques, ... L'enquête révèle aussi que les principales mesures utilisées pour fidéliser les équipes sont les systèmes de promotion interne, la rémunération et la formation.

Cependant, à côté de ces différents auteurs qui soulignent la spécificité des pratiques de GRH développées au sein des entreprises familiales, un autre courant de la littérature semble plus sceptique quant à la particularité de la gestion des ressources humaines dans de telles entreprises. Hayton (2006) affirme ainsi que les entreprises familiales investissent beaucoup moins en formation et utilisent des pratiques de GRH beaucoup moins complexes que leurs homologues non familiales. De telles constatations sont confirmées par De Kok et al (2006) qui soulignent le manque de pratiques de GRH professionnelles (systèmes d'évaluation, rémunération au mérite, ...) au sein des entreprises familiales. Cela serait notamment dû aux interactions sociales entre les membres de la famille qui faciliteraient l'utilisation de procédures informelles en remplacement de systèmes administratifs plus formels. Le faible développement de pratiques RH professionnelles dans les entreprises familiales pourrait aussi provenir de la crainte de perdre une certaine flexibilité dans les relations avec les employés (De Kok et al, 2006). Harris et al. (2004) constatent eux aussi un niveau de pratiques visant l'inclusion du personnel beaucoup plus faible au sein des entreprises familiales en remarquant par exemple un manque de développement des techniques de communication et consultation (syndicats absents, pas d'informations fournies au personnel sur la santé financière de leur entreprise, pas de rencontres régulières avec le personnel, ...). Ces auteurs mentionnent également l'influence de la culture développée au sein des entreprises familiales, qui serait basée sur le principe que des pratiques visant plus spécifiquement à inclure le personnel ne sont pas utiles dans de telles sociétés. Par ailleurs, d'après une étude réalisée par Williams et Marsat (2011), un comportement responsable de la part des entreprises familiales aurait une corrélation négative avec la valeur marchande de l'entreprise.

Notons toutefois que les tendances mises en avant par cet autre courant de la littérature se basent généralement sur des études réalisées au sein de PME familiales (entre 20 et 100 personnes) dont la taille semble trop limitée pour conduire à l'introduction de pratiques de GRH dites professionnelles. De plus, l'absence de pratiques RH formelles au sein des entreprises familiales comme l'évoquent Hayton (2006), De Kok et al (2006), Harris et al (2004), ..., ne signifie pas pour autant que le bien-être ne soit pas présent dans ce type d'entreprise. Au contraire, il est possible que cette absence de formalisme et la culture familiale plus paternaliste contribuent davantage au sentiment de bien-être que des pratiques spécifiques de rémunération, communication, Face à ces perceptions contradictoires sur les pratiques spécifiques qui pourraient être développées par les entreprises familiales pour tenter de développer un sentiment de bien-être chez leur personnel, nous pensons que les entreprises familiales sont peut-être davantage marquées par une culture particulière conduisant à développer une ambiance de travail spécifique, des pratiques RH particulières ou des valeurs qui lui sont propres (fierté, loyauté, ...) et qui amèneraient le personnel à s'y sentir bien. Les spécificités de l'entreprise familiale pourraient donc influencer favorablement le bien-être des salariés. Cependant, il est fort probable que cette culture spécifique aux entreprises familiales soit quelque peu « diluée » au fur et à mesure que l'entreprise grandit et augmente la taille de ses équipes.

3. Crise, conditions de travail et bien-être

Ayant interrogé 522 dirigeants et salariés français sur les effets de la crise, Autissier et Bensebaa (2009, p.7) ont remarqué que la crise avait contribué à augmenter le stress chez 41% d'entre eux. Ils ont également constaté que la crise avait renforcé la centralisation des décisions dans les mains des dirigeants de l'entreprise, au détriment de l'autonomie laissée aux individus. Or, d'après Sparks et al (2001), au plus l'individu a une latitude d'action dans son travail, au plus il pourrait développer un sentiment de bien-être. Une grande majorité des sondés ayant participé à cette enquête estime également que les dirigeants gèrent mal la crise ; 40% des cadres craignent d'ailleurs pour leur emploi et redoutent une augmentation des contrôles. Ces constats pourraient être révélateurs d'un sentiment de mal-être qui se développerait chez les salariés à la suite de la crise. Une étude lancée par l'APEC en 2009 révèle que la crise a eu beaucoup plus d'impact au sein des grandes entreprises et qu'elle a fait émerger parmi les préoccupations essentielles des entreprises le renforcement des compétences, la fidélisation des collaborateurs ainsi que l'amélioration du climat social, soit autant de pratiques qui pourraient contribuer à développer une certaine forme de bien-être relationnel et psychologique. Sanséau et al (2010) ajoutent à ces pratiques mobilisées durant la crise la gestion de la mobilité et des carrières des salariés.

En Belgique, une enquête de SD Worx (2010) a montré que les salariés belges commençaient, en raison de la crise, à être moins satisfaits de leur travail, de leur package salarial et de la pression au travail. Même si les efforts importants et les heures supplémentaires accomplis en 2009 ont aidé leur entreprise à mieux traverser la crise, ces salariés estiment ne plus avoir l'énergie suffisante pour faire des efforts supplémentaires et s'interrogent sur la reconnaissance que l'entreprise pourra leur donner en contrepartie.

Au niveau international, la recherche menée par le BPI/BVA (2009) laisse présager certaines influences de la crise sur le développement du mal-être au travail : en effet, 67% des managers ayant participé à cette enquête estiment que la crise aura des répercussions sur le niveau de stress dans l'entreprise. Ces managers prévoient également une augmentation des horaires de travail. S'ils se montrent confiants dans la capacité de leur entreprise à faire face à la crise, ils se montrent par contre beaucoup plus sceptiques sur l'attention que leur entreprise pourrait donner au bien-être de son personnel.

Notons tout de même que d'après une étude réalisée par PriceWaterhouseCoopers (2011), le caractère familial de l'entreprise peut constituer un allié pour mieux traverser la crise. D'après 67% des dirigeants interrogés dans cette enquête, cela serait dû à la solidarité (l'idée étant de préserver à tout prix le personnel), à la gestion prudente et à l'anticipation (éviter les risques) et à l'absence de pression des actionnaires. Ainsi, ces dirigeants ont indiqué avoir voulu éviter à tout prix les licenciements et restructurations durant la crise, pratiques considérées comme contradictoires avec les valeurs et les intérêts de leur entreprise. Certains d'entre eux indiquent avoir accepté de baisser leur rémunération ou refusé de verser des dividendes à leurs actionnaires familiaux de façon à mieux traverser la période de crise. Les entreprises familiales seraient donc capables de s'adapter plus rapidement.

4. Méthodologie

Ces constatations théoriques nous amènent à nous interroger sur la manière dont les entreprises familiales ont traversé la crise, comparé à leurs homologues non familiales. Plus précisément, nous nous questionnons sur l'évolution de certains de leurs indicateurs sociaux qui pourraient, en se focalisant sur des conditions de travail spécifiques, refléter la manière dont ces entreprises tiennent compte du bien-être du personnel.

Cette étude empirique se base sur des informations provenant des bilans financiers et sociaux des entreprises, extraites de Belfirst¹. Le bilan social nous est particulièrement utile dans le sens où il peut être considéré « *comme un outil contributif au dialogue social interne, un état des lieux de la situation du personnel dans une collectivité. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines* » (Fontaine-Gavino, Zambeaux, 2005). Le bilan social présente donc de nombreux éléments concernant le management des ressources humaines (Saulquin, 2004) et permet d'établir des ratios (pourcentage de la masse salariale consacré à la formation, frais de personnel par travailleur, part de CDI, ...) contribuant à élaborer un constat sur la situation de l'entreprise en tirant des statistiques.

4.1. Population ciblée

Dans un premier temps, nous avons sélectionné les entreprises de plus de 100 personnes. Ensuite, nous avons considéré que l'entreprise est familiale si elle satisfait à au moins deux des critères suivants :

- une famille détient au moins 50 % des actions de l'entreprise ;
- une famille a une influence décisive sur la stratégie de l'entreprise et sur les décisions de transmission de l'entreprise ;
- la majorité du conseil d'administration est composée de membres d'une famille.

Cette définition se rapproche également des définitions multicritères élaborées au cours de la dernière décennie (Anderson et Reeb, 2003 ; Arregle et al., 2008 ; Colot, 2010). De plus, ces critères sont clairs et aisément mesurables. En effet, en utilisant la base de données financières Belfirst, il est possible d'accéder aux données relatives aux structures actionnariales de l'ensemble des entreprises. De plus, ces entreprises disposent de sites Internet permettant ainsi de corroborer les informations recueillies par Belfirst et d'obtenir les détails afférents à la composition de leur conseil d'administration et de leur équipe dirigeante. Par ailleurs, la définition retenue tient également compte d'un élément primordial, à savoir le recours aux structures pyramidales. En effet, les travaux de Laporta et al (1999) et Aytac (2007) ont mis en évidence la prégnance de l'utilisation de ce type d'outil comme moyen de contrôle par les membres familiaux. Cette perspective indique donc que nous nous sommes attachés à analyser l'actionnariat des sociétés holding afin de remonter au sommet de la pyramide et d'ainsi déterminer l'implication familiale réelle dans les entreprises constituant la base de la structure.

¹ Base de données regroupant les comptes annuels des entreprises belges soumises à l'obligation de dépôt auprès de la Banque Nationale de Belgique.

4.2. Pairage statistique

La technique des échantillons appariés a été utilisée pour analyser l'évolution des variables sociales des entreprises faisant l'objet de notre étude. En nous référant à plusieurs études empiriques faisant appel à cette méthode (Caby, 1994 ; Bughin et Colot 2008), il en résulte que les critères les plus plébiscités sont l'activité économique et la taille (approchée par le total actif). De plus, cet argument est conforté par Ooghe et Van Wymeersch (2006) qui rappellent que certains indicateurs comptables sont sensibles au secteur d'activité ainsi qu'à la taille de l'entreprise considérée. A ces deux critères (secteur d'activité et total du bilan), nous en avons ajouté un troisième qui permet de distinguer l'entreprise familiale de la non-familiale. L'échantillon de contrôle sera donc déterminé comme suit :

- entreprise familiale ou non ;
- secteur d'activités : code NACEBEL² à 4 chiffres ;
- taille : le total de l'actif ne peut pas varier de plus ou moins 20 %³.

Nous avons ainsi construit 111 paires « une entreprise familiale / une entreprise non familiale », soit 222 entreprises.

Pour tester la représentativité statistique, nous avons considéré trois critères : la localisation géographique, le secteur d'activités et le nombre de travailleurs. Au seuil de probabilité de 5%, l'hypothèse nulle de distributions identiques ne peut être rejetée pour chacune des variables prises en considération.

L'échantillon des entreprises familiales a été comparé à l'échantillon de contrôle (entreprises non familiales) au moyen d'un test statistique qui permet de comparer des observations appariées. Ainsi, pour chaque variable étudiée, il faut calculer les différences entre les paires en soustrayant systématiquement, de la valeur du ratio de l'entreprise familiale, la valeur correspondante pour l'entreprise-témoin. Le test de comparaison est en fait pratiqué sur la moyenne des différences entre valeurs appariées. Un test de Student permet d'accepter ou de rejeter l'hypothèse nulle, comme le recommandent Cooper et Schindler (2006, p. 505). Cette méthode ne suppose pas la normalité des distributions (Afnor, 1998 ; Heldenbergh, 1999), ce qui est particulièrement intéressant dans la mesure où de nombreux ratios ne sont pas distribués normalement (Ooghe et Van Wymeersch, 2006).

5. Résultats

Nous avons ainsi effectué les tests de comparaison de moyenne sur les échantillons appariés en analysant 254 variables. Cependant, dans cette recherche, nous ne présentons que les résultats les plus pertinents.

² Nomenclature des activités économiques belges.

³ Lorsque plusieurs entreprises familiales correspondaient au profil recherché, celle présentant le total bilanciel le plus proche de celui de sa jumelle non familiale a été retenue.

Tableau 1 : Test d'échantillons appariés sur les profils des entreprises

	Différences appariées					t	ddl	Sig. (bilatérale)
	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence				
				Inférieure	Supérieure			
Age des entreprises	4,098	29,862	2,822	-1,493	9,690	1,452	111	0,149
Résultat de l'exercice 09	-5557,464	59239,854	5597,640	-16649,562	5534,633	-0,993	111	0,323
Résultat de l'exercice 08	2584,723	31101,227	2938,790	-3238,685	8408,131	0,88	111	0,381
Résultat de l'exercice 07	1047,135	11647,866	1105,567	-1143,838	3238,108	0,947	110	0,346
Résultat de l'exercice 06	-507,864	6052,078	577,043	-1651,544	635,817	-0,88	109	0,381
Résultat de l'exercice 05	2792,835	26133,851	2503,169	-2168,880	7754,550	1,116	108	0,267
Degré d'autofinancement 09	6,919	32,224	3,045	0,885	12,952	2,272	111	0,025
Degré d'autofinancement 08	5,802	32,516	3,072	-0,287	11,890	1,888	111	0,062
Degré d'autofinancement 07	5,138	30,249	2,871	-0,552	10,828	1,79	110	0,076
Degré d'autofinancement 06	4,952	29,995	2,860	-0,716	10,620	1,732	109	0,086
Degré d'autofinancement 05	6,857	30,498	2,921	1,067	12,647	2,347	108	0,021
ROE 09	2,018	60,537	5,798	-9,476	13,511	0,348	108	0,729
ROE 08	-11,544	104,398	10,046	-31,458	8,371	-1,149	107	0,253
ROE 07	-8,757	107,594	10,402	-29,379	11,865	-0,842	106	0,402
ROE 06	-1,558	50,293	4,908	-11,291	8,175	-0,317	104	0,752
ROE 05	-7,859	95,859	9,400	-26,501	10,783	-0,836	103	0,405
VA par travailleur 09	-0,589	31,547	2,981	-6,496	5,318	-0,198	111	0,844
VA par travailleur 08	-2,018	32,966	3,115	-8,190	4,155	-0,648	111	0,518
VA par travailleur 07	-2,718	39,453	3,762	-10,174	4,737	-0,723	109	0,471
VA par travailleur 06	-4,358	36,711	3,516	-11,328	2,612	-1,239	108	0,218
VA par travailleur 05	-1,590	40,818	3,983	-9,490	6,309	-0,399	104	0,691
Frais de personnel / ETP 09	-5208,000	14133,168	1341,461	-7866,461	-2549,539	-3,882	110	0,000
Frais de personnel / ETP 08	-4823,694	17158,078	1628,573	-8051,143	-1596,245	-2,962	110	0,004
Frais de personnel / ETP 07	-5687,582	17764,396	1693,769	-9044,576	-2330,587	-3,358	109	0,001
Frais de personnel / ETP 06	-6668,385	17502,871	1676,471	-9991,442	-3345,329	-3,978	108	0,000
Frais de personnel / ETP 05	-7922,213	38611,035	3715,349	-15287,458	-556,968	-2,132	107	0,035

Dans un premier temps, en ce qui concerne la date de création des entreprises, nous constatons que les entreprises familiales belges seraient plus âgées de quatre années par rapport aux entreprises non familiales belges.

Le degré d'autofinancement est plus élevé dans le cas des entreprises familiales pour les années étudiées (de 4,95 % à 6,91 %), mais la différence de moyenne reste relativement stable entre les entreprises familiales et non familiales (résultats statistiquement significatifs). Entre 2007 et 2008, période pendant laquelle la crise financière internationale a frappé, il ne subsiste quasi aucune différence importante au niveau du degré d'autofinancement. Celui-ci aurait même tendance à augmenter. Si la capacité d'autofinancement est la force de l'entreprise à dégager des fonds sur base de son activité, alors les entreprises familiales seraient capables de s'autofinancer davantage et donc de limiter l'appel à des fonds de tiers. D'ailleurs comme le précise Farine (2009), « *les entrepreneurs tendent à être moins portés*

sur l'endettement ». Par ailleurs, comme le précise une étude de PriceWaterhouseCoopers (2011), une entreprise familiale traverserait mieux la crise financière en raison d'une gestion prudente ainsi que de l'absence de pression des actionnaires.

La rentabilité financière (ROE) des entreprises familiales est plus faible que celle des entreprises non familiales, et ce jusqu'en 2008. Ce résultat rejoint les travaux de Williams et Marsat (2011) qui stipulent que le comportement « responsable » des entreprises familiales ne va pas de paire avec la valeur marchande de l'entreprise. Ainsi, plus l'entreprise accorde de l'importance à des aspects éthiques, moins elle dégagera de cash flows. Nous avons également constaté une diminution du ROE moyen des entreprises non familiales de 23,62% en 2008 à 12,83% en 2009, sans doute une conséquence de la crise financière, ce qui entraîne une différence de moyenne positive en faveur des entreprises familiales en 2009 (qui ont gardé des ROE moyens stables sur toute la période).

Enfin, nous avons constaté que la valeur ajoutée par travailleur des entreprises familiales est légèrement plus faible que celle des entreprises non familiales, avec un écart qui se réduit entre 2007 et 2009. Cela rejoint donc notre constat qui stipulait que le ROE des entreprises familiales serait plus faible que celui des entreprises non familiales. Ainsi, si la valeur ajoutée de l'entreprise (la production créée et vendue par une entreprise) est faible, cela proviendrait certainement d'une faible valeur ajoutée de la part du travailleur, ce qui aurait une répercussion sur la rentabilité financière de l'entreprise. Par ailleurs, nous constatons que les frais de personnel par travailleur équivalent temps plein des entreprises familiales sont moins élevés que ceux des entreprises non familiales (résultats statistiquement significatifs). Cela signifierait-il que les entreprises familiales accordent moins d'importance à la gestion de leur personnel ? En effet, d'après Hayton (2006), les entreprises familiales investissent moins en formation et utilisent des pratiques de gestion des ressources humaines moins complexes que les entreprises non familiales. Si Sanséau et al (2010) ont constaté qu'en période de crise, les DRH développaient une nouvelle gestion des budgets RH (consacrés aux salaires, formations, ...) en devant faire plus avec moins, on peut penser que le principe de gestion prudente qui semble caractériser les entreprises familiales puisse éventuellement expliquer les plus faibles montants consacrés à la gestion du personnel, sans pour autant que cela reflète une dégradation de l'attention accordée aux ressources humaines. Néanmoins, cela pourrait avoir des conséquences néfastes sur le bien-être des travailleurs. En effet, d'après une étude réalisée par SD Worx en 2010, les travailleurs belges seraient moins satisfaits de leur travail, de leurs avantages ainsi que de la pression au travail, et ce suite à la crise financière.

Tableau 2 : Test d'échantillons appariés sur le personnel

	Différences appariées					t	ddl	Sig. (bilatérale)
	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence				
				Inférieure	Supérieure			
Full time / (FT + PT) 09	0,0230	0,0947	0,0090	0,0052	0,0408	2,5553	110	0,0120
Full time / (FT + PT) 08	0,0191	0,0956	0,0091	0,0011	0,0371	2,1053	110	0,0375
Full time / (FT + PT) 07	0,0138	0,1345	0,0128	-0,0116	0,0392	1,0771	109	0,2838
Full time / (FT + PT) 06	0,0117	0,1350	0,0129	-0,0139	0,0374	0,9079	108	0,3659
Full time / (FT + PT) 05	0,0154	0,1999	0,0192	-0,0228	0,0535	0,7991	107	0,4260
Part time / (FT + PT) 09	-0,0399	0,1152	0,0109	-0,0616	-0,0182	-3,651	110	0,0004
Part time / (FT + PT) 08	-0,0376	0,1213	0,0115	-0,0604	-0,0147	-3,262	110	0,0015
Part time / (FT + PT) 07	-0,0483	0,1636	0,0156	-0,0792	-0,0174	-3,095	109	0,0025
Part time / (FT + PT) 06	-0,0439	0,1541	0,0148	-0,0731	-0,0146	-2,971	108	0,0037
Part time / (FT + PT) 05	-0,0369	0,1548	0,0149	-0,0664	-0,0073	-2,474	107	0,0149
Part de CDI / (CDI + CDD) 09	-0,0188	0,0905	0,0086	-0,0359	-0,0018	-2,191	110	0,0306
Part de CDI / (CDI + CDD) 08	-0,0187	0,0877	0,0083	-0,0352	-0,0022	-2,251	110	0,0264
Part de CDI / (CDI + CDD) 07	-0,0235	0,1274	0,0121	-0,0476	0,0005	-1,939	109	0,0551
Part de CDI / (CDI + CDD) 06	-0,0241	0,1279	0,0122	-0,0484	0,0001	-1,97	108	0,0514
Part de CDI / (CDI + CDD) 05	-0,0106	0,2097	0,0202	-0,0507	0,0294	-0,528	107	0,5988
Part de CDD / (CDI + CDD) 09	0,0188	0,0905	0,0086	0,0018	0,0359	2,191	110	0,0306
Part de CDD / (CDI + CDD) 08	0,0187	0,0877	0,0083	0,0022	0,0352	2,2512	110	0,0264
Part de CDD / (CDI + CDD) 07	0,0145	0,0860	0,0082	-0,0017	0,0308	1,7737	109	0,0789
Part de CDD / (CDI + CDD) 06	0,0148	0,0862	0,0083	-0,0016	0,0311	1,7883	108	0,0765
Part de CDD / (CDI + CDD) 05	0,0107	0,0823	0,0079	-0,0050	0,0264	1,3555	107	0,1781
Intérimaires 09	2,232	36,559	3,455	-4,613	9,078	0,646	111	0,5200
Intérimaires 08	2,741	40,955	3,87	-4,927	10,409	0,708	111	0,4800
Intérimaires 07	2,568	39,492	3,748	-4,861	9,996	0,685	110	0,4950
Intérimaires 06	2,464	37,355	3,562	-4,595	9,523	0,692	109	0,4910
Intérimaires 05	1,844	32,645	3,127	-4,354	8,042	0,59	108	0,5570
Frais intérim 09	26,027	1360,666	128,571	-228,745	280,798	0,202	111	0,8400
Frais intérim 08	41,482	1427,613	134,897	-225,825	308,789	0,308	111	0,7590
Frais intérim 07	33,099	1400,808	132,959	-230,394	296,592	0,249	110	0,8040
Frais intérim 06	42,491	1297,107	123,674	-202,628	287,609	0,344	109	0,7320
Frais intérim 05	42,193	1137,793	108,981	-173,826	258,211	0,387	108	0,6990

Premièrement, nous observons que la proportion de contrats « Full Time » par rapport à l'ensemble des contrats est restée relativement stable durant la période analysée même si les entreprises familiales semblent un peu plus utiliser ce type de contrat par rapport aux entreprises non familiales. Notons que ces résultats sont statistiquement significatifs pour les années 2008 et 2009. La proportion de contrats de type temps partiel est restée elle aussi relativement stable sur la période analysée (résultats significatifs), l'utilisation de tels contrats étant un peu moins élevée dans les entreprises familiales. Cela rejoint les propos de Allouche

et Amann (1995) qui ont eux aussi constaté que les entreprises familiales recouraient moins au temps partiel dans un souci de fidélisation des salariés.

Inversement à ce que nous aurions pu penser, les entreprises familiales semblent proposer, dans l'ensemble des contrats offerts, moins de contrats CDI par rapport à ce que proposent les entreprises non familiales. Cependant, la différence reste assez faible entre ces deux types d'entreprises. La proportion de CDD par rapport aux différents contrats pouvant être proposés reste elle aussi assez stable durant la période analysée, avec une proportion légèrement plus élevée de contrats CDD proposés par les entreprises familiales. Si une majorité de la littérature consacrée à l'entreprise familiale indique que ce type d'entreprise cherche avant tout à s'assurer la fidélité et la loyauté de son personnel, nous aurions pu penser que ce type d'entreprise serait, de manière générale, une plus grande utilisatrice de CDI que les entreprises non familiales, ce qui ne semble pas vraiment être le cas d'après nos résultats. Cependant, nous pourrions éventuellement penser que ces CDD constituent à terme un tremplin vers un CDI.

Les entreprises familiales semblent également avoir eu davantage recours aux contrats d'intérim durant la période analysée, comparé aux entreprises non familiales. De plus, au moment où la crise financière est apparue (entre 2007 et 2008), le nombre de contrats d'intérim a augmenté. Notons cependant une diminution du nombre d'intérimaires engagés, dans les deux types d'entreprises, en 2009. Cela corrobore la thèse de Allouche et Amann (1995, p.15) qui affirmaient que les entreprises familiales recouraient davantage aux intérimaires afin de « *préserver les emplois des salariés-maison* » et d'ajuster les effectifs aux « à-coups » de la productivité. Nous constatons aussi qu'en moyenne, les frais liés au recours aux contrats intérimaires (plus élevés dans les entreprises familiales) ont été relativement stables jusqu'en 2008, pour se réduire ensuite en 2009. Cela semble logique dans le sens où, en période de crise, les entreprises suppriment sans doute en priorité le personnel intérimaire avant d'envisager de réduire le nombre de personnel engagé sous contrat permanent. L'enquête menée auprès de DRH français par Sanséau et al. (2010) montre d'ailleurs que la diminution de l'intérim a été l'un des leviers les plus utilisés durant la crise.

Tableau 3 : Test d'échantillons appariés sur les mouvements de personnel

	Différences appariées					t	ddl	Sig. (bilatérale)
	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence				
				Inférieure	Supérieure			
IN CDI / IN CDI+CDD 09	-,07729	,41988	,04059	-,15777	,00319	-1,904	106	,060
IN CDI / IN CDI+CDD 08	-,05270	,36166	,03433	-,12073	,01532	-1,535	110	,128
IN CDI / IN CDI+CDD 07	-,03255	,35213	,03420	-,10036	,03527	-,952	105	,343
IN CDI / IN CDI+CDD 06	-,04238	,38124	,03721	-,11616	,03140	-1,139	104	,257
IN CDI / IN CDI+CDD 05	-,03792	,35349	,03517	-,10770	,03186	-1,078	100	,284
IN CDD / IN CDI+CDD 09	,07755	,42184	,04097	-,00369	,15879	1,893	105	,061
IN CDD / IN CDI+CDD 08	,05300	,36330	,03464	-,01565	,12165	1,530	109	,129
IN CDD / IN CDI+CDD 07	,03274	,35208	,03420	-,03507	,10054	,957	105	,341
IN CDD / IN CDI+CDD 06	,04238	,38132	,03721	-,03141	,11618	1,139	104	,257
IN CDD / IN CDI+CDD 05	,03782	,35376	,03520	-,03202	,10766	1,074	100	,285

OUT CDI/OUT CDI+CDD 09	-,09360	,31838	,03022	-,15349	-,03372	-3,097	110	,002
OUT CDI/OUT CDI+CDD 08	-,08441	,32684	,03102	-,14589	-,02294	-2,721	110	,008
OUT CDI/OUT CDI+CDD 07	-,02636	,32361	,03128	-,08838	,03567	-,842	106	,401
OUT CDI/OUT CDI+CDD 06	-,03104	,34124	,03314	-,09676	,03468	-,936	105	,351
OUT CDI/OUT CDI+CDD 05	-,02980	,33754	,03342	-,09610	,03649	-,892	101	,375
OUT CDD/OUT CDI+CDD09	,09351	,31857	,03024	,03359	,15344	3,093	110	,003
OUT CDD/OUT CDI+CDD08	,08450	,32670	,03101	,02305	,14596	2,725	110	,007
OUT CDD/OUT CDI+CDD07	,02636	,32395	,03132	-,03573	,08845	,842	106	,402
OUT CDD/OUT CDI+CDD06	,03104	,34142	,03316	-,03472	,09679	,936	105	,351
OUT CDD/OUT CDI+CDD05	,02961	,33777	,03344	-,03674	,09595	,885	101	,378
OUT pension / OUT CDI+CDD09	-,00432	,08951	,00850	-,02116	,01251	-,509	110	,612
OUT pension / OUT CDI+CDD08	,00261	,06653	,00632	-,00990	,01513	,414	110	,680
OUT pension / OUT CDI+CDD07	-,00318	,04799	,00464	-,01238	,00602	-,685	106	,495
OUT pension / OUT CDI+CDD06	-,01151	,07348	,00714	-,02566	,00264	-1,613	105	,110
OUT pension / OUT CDI+CDD05	-,00304	,07366	,00729	-,01751	,01143	-,417	101	,678
OUT prépension / OUT CDI+CDD09	-,01396	,14128	,01341	-,04054	,01261	-1,041	110	,300
OUT prépension / OUT CDI+CDD08	,00234	,13764	,01306	-,02355	,02823	,179	110	,858
OUT prépension / OUT CDI+CDD07	,00766	,10088	,00975	-,01167	,02700	,786	106	,434
OUT prépension / OUT CDI+CDD06	,00321	,12428	,01207	-,02073	,02714	,266	105	,791
OUT prépension / OUT CDI+CDD05	,00147	,11241	,01113	-,02061	,02355	,132	101	,895
OUT C4 / OUT CDI+CDD09	-,01550	,26625	,02527	-,06558	,03459	-,613	110	,541
OUT C4 / OUT CDI+CDD08	-,01874	,24232	,02300	-,06432	,02684	-,815	110	,417
OUT C4 / OUT CDI+CDD07	-,03252	,27448	,02654	-,08513	,02009	-1,226	106	,223
OUT C4 / OUT CDI+CDD06	-,03764	,26655	,02589	-,08898	,01369	-1,454	105	,149
OUT C4 / OUT CDI+CDD05	-,00157	,27809	,02754	-,05619	,05305	-,057	101	,955

En termes de recrutements, nous remarquons que la part de contrats CDI dans les différents contrats proposés par les entreprises familiales est moins élevée par rapport aux entreprises non familiales durant la période analysée. Le recours aux contrats de type CDI commence à diminuer à partir de 2008. Sanséau et ses collègues (2010) ont eux aussi constaté un gel des recrutements durant la période de crise. Cette baisse du nombre de personnes engagées sous CDI peut éventuellement s'expliquer par le recours plus important aux intérimaires, utilisés pour permettre un ajustement de l'entreprise aux variations de productivité dans un contexte économique devenant de plus en plus incertain. Notons aussi que l'enquête de PriceWaterhouseCoopers effectuée en 2007 auprès d'entreprises familiales luxembourgeoises a révélé que celles-ci avaient de plus en plus de difficultés à recruter, ce qui pourrait expliquer la baisse progressive des CDI dans les entreprises familiales belges que nous avons analysées. On sait aussi que la crise s'est marquée notamment par un gel des recrutements (Sanséau et al, 2010). En termes de recrutement sous CDD, les entreprises familiales semblent de plus grandes utilisatrices de ce type de contrats par rapport aux entreprises non familiales. Si l'utilisation de CDD par les entreprises familiales tend à diminuer de 2005 à 2007, elle repart à la hausse à partir de 2008.

En ce qui concerne les sorties de personnel, les départs sous contrat CDI, par rapport à l'ensemble des départs, sont moins élevés dans les entreprises familiales. Nous constatons également que si les entreprises non familiales ont tendance à se séparer de plus en plus de personnel engagé sous CDI sur la période 2005-2009, les entreprises familiales recourent moins aux sorties sous CDI à partir de 2008, soit une fois la crise apparue. Par contre, les entreprises familiales, connaissent davantage de sorties sous CDD à partir de 2008 et sont, au cours de la période analysée, davantage marquées par ce type de sortie que les entreprises non familiales. De telles observations tendraient donc à conforter les thèses de Allouche et Amann (1995) et Flament (2006) qui évoquent la volonté des entreprises familiales à s'assurer de la loyauté et fidélité de leurs salariés et leur souci de maintenir leurs emplois. Des sorties sous CDD permettraient en quelque sorte de protéger les membres du personnel sous contrats permanents. Si nous cherchons à mieux connaître les raisons de ces sorties de personnel, nous constatons que sur la période 2005-2009, les entreprises familiales recourent moins aux licenciements que les entreprises non familiales, même si la tendance aux licenciements tend à augmenter à partir de 2008. Il faut tout de même remarquer que les licenciements constituent la principale cause de sortie quand on analyse les différents types de départs enregistrés par l'entreprise. Notons que l'enquête effectuée par PriceWaterhouseCoopers (2011, p.21) auprès d'entreprises familiales indique que « *la solidarité a primé lorsqu'il s'est agit de prendre des décisions en termes de réduction des coûts. A titre d'exemple, préserver le personnel à tout prix ou confirmer les carnets de commandes auprès des fournisseurs de longue date ont été des décisions généralement tenues* ». Cette enquête souligne la volonté des dirigeants à conserver toute l'équipe malgré la période de crise difficile, les amenant à considérer les licenciements ou restructurations comme recours ultimes car rentrant en contradiction avec les valeurs de l'entreprise. De telles mesures pourraient donc contribuer à maintenir un certain bien-être contextuel grâce à la satisfaction des besoins de sécurité (Guibbert, 2005).

Tableau 4 : Test d'échantillons appariés sur les formations

	Différences appariées					t	ddl	Sig. (bilatérale)
	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence				
				Inférieure	Supérieure			
Travailleurs formés / ETP 09	-0,141	0,618	0,058	-0,257	-0,025	-2,408	111	0,018
Travailleurs formés / ETP 08	-0,118	0,519	0,049	-0,215	-0,021	-2,412	111	0,018
Travailleurs formés / ETP 07	1,832	21,294	2,012	-2,155	5,819	0,911	111	0,365
Travailleurs formés / ETP 06	2,103	24,900	2,353	-2,560	6,765	0,894	111	0,373
Travailleurs formés / ETP 05	0,321	27,247	2,575	-4,781	5,423	0,125	111	0,901
Coût formation / Trav Form 09	8,232	1545,391	146,026	-281,127	297,592	0,056	111	0,955
Coût formation / Trav Form 08	-416,214	1758,407	166,154	-745,459	-86,969	-2,505	111	0,014
Coût formation / Trav Form 07	-169,198	1054,800	100,117	-367,607	29,210	-1,690	110	0,094
Coût formation / Trav Form 06	363,264	7890,302	752,311	-1127,792	1854,319	0,483	109	0,630
Coût formation / Trav Form 05	84,394	607,967	58,233	-31,033	199,822	1,449	108	0,150

Enfin, si de 2005 à 2007, les entreprises familiales semblent former beaucoup plus leurs travailleurs en comparaison aux entreprises non familiales, cette tendance s'inverse à partir de 2008 (résultats statistiquement significatifs en 2008 et 2009). La tendance observée est la même en ce qui concerne les coûts de la formation : s'ils sont plus élevés dans les entreprises

familiales en 2005 et 2006, la tendance s'inverse une fois que les entreprises entrent dans la période de crise. Notons qu'en 2009, les entreprises familiales semblent à nouveau davantage investir dans la formation que les entreprises non familiales. Ces constatations confortent en partie les observations d'Allouche et Amann (2000, 1995) et de Carlson et al (2006) selon qui, les entreprises familiales seraient plus actives que les autres entreprises dans le domaine de la formation en termes de nombre de personnes formées et de dépenses qui y sont consacrées. On peut éventuellement penser que l'entrée dans la période de crise a poussé ces entreprises à concentrer leurs dépenses sur d'autres aspects RH permettant éventuellement de conserver le personnel engagé sous contrats permanents.

Conclusion

Ce papier avait pour objectif de comparer, au sein d'entreprises familiales et non familiales, l'évolution, durant la crise, de variables sociales pouvant influencer le bien-être des salariés. Sur base des caractéristiques des entreprises familiales mises en avant par la littérature, nous pouvons envisager que ces entreprises développent des conditions de travail particulières susceptibles de contribuer au développement d'un sentiment de bien-être chez le personnel. Notre analyse des données sociales et financières de 222 entreprises (111 entreprises familiales comparées à 111 entreprises non familiales), sur la période 2005-2009, nous a permis de dégager certaines constatations sur l'évolution des conditions de travail qui pourraient influencer le bien-être des travailleurs.

Tout d'abord, les entreprises familiales se caractérisent par un degré d'autofinancement plus élevé que celui des entreprises non familiales. Ensuite, nous remarquons que les entreprises familiales réalisent des dépenses moins importantes en ce qui concerne les frais de personnel, ce qui peut s'interpréter de deux façons différentes pour le bien-être des travailleurs : soit le bien-être se dégrade, soit il reste inchangé si l'on part du principe que ce type d'entreprise se focalise plus sur des valeurs spécifiques que sur l'investissement dans des pratiques RH sophistiquées. Par ailleurs, nous avons constaté que les entreprises familiales recourent plus aux contrats « Full time » qu'aux contrats « Part time » et proposent un peu plus de CDD que de CDI, par rapport aux entreprises non familiales. Si la tendance observée sur les contrats Full time/Part time conforte l'idée de fidélisation des salariés, l'utilisation plus importante de contrats CDD par rapport aux CDI pourrait peut-être s'expliquer par le principe de gestion prudente développé par ces entreprises pendant la crise. D'ailleurs, d'après nos résultats, ces entreprises engageraient moins sous CDI que sous CDD. En lien avec la volonté de maintenir les emplois, nous observons que les entreprises familiales connaissent davantage de sorties sous CDD que sous CDI, ce qui permettrait de protéger le personnel permanent. Notons aussi que les entreprises familiales licencieraient moins que les entreprises non familiales, ce qui pourrait favoriser une forme de bien-être contextuel chez les travailleurs. Enfin, la crise semble avoir influencé négativement l'investissement en formations des entreprises familiales, ce qui pourrait éventuellement s'expliquer par des réorientations du budget consacré au personnel. En termes d'enseignements relatifs à la gestion des ressources humaines développée dans les entreprises familiales, nous pensons que, si le recours plus important aux CDD et aux contrats intérimaires peut refléter le principe de prudence développé par ces entreprises pendant la crise, une attention particulière doit toutefois être apportée au bien-être des salariés suite à l'utilisation de telles mesures. En effet, Askenazy et Cole (2003) ont mis en évidence un lien négatif entre le recours accru à la flexibilité du temps de travail et le bien-être. Dès lors, des intérimaires ou des membres du personnel en CDD,

incertains quant à leur avenir dans l'entreprise, pourraient propager leur incertitude au sein de l'ensemble du personnel et faire émerger par là un sentiment de mal-être général dans l'entreprise. Notons aussi que si le fait de réduire ses frais de personnel constitue une réponse logique à la crise, cela pourrait éventuellement contribuer au développement d'un sentiment de mal-être au sein du personnel (Siegrist, 1996) qui, malgré les efforts accomplis pour aider leur entreprise durant la crise, pourrait s'estimer insatisfait des récompenses fournies par celle-ci. Dès lors, même si certains chercheurs laissent entendre que les entreprises familiales présentent des caractéristiques particulières qui font que l'on se sent bien dans ce type d'entreprise, la période de crise nécessite d'être particulièrement attentif aux perceptions des salariés et requiert certainement un dialogue accru afin de maintenir la confiance au sein du personnel.

Si ces résultats reflètent des évolutions dans les conditions de travail mises en place dans les entreprises familiales, ils permettent de développer des hypothèses sur l'évolution du bien-être au travail qui nécessiteraient un approfondissement, au moyen de données plus qualitatives (entretiens) mais également par le biais d'indicateurs qui contribueraient à mieux refléter le bien-être au travail (taux d'absentéisme, taux d'accident, niveau de stress, ...).

Même si le bien-être au travail reste un sujet d'actualité, il reste néanmoins difficile à détecter et les moyens mis en œuvre aujourd'hui pourraient faire l'objet d'approfondissements plus pertinents.

Bibliographie

- Afnor (1998). Statistique: vocabulaire, estimation et tests statistiques. Tome 1, Paris, 366 p.
- Allouche, J., Amann, B. (2000). L'entreprise familiale : un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79
- Allouche, J., Amann, B. (1995). Le retour triomphant du capitalisme familial. *in* De Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisations. Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse, 1-23
- Anderson, R., Reeb, D. (2003). Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1327.
- APEC (2009). 10 ans de pratiques RH, ... et demain. 8 p.
- Arregle, J.-L., Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Webb, J. W. (2008). The Role of Family Influence in Firms' Strategic Responses to Threat of Imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979-998.
- Askenazy, P., Caroli, E. (2003). New Organizational Practices and Well-being at Work: Evidence from France in 1998. LEA Working-Paper 03-11. 37 p.
- Astrachan, J.H., Kolenko, T.A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262
- Autissier, D., Bensebaa, F. (2009). Impact de la crise financière sur la vie en entreprise. Perception et comportements des salariés. Enquête. 29 p.
- Aytac, B. (2007). L'affiliation à une structure pyramidale implique-t-elle des différences conséquentes quant à la structure des entreprises turques. 38 p.
- Bezier, P., Cornuel, J., Coulon, K., Duhamel, M-F., Pennequin, B. (2001). Le bilan social : une meilleure information pour meilleure utilisation. Consulté sur le site <http://www.e-rh.org/documents/Bilansocial.pdf>

- BPI/BVA (2009). Les managers face à la crise. Etude internationale réalisée par BPI en partenariat avec BVA, janvier, 32 p.
- Bughin, C., Colot, O. (2008). La performance des PME familiales belges : une étude empirique. *Revue française de gestion*, 34/186, pp. 1-17.
- Caby, J. (1994). Motivations et efficacité des offres publiques d'achat et d'échange en France de 1970 à 1990. Thèse de doctorat, Université de Nancy II, 676 p.
- Cascio, W.F. (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 4th Edition, Mc Graw-Hill: London, *in* Reid, R., Morrow, T., Kelly, B., Adams, J., McCartan, P. (2000). *Human Resource Management Practices in SME's: A Comparative Analysis of Family and Non-Family Businesses*. *IBAR*, 21(2), 157-181
- Clergeau, C., Geffroy-Maronnat, B., Pihel, L. (2007). Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail. Etude exploratoire au sein d'une PME. Actes du 18^e congrès de l'AGRH, 18 p.
- Cohindon, C., Arnaudo, B., Murcia, M., Comité de pilotage de Samotrace Centre (2009). Mal-être et environnement psychosocial au travail : premiers résultats du programme Samotrace, volet Entreprise, France. *Bulletin épidémiologique hebdomadaire*, n°25-26, 9 juin, pp.9-13
- Colle, R. (2005). L'influence des temps de travail personnalisés sur le bien-être des salariés. Actes du 16^e Congrès de l'AGRH. 27 p.
- Colot, O. (2010). La performance de la Transmission des entreprises familiales. Editions Universitaires Européennes, 464 p.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S. (2006). *Business research methods*. Mc Graw-Hill International Edition, Ninth Edition, 744 p.
- De Kok, J.M.P., Uhlaner, R L.M., Thurik, A.R. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460
- Dériot, G. (2010). Rapport d'information. Sénat, Session extraordinaire, n°642, Tome 1, 127 p.
- Dolan, S.L., Saba, T., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (2008). *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Pearson Education, 4^e édition
- El Akremi, A., Haddaji, N., Sassi, N. (2006). Etude de l'impact des stressseurs organisationnels sur le bien-être et les comportements pro-sociaux des salariés dans un contexte de flexibilité. Actes du 17^e Congrès de l'AGRH. 17 p.
- Farine, M. (2009). La vision de long terme fait la force des entreprises familiales. <http://www.wise.net/press/agefi%202009%20-%20article%20family%20philanthropy.pdf>
- Flament, F. (2006). La stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiale : recension des écrits. Note de recherche n°2006-05. Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, mai, 72 p.
- Fontaine-Gavino, Zambeaux (2005). Bilan social et tableaux de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines. Collection « Les diagnostics de l'emploi territorial », hors série n°9
- Guibbert, L.-L. (2005). Examen du processus synergique de valeur : exigences et répercussions. Actes du 16^e congrès de l'AGRH, 25 p.
- Harris, R., Reid, R., McAdam, R. (2004). Employee Involvement in Family and Non Family-owned Businesses in Great Britain. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 10(1-2), 49-58
- Hayton, J.C. (2006). Explaining Competitive Advantage in Family Firms: the effectuation paradox. Papier présenté à « l'US Association of Small Business and Entrepreneurship (USASBE) Annual Conference », Tucson AZ, January, 8 p.

- Heldenbergh, A. (1999). Les motivations et l'efficacité des opérations stratégiques d'OPA sur le marché belge. Thèse de doctorat, Université de Mons-Hainaut, 475 p.
- IFOP (2007). Le bien-être psychologique des salariés au travail. 25 p.
- Igalens, J. (2008). RSE et Développement durable. in Schmidt G. (Coord.) (2008), Le Management. Fondements et Renouvements. Auxerre, Sciences Humaines Editions, 284-291
- Igalens, J. (2003). Audit social. in Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert
- Igalens, J. (2000). Audit des ressources humaines. Paris, Editions Liaison
- Igalens, J., Peretti, J.M. (2008). Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils. Paris, Eyrolles – Editions d'Organisation.
- Igalens, J., Peretti, J.M. (1997). Pour une analyse détaillée du bilan social. Le Bilan social de l'entreprise, Que sais-je ?, PUF
- KPMG (2007). L'entreprise familiale : une entreprise décidément pas comme les autres. 46 p.
- Lachmann, H., Larose, C., Penicaud, M., Moleux, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail, Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. Rapport au Premier ministre, La Documentation française, avril
- Laporta, R., Lopez-de-Silanes, R., Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471-517
- Moisson, V., Furher, C., Cucchi, A. (2010). Les déterminants du stress et de l'épuisement professionnel : le rôle de l'environnement relationnel. Actes du 21^e Congrès de l'AGRH. 26 p.
- Moisson, V., Roques, O. (2005). La responsabilité sociale face au stress professionnel. Actes du 16^e Congrès de l'AGRH, 16 p.
- Ooghe, H., Van Wymeersch, C. (2006). Traité d'analyse financière. Arthémis, tome 1: 498 p. et tome 2: 164 p.
- Peretti, J.- M., Vachette, J.- L. (1985). Audit social. Paris, Editions d'Organisation
- Peretti, J.- M. (2006). Tous DRH. Paris, Editions d'Organisation
- PriceWaterhouseCoopers (2011). L'entreprise familiale, un modèle durable. Family Business Survey (France), mars, 69 p.
- PriceWaterhouseCoopers (2007). Les entreprises familiales luxembourgeoises. 2^e édition, novembre, 48 p.
- Quéruel, N. (2009). Mal-être au travail : une enquête incontestable. Santé et Travail, n°065, janvier
- Robert, N. (2007). Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence de rôle. INRS
- Sanséau, P.-Y., Matmati, M., Calamel, L. (2010). Le DRH au cœur de la crise économique : rôle, activité et nouveau visage. Actes du congrès de l'AGRH, 24 p.
- Saulquin, J-Y. (2004). GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises. École Supérieure de Commerce et de Management, ESCEM, Tours, France
- SD Worx (2010). La crise diminue la motivation et la satisfaction des travailleurs belges. 7 juillet
- Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale (2008). Le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, Direction générale Humanisation du travail, 71 p.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.1, 27-41.

- Sparks, K., Faragher, B., Cooper, C.L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509
- Vets, C., De Witte, H., Notelaers, G. (2009). Caractéristiques du travail et bien-être des travailleurs belges au cours de la dernière décennie. *Mission du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale*. 37 p.
- Williams B., Marsat S. (2011). CSR and Market Valuation: International Evidence. Etude exposée lors de la dixième conférence internationale de gouvernance à Montréal, 30 et 31 mai



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

**Le bien-être au travail :
Pour un management du bien-Être**

Vincent CRISTALLINI
Maître de Conférences en Sciences de Gestion - HDR
IAE de Lyon – ISEOR
15, chemin du Petit Bois
69134 ECULLY CEDEX
04 78 33 09 66
cristallini@iseor.com

Le bien-être au travail : Pour un management du bien-Être

Résumé

Cette communication part de l'idée que le bien-être n'est pas une problématique propre et inhérente aux organisations, mais qu'elle est une question existentielle globale de l'humain, en lien avec la conception qu'il se fait de la vie. Le sujet du bien-être pourrait constituer un risque de dérive pour le management des organisations, s'il reste centré sur la seule thématique restrictive de la santé et du stress au travail, en laissant sous-entendre que les organisations ont pour *objet* le bien-être. En effet, la question n'est pas seulement de savoir si les individus vont bien, mais aussi de se demander si les organisations fonctionnent bien, ce qui est une approche plus globale et plus réaliste.

Le « petit bien-être » égoïste et cupide, souvent synonyme de quête d'insouciance et de confort absolu, est probablement la raison fondamentale des relations dégradées entre les humains et entre leurs institutions, dont ils sont la force agissante, miroir de leur état d'esprit. Les paresse des uns et leur confort devenant l'enfer pour les autres.

Poursuivre dans la voie actuelle très médiatisée, consistant à interpellier à tout prix les organisations, ne permettra certainement pas de traiter le problème de fond de *l'ingénierie de l'action humaine organisée*, permettant de concevoir et de diffuser des principes de management robustes, reconnus et efficaces, qui dépassent les idéologies individuelles et collectives.

Lorsque l'humain aura développé un réel bien-Être, c'est-à-dire pour le dire simplement, lorsqu'il saura maîtriser son mental, il sera en mesure de bâtir des organisations, c'est-à-dire des construits, dans lesquelles il fait bon vivre. Il sera alors capable d'avoir des relations concrètes saines et apaisées avec d'autres personnes en toute conscience. Dans ce sens, une organisation n'est que la matérialisation de la qualité des interactions entre des unités actives (Perroux, 1975), et pas une instance invisible oppressante et malsaine par nature. Tous les acteurs sans exception sont responsables de la qualité de vie dans une organisation, comme dans n'importe quelle communauté.

Mots-clés

Bien-être – Dysfonctionnements – Equilibre – Management – Action collective organisée

1. Bien-être, bonheur insaisissable et incomplétude fondamentale

Le bien-être en organisation est une infime partie des problèmes humains et des problèmes de fonctionnement des organisations. Aborder le bien-être sans le resituer dans un cadre plus global pourrait être insuffisant, et à l'extrême démagogique. Ce qu'Yves Clot appelle la tentation hygiéniste (Clot, 2010).

11. Définition des concepts

Le dictionnaire donne comme définition du bien-être : la disposition agréable du corps, de l'esprit. La situation de fortune qui permet de satisfaire ses besoins matériels. Dans cette définition, il n'y a rien d'incompatible entre le bien-être et le fait de travailler.

Dans le domaine de la GRH les premiers usages du verbe être (et donc de l'état d'être) ont été développés dans l'expression et le substantif « **savoir-être** ». Deux constats peuvent être faits d'ores et déjà. Premièrement, le bien-être n'était alors pas une préoccupation. Deuxièmement, on s'est d'abord préoccupé, une fois n'est pas coutume en GRH, de ce que l'on pouvait obtenir de la personne, avant de se préoccuper de la personne elle-même (Autier, 2009). Il faut qu'elle sache être, mais savoir si elle-même se sent bien est une autre question. Est-ce à dire que le bien-être des personnes en organisation est une préoccupation récente ? Au contraire, les premiers travaux de l'Ecole des relations sociales, en réaction aux méfaits des formes classiques d'organisation du travail, ont fait le diagnostic du malaise de l'individu en organisation depuis de nombreuses décennies. On a pourtant très largement préféré s'occuper de la motivation, de l'implication, bien souvent dans des perspectives manipulatoires, plutôt que d'interroger l'impact de l'environnement de travail lui-même. Ce n'est que plus tard, avec le stress que la problématique du bien-être s'est développée (Légeron, 2001), puis encore plus récemment avec les questions liées au harcèlement, à la discrimination, à la santé au travail. (Pezé, 2010, Clot, 2010)

L'encyclopédie des ressources humaines aborde la question du bien-être sous l'angle des conditions de travail (Gollac et Volkoff, 2006). Le lien entre le travail et la santé est opéré, avec un rappel des dimensions objectives et subjectives de ce sujet. Il s'avère que cette approche est encore assez ergonomique et proche de l'organisation du poste de travail. Les développements récents sur le bien-être au travail semblent avoir pris une dimension psychologique plus marquée, ainsi qu'une tendance à considérer l'individu comme un citoyen et pas seulement comme un producteur. Dans un ouvrage tel que « RH les leviers de la performance » en 2007 (Galambert, 2007), il n'est pas du tout fait mention de la prise en compte du bien-être comme levier possible de la performance.

Les travaux de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) situent la question du bien-être au travail en lien avec les risques psychosociaux, la lutte contre le mal-être et le stress. Le site internet de l'ANACT mentionne clairement les études épidémiologiques qui démontrent une montée des problèmes liés aux risques psychosociaux depuis 2003. (Cf. enquête Sumer¹)

Pour le centre des jeunes dirigeants (CJD)² le bien-être tient dans deux perspectives. Dans l'entreprise, c'est la possibilité d'exercer une activité professionnelle dans des conditions matérielles décentes, dans le respect de la relation humaine et dans le but de se réaliser en cohérence avec ses valeurs. Du point de vue du salarié, le CJD exprime les choses en ces termes : « En tant que salarié, je me sens bien si je sais pour quoi je travaille, ce qu'on attend de moi, la place que j'occupe, en ayant des conditions matérielles satisfaisantes avec des moments de convivialité, de lien avec les autres, un management humaniste et la possibilité de m'exprimer librement, en connaissant les limites à ne pas dépasser. ».

En 1949, Mounier affirmait que la grande épreuve du 20^{ème} siècle serait sans doute d'éviter la dictature des technocrates qui oublient l'Homme sous l'organisation³. Dans la pensée personnaliste, l'Homme ne se satisfait pas de fabriquer et d'organiser s'il ne trouve pas, dans

¹ SUMER est une enquête transversale qui fournit une évaluation des expositions professionnelles des salariés, de la durée de ces expositions et des protections collectives ou individuelles éventuelles mises à disposition.

² Pour une économie au service de la vie, Rapport d'étape 2010, Document internet, Centre des Jeunes Dirigeants France

³ Epreuve qui restera de toute évidence celle du 21^{ème} siècle, puisque les choses ont empiré à cet égard.

ces opérations, sa dignité, la fraternité de ses camarades et quelque élévation au-dessus de l'utilité. Les moyens matériels eux-mêmes deviennent par sa présence des moyens humains. Pour Mounier, toute organisation, toute technique, toute théorie, qui conteste à la personne cette vocation fondamentale du choix responsable, ou en raréfie l'exercice, fût-elle accompagnée de mille séductions, est un poison plus dangereux que le désespoir. Les personnes sont libres et créatrices. La ressource de la personne est indéfinie, rien de ce qui l'exprime ne l'épuise, rien de ce qui la conditionne ne l'asservit. Pour le personnalisme, l'Univers est plein d'hommes qui font les mêmes gestes dans les mêmes lieux, mais qui portent en eux et suscitent autour d'eux des Univers plus distants que les constellations. Un rapport de Personnes ne s'établit jamais sur un plan purement technique, l'homme agit jusque par la qualité de sa présence. L'organisation n'est viable que par les personnes, et dans le champ de structure d'un Univers de personnes.

12. La quête de bonheur, de mieux-être, mais aussi d'insouciance

Peut-on sérieusement étudier la question de la condition humaine dans les organisations sans porter un regard rétrospectif sur l'histoire de la violence et du malheur fabriqués de toutes pièces par l'humanité depuis des siècles dans toutes les cellules sociales sans exception ? La situation de l'humain dans les organisations est-elle en train de s'aggraver ou commence-t-elle à émouvoir les consciences, ou les deux à la fois ? Est-il politiquement correct de considérer que la situation du monde, souvent qualifiée de complexe, ait été le fruit d'une espèce faible, violente, égotique et gravement immature et désaxée ? Peut-on considérer que ce qui se passe dans le monde à grande échelle se passe dans la tête des personnes et dans leurs relations à plus petite échelle (terrorisme, persécution, mépris, ostracisme...) ? Est-ce que l'éloignement de la nature et du naturel, pour fabriquer des relations, des objets, des lieux et des mondes artificiels sans vie peut avoir un lien avec le désarroi des personnes dans les organisations et dans leur vie plus généralement ? Se peut-il que l'humain, qui n'a jamais été entouré de tant d'objets, se soit détaché de l'esprit ?

Cette communication se veut constructive et optimiste, partant de l'idée que, regarder les réalités en face permet plus sûrement de les traiter que de les édulcorer, les travestir ou les éviter. Dans ce sens, il semble très important que les sciences de gestion ne détournent pas leur regard de la philosophie, de la psychologie des foules, de l'histoire de l'humanité et de son « évolution », si tant est que l'on puisse utiliser cette expression. Le 20^{ème} siècle a permis de battre le record historique du nombre d'humains massacrés par les membres de leur espèce, soit plus de 100 millions selon les « meilleures » estimations. Dans cette histoire, il semble que chaque pas marqué de génie, porteur de progrès et d'espoir, est immédiatement perverti par une force contraire. Il a été très largement démontré que l'humain était violent, mais de manière contrôlée et refoulée (Bloom, 2001, Freud, 1929)

Jusqu'à preuve du contraire, l'humanité n'a pas trouvé la recette du bonheur, dans les organisations productives, ou ailleurs. A part certains illuminés (au sens premier de la lumière, non pas de la folie) qui semblent avoir perçu un lien, une voie, une lumière, un détachement, une joie au travail et qui passent pour des curiosités, le reste de l'humanité semble naviguer au gré des expériences qui alternent cycliquement entre le positif et le négatif (Csikszentmihalyi, 2004). Avec, il faut le souligner, une forte tendance au négatif et à la

victimisation. Elle a même inventé les médias qui permettent de rendre compte clairement de cet état de fait, de s'en repaître et parfois même d'en faire un loisir-détente⁴.

Devant l'ampleur du problème global de l'humanité, il convient certainement de faire preuve d'humilité et de circonspection avant de prétendre pouvoir générer le bonheur dans les organisations (Méda, 1995). Cela provoquerait probablement une nouvelle ruée vers un eldorado protecteur, une terre promise ; bien improbable puisque les personnes semblent plutôt fuir le travail et les organisations de nos jours (Albert, Bournois et alii, 2003). Ne pas reconnaître que c'est l'humain qui fonce à toute vitesse vers un mur et pas les organisations, les fictions qu'ils ont inventées, c'est probablement ne jamais régler les problèmes dits de mal-être au travail.

Le risque est grand, en sciences de gestion et du management, de ratisser en surface avec des idées et des principes en apparence positifs et inoffensifs : motiver, impliquer, faire participer, proposer un environnement matériel décent..., tandis que le problème à résoudre est une *incomplétude fondamentale*, pathologie profonde, sournoise et omniprésente dans le fonctionnement humain. Elle est caractérisée par quelques critères : *jamais assez, toujours mieux ailleurs, préférable autrement et avec quelqu'un d'autre*. A s'épuiser à toujours courir mentalement ces ombres, l'humain finit souvent par vouloir autre chose encore et encore, dans l'insatisfaction chronique

13. Le bien-être est-il possible ?

Un dicton dit que la vie c'est l'inverse de ce que l'on avait prévu. Plus généralement, la vie n'est pas un long fleuve tranquille, et les raisons de connaître des déconvenues et du malheur sont nombreuses.

Les humains, contrairement aux autres règnes sur cette planète, ne se contentent pas *d'être* ce qu'ils sont, ils ont inventé des *institutions* complexes, qui les protègent de problèmes mais qui créent aussi des problèmes qu'ils n'auraient pas eus sans ces institutions ou leurs congénères, à commencer par l'argent, cette fiction. On a rarement vu un arbre se plaindre à son syndicat, un écureuil se battre avec un autre qui lui avait coupé la route en voiture, une guêpe se moquer de la robe que vient de s'acheter une autre guêpe, tandis que les éléphants ne doublent pas par la droite furieusement dans les files d'attente.

La figure 1 rappelle banalement le lot quotidien de l'humain fragile, mais qui, non content d'être soumis au sort, en rajoute pour déterminer, par exemple, si tel ou tel devrait porter une cravate aujourd'hui, rouler dans telle voiture ou encore porter un titre professionnel. L'humain est le champion toutes catégories de la fabrication de problèmes pour lui-même et pour les autres.

⁴ Les télévisions françaises diffusent plus de 50 séries policières qui se relaient de manière hebdomadaire pour rechercher les malades qui ont supprimé leurs semblables. L'Académie Américaine de psychiatrie pour l'enfance et l'adolescence explique que la violence à la télévision peut immuniser contre l'horreur, rendre acceptable ce mode de traitement de problème, inciter à imiter et à s'identifier aux personnages.

Figure 1 : Des problèmes humains génériques

Au plan concret

Les décès et les conditions dans lesquelles ils se produisent
Les accidents
Les catastrophes naturelles
Les sinistres, vols et autres escroqueries
Les maladies
Le handicap
Les contentieux et querelles
Les agressions et la brutalité
L'exploitation et l'esclavagisme (y compris ordinaires)
Les problèmes financiers
Les problèmes scolaires
Les problèmes familiaux et de couples
L'environnement, l'accès aux ressources et les nuisances

Au plan subjectif

Les injustices et la culpabilisation
Le manque de considération, de place et le mépris
La catégorisation, la ségrégation et toute forme de racisme
L'histoire non digérable, angoisses, personnalités
Addictions
Les inadaptations au monde

Il y a donc toutes les raisons pour qu'un humain subisse des *déséquilibres* dans sa vie plutôt que de bénéficier d'un équilibre naturel et durable. L'environnement personnel, puis local, national, continental et mondial font qu'une personne peut subir directement et indirectement « le monde entier », qui crée des difficultés mentales et concrètes.

Chacun peut tenter d'équilibrer sa vie (Figure 2) tant bien que mal, ce qui est déjà difficile et complexe en soi, tandis que les événements ont leur propre dynamique (Figure 3) et viennent constamment remettre en cause l'existant.

Figure 2 : L'équilibre de vie complexe

Santé
Relations sociales
Financier et professionnel
Consommation – Accès aux biens, objets, ressources
Famille et vie de la maison
Conjoint
Développement personnel
Esprit
Sport détente plaisirs

Tous ces domaines réclament du temps, comportent des préférences ou des aversions, et sont souvent concurrents. Ils font donc pression.

Figure 3 : Les événements aléatoires non maîtrisables

Interpellations et injonctions
Trahissons et injustices
Concurrence

Crises et violences Catastrophes Climat et phénomènes naturels
--

Ces événements sont intrinsèquement pénibles et inattendus, mais en outre les medias provoquent des phénomènes de pression anxiogène en permettant à tout un chacun de vivre le malheur des autres, puis d'en avoir peur.

Figure 4 : Les déséquilibres humains

Les angoisses et inquiétudes La précarité Les tensions Les pressions L'instabilité L'envie d'en découdre Le bon droit et la vertu LA recherche du bouc-émissaire

Les humains ont toutes les raisons d'être en équilibre précaire s'ils n'ont pas un mental hors du commun.

Il découle d'une telle complexité que l'équilibre d'une personne dépend au moins de deux facteurs conjugués :

- sa capacité à générer des dépenses d'énergie délibérées et orientées vers une équilibration permanente, le contraire du phantasme de la permanence ; cela revient à transformer des gémissements en projets ;
- sa capacité à développer une profonde philosophie de l'acceptation, qui repose sur la conscience de l'inutilité totale de la gesticulation pour résoudre des problèmes.

Ce sont là deux points faibles majeurs des humains, qui a défaut d'être heureux et satisfaits pourraient à tout le moins être en paix, paisibles et apaisés. L'observation montre que cela est loin d'être le cas. Les systèmes éducatifs et de formation préparent faiblement les personnes à surmonter ces défis.

2. Les voies du mieux-être en entreprise

Si l'on admet que le bien-être n'est pas inhérent à la condition humaine, on peut explorer ce que les humains pratiquent pour améliorer leur condition.

Alors que tout démontre que la coopération et la solidarité permettraient de résoudre la plupart, sinon tous les problèmes humains, les organisations, ceux qui les mènent et tous ceux qui les étudient semblent avoir plutôt choisi l'égoïsme et la paresse comme fonctionnement principaux.

Figure 5 : Rappel de quelques chiffres témoignant d'une grande disponibilité des ressources

10000 milliards de dollars ont transité par les chambres de compensation pour aller dans les paradis fiscaux en 2010
--

L'agriculture mondiale peut nourrir 12 milliards d'individus

2% des adultes les plus riches de la planète détiennent plus de 50% de la richesse des ménages

21. Les idéologies triomphantes

Pour un innocent, venu d'une autre planète, le bien-être que les humains attendent de leurs organisations tiendrait certainement dans quelques concepts simples : le respect et la solidarité. C'est ce que pourrait préconiser un sage management. Ce serait sans compter avec l'incomplétude fondamentale (jamais assez, toujours mieux ailleurs, préférable autrement et avec quelqu'un d'autre) qui au lieu d'organiser sagement la répartition, a laissé se développer des idéologies dominantes. Elles ne tiennent en rien à un système politique en particulier, car elles sont logées dans le mental de l'individu, semble-t-il *conçu pour se servir et n'être jamais repu*. Ce que chaque individu est prêt à reprocher à la finance mondiale, aux spéculateurs... tout un chacun semble le pratiquer à plus petite échelle. L'observation des organisations montre que la plupart des acteurs spéculent sur les compétences qu'ils pensent avoir acquises par exemple pour accroître leurs revenus, tandis que n'importe quel particulier spéculé sur le produit qu'il vend sur internet. Les îlots de continence et de solidarité sont rares. Trois idéologies principales sont actives dans le mental des humains en organisations, sans commune mesure avec leur statut, leur niveau hiérarchique ou leur compétence : la cupidité, la compétition et les castes. Ces trois idéologies servent à déterminer qui doit prélever la valeur ajoutée et comment.

La cupidité : Cette idéologie sera située rapidement puisqu'un prix Nobel d'économie a consacré un ouvrage complet à cette question (Stiglitz, 2010). Le dictionnaire définit la cupidité comme le désir excessif du gain, de l'argent ; ou encore comme l'amour du gain et des richesses. Fondamentalement, il s'agit d'amasser, de faire des stocks, principalement d'objets ou de symboles, dont on n'aura jamais totalement l'usage réel par manque de temps. Il s'agit donc fondamentalement d'une fiction, d'un sentiment de quelque chose... d'une jouissance au sens psychanalytique.

La focalisation sur les traders et autres golden-parachutés ne doit pas faire oublier que n'importe quel professionnel peut activer sa fibre cupide. Il suffit pour cela de laisser se développer et proliférer l'égoïsme qui n'est autre qu'une stratégie individualiste et séparatiste. Le moi contre le nous ou le tous. La frontière entre cupidité et égoïsme ordinaire se trouve donc dans une intensité. On peut toujours être le cupide de quelqu'un qui joue plus solidaire.

Figure 6 : La cupidité ordinaire observable dans les organisations

Refus de transmettre le savoir
Refus de transmettre l'information
Le refus de partager des ressources ou moyens matériels, financiers, humains
Chercher à s'accaparer la réussite d'un projet
La recherche des gratifications, honneurs
La convoitise des places
Travailler moins et gagner plus
Exagération dans les frais de mission ou de déplacements

Utilisation voire subtilisation personnelle de ressources collectives (les petits abus de biens sociaux) : fournitures, photocopies, outillages...
Non paiement effectif de prestations ou objets reçus

La cupidité, comme tout comportement pervers, est d'une habileté cynique sans pareille. Puisqu'un tel comportement est inavouable et impopulaire, il doit trouver des justifications rationnelles. L'idéologie de la compétition remplit parfaitement cette fonction.

La compétition : Une manière de justifier la cupidité est d'admettre le principe de compétition comme le mécanisme naturel de survie-développement de l'être vivant. L'idée est séduisante et justifiée en quelque sorte par la nature. En effet, l'observation de la nature montre que des êtres luttent pour leur survie en se chassant et en étant chassés, donc supprimés, tout en maintenant un équilibre, et en développant des stratégies intelligentes de camouflage, de protection, d'intimidation. Il serait donc normal dans cette idéologie, que les humains, descendants des animaux, perpétuent ce réflexe de la compétition. Le raisonnement ne tient pourtant pas, pour deux raisons. La première raison est que l'humain n'est pas programmé, il dispose d'un libre-arbitre et d'une intelligence créatrice, qui lui ont largement permis collectivement de résoudre ses problèmes de survie liés à la sécurité. Les problèmes de compétition d'aujourd'hui sont principalement des problèmes d'ego insatiables, fabriqués de toute pièce. La deuxième raison est que même si la nature est en compétition, elle n'a pas de stratégie pathologique d'accumulation de stocks de ressources et d'hégémonie. On a rarement vu un papillon détenir des avoirs dans différents pays tout en sachant que ses congénères sont affamés.

La compétition, même si elle justifie les bagarres et le non partage, est tout de même coûteuse en énergie. Dès lors, un autre moyen d'organiser la cupidité est de justifier a priori et de manière immuable une certaine forme de partage des ressources. Les castes remplissent assez bien cette mission.

Les castes : Les castes passent pour un système social indien présenté à nos chers bambins dans nos écoles comme l'une des curiosités culturelles de notre planète. Ils s'en émeuvent avec leurs enseignants, et se félicitent d'être épargnés de tels systèmes curieux et peut-être injustes. Une conscience un peu plus aiguisée leur permettra plus tard de constater que les castes existent autour d'eux, dans la moindre organisation, partout où des statuts et des symboles justifient des différences. On reconnaît bien vite les castes les plus intéressantes car ceux qui en font partie ne veulent surtout pas en sortir, et il est très difficile d'y entrer. Cet espèce de jeu de « j'en suis » et « tu n'en es pas » organise des formes de statu quo semi-acceptés mais conflictuels.

Il découle de ces idéologies dominantes que l'une des voies du mieux-être en entreprise passe par des stratégies collectives plus équilibrées (Dejours, 1998). Premier pas vers le respect de l'Être.

22. Innocuité de l'organisation et autodétermination de l'individu

Le bien-être en entreprise dans sa vision restrictive du risque psychosocial véhicule deux sous-entendus. D'une part, l'entreprise est un lieu utilitariste sans réelle préoccupation ou

responsabilité vis-à-vis des personnes soumises en quelque sorte à la dure loi de la production compétitive. D'autre part, les personnes sont soumises à l'organisation, soit parce qu'elles y sont attachées, soit parce que quelles que soient les organisations qu'elles traversent elles y trouveront le même désintérêt pour l'individu. Toute modération gardée, il s'agit d'une espèce de loi de la jungle à petite échelle.

C'est pourtant dans ces deux sous-entendus que se logent deux voies majeures pour l'amélioration du mieux-être dans l'entreprise, par l'innocuité de l'organisation et par une réelle autodétermination de l'individu.

L'innocuité de l'organisation. Au cours de son histoire, l'Homme a appris à composer avec son environnement naturel, à bénéficier de ses avantages et à se prémunir contre ses désagréments ou ses menaces. En concevant des univers artificiels tels que les organisations depuis seulement deux-cents ans, l'humain a quelque peu omis de mettre en place des mécanismes de protection contre les désagréments qu'elles peuvent induire. Finalement les organisations véhiculent deux postulats plus ou moins combinés, mais totalement erronés au vu des observations : soit la vie en organisation n'est pas nuisible et n'a pas d'effets secondaires, soit les individus doivent en être les comptables et leurs propres assureurs. L'individu ne donnerait pas seulement de son temps contre une rémunération mais aussi une partie plus ou moins importante de son équilibre psychologique, sociologique et physiologique, mais sans que le moindre contrat ait été passé sciemment à ce sujet. Ce serait une sorte de prélèvement supplémentaire de l'organisation. Avant même de parler du développement de l'individu en organisation, dans une vision ambitieuse et humaniste, il conviendrait en tout premier lieu *d'organiser l'innocuité de l'organisation* sur les personnes comme *contrat* de base du travail.

L'autodétermination de l'individu. Au sens littéral, il n'y a pas d'organisation oppressante au sens d'une entité réelle dotée de conscience. Il n'y a *que des personnes* qui décident, qui agissent et qui interagissent, et qui coopèrent ou se font subir des désagréments, via des systèmes d'organisation qui leur servent de media. L'organisation n'est qu'un « outil » entre les mains de personnes qui induisent un certain fonctionnement par leur état d'esprit et leur conscience. Si d'un côté il convient d'organiser l'innocuité de l'organisation, ou du moins en réduire les effets nuisibles, il convient aussi dans le même temps et avec la même intensité de consolider l'autodétermination de l'individu, qui n'est pas obligé, dans l'absolu, de subir des environnements dégradés, bien que cela soit bien sûr très relatif aussi.

C'est donc bien dans la combinaison de *l'entreprise responsable (ses représentants institutionnels)* et de *l'individu robuste* que se trouvent les voies du mieux-être en organisation.

23. Paresse égoïste primaire et qualité du management

Le mieux-être en entreprise passe par *l'action des personnes*, et non pas sur la pensée magique, incantatoire et superstitieuse qui influencerait sur la réduction des événements indésirables. Ces derniers sont bien là, et risquent fort de s'intensifier tant le monde est devenu complexe. Chacun dans son rôle et à sa place est donc le fabricant, le détracteur ou le promoteur de la qualité de vie au travail. Certaines de ces places offrent plus d'influence que d'autres, comme l'a montré la sociologie du pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977).

Lorsque l'exigence fait défaut : exécution minimale et énergie des acteurs

Les affaires de harcèlement ne manquent pas de défrayer la chronique. Elles masquent pourtant le fait que les acteurs des entreprises se torturent mutuellement à coup de négligences ou d'exigences déplacées quotidiennement. Il y a là un paradoxe. En effet, les médias insistent à juste titre sur le stress au travail, la pression qui s'intensifie, l'absence de répit, pendant que dans le même temps, l'observation rapprochée des organisations montre que l'exigence de rigueur et l'intensité du travail et de la réactivité de nombreuses personnes fait défaut (Zelinski, 1998). L'organisation en tant qu'objet-fiction est aussi la somme des négligences de chacun qui rejaillit sur la pression de tous, voire seulement de certains. La personne est à la fois fabriquant, victime et réparateur des dysfonctionnements, avec des traits plus ou moins marqués selon les moments, les sujets et surtout le mode de management qui lui est appliqué.

Certains managers ne managent pas : l'absence de proactivité

La proactivité pourrait être considérée comme la respiration vitale de tout manager qui se respecte. Le statut de manager n'a pas grand intérêt s'il ne s'accompagne pas d'un rôle actif consistant à intervenir activement sur les événements notamment en les prévenant. En matière de management, s'il est une chose qui est hautement prévisible, c'est bien le dysfonctionnement. L'histoire et l'observation de l'activité humaine montre sans équivoque que ce que l'on prévoit ou ce que l'on souhaite ne se déroule jamais comme on l'avait prévu ou sans anicroches. Par leur absence de prise d'initiatives, certains managers ne sont que les observateurs des événements, un peu pompiers parfois et plutôt commentateurs souvent (Cristallini, 2009).

Certains problèmes n'intéressent pas les managers, voire ils les créent

Dans la droite ligne du manque de proactivité mais sur un autre registre, certains managers sortent certains problèmes de leur champ de préoccupation, voire créent certains problèmes qu'ils ne considèrent pas dans leur champ de préoccupation. Par exemple, lorsqu'un chef d'équipe dit qu'il faut que les gens laissent leurs problèmes personnels au vestiaire, il ne perçoit pas que cette injonction-certitude est totalement erronée au plan des effets. On peut toujours brandir des grands principes qui n'ont aucune prise sur la réalité.

3. Les dysfonctionnements exprimés en entreprise

Les organisations sont très dysfonctionnelles, mais comme cela a été souligné plus haut ces dysfonctionnements sont inhérents à l'action organisée. On fait disparaître l'organisation il n'y a plus de dysfonctionnement, en revanche on ne peut pas construire d'organisation sans dysfonctionnement. La cybernétique nous apprend que tout système qui compute de l'information risque l'erreur. Le management nous apprend que tout système qui intègre des acteurs risque le frottement. Le dysfonctionnement est donc un construit social.

31. Tous les dysfonctionnements rapportent au bien-être

Par définition et au plan émotionnel, les dysfonctionnements quels qu'ils soient sont l'inverse du bien-être, son pendant. Le mot dysfonctionnement véhicule en effet deux sens. Tout d'abord il s'agit d'un écart entre un fonctionnement attendu et un fonctionnement constaté. En second lieu, le dysfonctionnement est une douleur de fonctionnement. L'écart qui fait douleur est le point de départ de la tension, du stress, de l'inconfort.

Nature des dysfonctionnements et volumes

Les recherches en management socio-économique ont permis de déceler plus de 3500 formes de dysfonctionnements dans les organisations (Savall et Zardet, 1987). Ces recherches ont aussi permis de confirmer sur une population de plus de 100 000 personnes que lorsque l'on interroge un acteur dans une organisation dans des conditions propices (confidentialité et anonymat), il cite spontanément et parfois avec une grande émotion entre dix et trente dysfonctionnements plus ou moins graves et conséquents qui lui empoisonnent la vie au quotidien.

Dysfonctionnement égale conflit

Dans une acception large, le dysfonctionnement peut être considéré comme un conflit, c'est-à-dire comme une opposition entre deux choses ou deux personnes. De ce point de vue, la vie en général est faite de conflits, car comme cela a été dit plus haut, la vie c'est l'inverse de ce que l'on avait prévu. Il y a de très nombreuses raisons qui font qu'une personne puisse ne pas « être-bien ». Le moindre écart entre des attentes d'un individu est un résultat observé est de nature à mettre en question son équilibre, en mettant du même coup à l'épreuve ses schèmes adaptatifs : capacité d'analyse, capacité d'action, capacité d'acceptation, et globalement maîtrise de ses émotions.

Conflit intrapsychique et conflit social – ce qu'il fait à l'intérieur se voit à l'extérieur

Les dysfonctionnements qui travaillent les individus à chaque instant ne sont pas seulement le fruit du fonctionnement de l'organisation. Ils sont l'expression d'une quête. L'insatisfaction chronique fonde le regroupement des humains dans l'organisation, dans un subtil mélange entre le besoin des autres pour satisfaire des besoins et le rejet des autres parce qu'ils sont la source perçue et/ou bien réelle des insatisfactions. Le sommet de l'aliénation est atteint lorsque la personne place exclusivement la source de ses insatisfactions dans les autres, qui devraient pouvoir satisfaire ses besoins, plutôt que de se forger un projet autonome fondé sur une fonction vitale de vente⁵ : l'échange de ressources comme sommet de la dignité.

32. L'erreur de registre du bon droit

L'observation actuelle du monde du travail montre la croissance des interpellations et des demandes de réparation pour harcèlement, pour maltraitance. Cette protection du citoyen contre les abus est devenue un coup de balancier vers l'interdit. Interdit de manager, interdit d'exiger, interdit de se fâcher... Le lien de subordination sans l'autorité, c'est-à-dire le droit de commander, est vidé de son sens.

Pas seulement des droits mais des problèmes à résoudre, nombreux et complexes

Les entreprises et les organisations sont en train de vivre une crise du travail et une crise stratégique de survie-développement traitées par le petit bout de la lorgnette de la bienveillance, qui véhicule une idéologie sous-jacente : les organisations sont exclusivement responsables du mal-être et de l'angoisse d'une société pour ne pas dire d'une planète toute-entière. Les organisations pratiqueraient l'oppression de l'atteinte d'objectifs et de résultats fondés sur la quête de profits immédiats et le manque de

⁵ Dans la théorie socio-économique des organisations, la fonction vitale de vente est considérée comme la fonction la plus noble de l'être humain. Elle consiste pour lui à faire l'inventaire de ses ressources et de son utilité et d'en faire une source d'échange dignifiante pour son environnement et lui-même.

moyens (Ehrenberg, 2000). C'est parfois vrai et très sérieux, mais bien souvent plus complexe. Une autre réalité plus ouverte serait que *les spéculateurs en quête de micro-rentes de situation sont en développement constant*, qu'ils ont pénétré toute la société et qu'ils obligent tous les autres à vivre dans des conditions difficiles pour leur payer la rente.

L'observation rigoureuse montre que quatre forces sont à l'œuvre dans la question du bien-être : l'individu, le management de l'action collective, l'environnement mondial.

L'individu- Nous ne reviendrons pas sur l'individu et son mental dysfonctionnel. Quelques rudiments de psychanalyse, voire de psychiatrie suffisent à observer la pathologie fondatrice de la psychologie humaine. Entre la folie et certains comportements en organisation il n'y a en fait que peu de différence.

Le management de l'action collective – Il est extrêmement pauvre dans de nombreuses organisations. Beaucoup ne savent pas travailler en équipes, manquent de rigueur, de méthodes et de discipline, certains travaillent peu voire très peu à tous les échelons des entreprises. Le sens de la psychologie et de la communication de certains frôle le néant. Lorsqu'il s'agit d'encadrants, à qui l'on a confié un précieux Etre Humain, le problème est de taille.

L'environnement mondial – Du fait des moyens de communication actuels et de leur accès quasi-permanent par les individus, il faudrait être un extra-terrestre pour ne pas avoir absorbé les flots d'information anxigènes, pour certaines manipulateurs, qui sont déversés tous les jours : bruits de guerre, spéculations, opulence et comportements outranciers, pollution, raréfaction des ressources, nouvelles règles et nouvelles normes.

Le nano-spéculateur – Pendant que le monde s'offusque des trésors amassés par les grands de ce monde, l'inflation ordinaire est pratiquée par tous les acteurs, sans qu'un rapport puisse être établi avec un quelconque motif de l'économie réelle. L'enrichissement sans cause, nouvelle structure mentale.

Si l'on veut pouvoir résoudre la question du bien-être, il convient certes de contenir les grands spéculateurs visibles, mais surtout de retrouver dans toutes les cellules sociales sans exception le goût du raisonnable, de l'échange, de l'équité, de la patience.

Ce n'est donc pas seulement le bon droit des salariés opprimés par des organisations ou des managers impitoyables qu'il convient de défendre pour parvenir au bien-être, mais il convient surtout de régler avec leur coopération active les nombreux dysfonctionnements qu'ils génèrent les uns et les autres, qu'ils contemplent ou qu'ils subissent. Le bien-être passe alors par une solidarité de tous les instants, que la version égoïste du bien-être ne pourra en aucun cas résoudre.

Le travail pathogène et le lieu de travail pervers

Un débat sur le bien-être mal situé apporterait de l'eau au moulin de tous ceux qui jettent l'opprobre sur le management et les organisations (Pezé, 2010). Il est très loin et très irréaliste le temps de la fin du management et de la fin des organisations. Ce phantasme en action est en train de dégrader l'image du travail et des organisations.

Il semble urgent de mener une lutte scientifique pour remettre l'Homme au centre du travail, avec son pouvoir créatif, sa capacité à se mobiliser.

Droit du travail et métamorphose du management, rien de prévu

Le code civil interdit à tout citoyen d'invectiver ou de malmenager quiconque. La loi est largement suffisante pour fixer un minimum de savoir-vivre dans des relations en organisation. Le comportement de certains conducteurs sur la route, agressif et discourtois est parfaitement interdit par exemple.

La judiciarisation des affaires du management est un risque pour l'amélioration en profondeur du management. En effet, la question n'est pas de savoir si des obligations ou des interdits sont fixés, puisque de toute évidence de nombreuses personnes ne les respectent pas sans être inquiétées. La question est de savoir si l'on traite du bon problème au bon endroit. Le code du travail n'est pas un manuel de management et ne dira jamais comment on doit écouter les collaborateurs, pourquoi l'on doit tenir compte des conditions de travail, comment l'on doit communiquer l'information... Le code du travail n'impose pas aux gens de donner leurs bonnes idées, il ne leur impose pas non plus d'être coopératifs et avenants, et encore moins d'être communicants et habiles.

Dans l'absolu, tous les salariés de toutes les organisations pourraient porter plainte pour maltraitance à un moment ou à un autre, ou pour des conditions de vie au travail difficiles. On comprend dès lors que cette question ne relève pas des tribunaux, mais de la responsabilité citoyenne de tous ceux qui pratiquent, conçoivent et diffusent les pratiques, outils, concepts, méthodes, du management.

33. Les organisations inhumaines et non biologiques

Les observations en entreprise permettent de noter une curiosité. Lorsqu'ils parlent des comportements déviants, des difficultés relationnelles, des turpitudes, les acteurs emploient fréquemment l'expression « c'est humain ! ». Ce tic langagier est étonnant quand on sait à quel point les uns et les autres subissent des situations qui en réalité sont assez inhumaines : non respect d'engagements, petites persécutions quotidiennes, mépris... En effet, tout un chacun semble équipé pour détecter les grandes et belles réalisations de l'humanité pour ne pas avoir à qualifier d'humains la bassesse, le marécage, les petites gens. L'esprit est parfaitement à même de faire la différence entre l'humanité et l'inhumanité d'une situation.

Perversion de l'objet : asservissement et non pas au service

Une question centrale du bien-être au travail est de savoir si les organisations sont au service des Hommes ou si au contraire elles les exploitent, les réduisent ou les agressent, en interne et en externe. A cet égard, le statut de salarié est un concept connoté. Il représente l'échange de la force de travail, contre un salaire, avec en outre cette vieille conception de la subordination à la limite de l'imposture puisqu'elle n'a jamais réellement fonctionné.

Les exemples de démocraties participatives authentiques sont très peu nombreux. Il eût fallu pour qu'elles se développent que beaucoup renoncent à l'esclavagisme ordinaire qu'ils ont banalement camouflé sous des expressions politiquement correctes telles que : participation à l'expression, management participatif par exemple.

Voilà des décennies que des milliers de personnes se sentent déconsidérées dans les organisations. Toutes les problématiques du stress, de la fatigue, du *burnout*, des problèmes d'horaires, de transport, ont largement démontré que les organisations ne favorisaient pas la vie, qu'elles n'étaient pas biologiques.

Tous responsables : la folie des objets

En deux-cents ans le passage de l'agriculture aux complexes productifs administratifs, de services et industriels a été principalement porté par la fabrication d'objets (puis de services), de plus en plus complexes. Ces objets étaient censés améliorer la condition humaine. Si c'est globalement le cas, les objets ont aussi rendu la vie plus compliquée à de nombreux égards :

- l'insécurité : peur de les perdre, de les abîmer, de se les faire voler ; croissance exponentielles des assurances, de la délinquance ;
- la complexité : nombreux modes d'emplois, nombreuses fonctions nouvelles, dépannages difficiles, dysfonctionnements réguliers par exemples en informatique ;
- l'encombrement physique et psychologique : manque de place, problématiques de rangement, problématiques d'obsolescence et sentiments de manque ;
- l'aliénation de ceux qui ont à les fabriquer : ce phénomène paradoxal a permis à certains d'améliorer leurs conditions de vie pendant que d'autres trimaient dans des conditions déplorables pour fabriquer ces objets ;
- la pollution, la destruction des environnements naturels, l'assèchement des ressources naturelles.

Passage obligé de l'ego et de son calme

Compte tenu des niveaux de complexité atteints par nos sociétés, des niveaux d'équipements des citoyens des pays industrialisés, des jeux politiques et idéologiques, le bien-être en organisation passera certainement par la qualité des individus, et plus précisément par leur *très grande conscience*. Cela signifie une capacité à ouvrir les yeux sur ce qu'il leur arrive, car les gémissements et les révoltes n'y feront rien dans la mesure où le problème semble surtout mental.

4. Vers un bien-Être authentique et profond

Vouloir changer le monde est une idée louable et intéressante. Lorsque cette idée n'est que spéculation intellectuelle elle n'a aucun effet sur la situation, mais elle se désert elle-même en passant pour une utopie. Le bien-Être en entreprise ne peut pas être une généralité théorique, elle est un enjeu concret à traiter au quotidien dans chaque cellule sociale, par une transformation mentale, là où se logent la cupidité et l'arrogance ordinaires, en commençant par soi-même.

41. La condition de l'intérêt pour la relation

La question du bien-Être renvoie à la capacité des humains à vivre ensemble. Il est tout à fait louable d'interpeller les autres sur ce sujet, il est plus intéressant d'intervenir sur son cercle d'influence, autour de Soi.

Pour que le bien-Être puisse se développer dans les organisations, encore faudrait-il que les personnes s'intéressent les unes aux autres. Or, l'adversité primaire, les petites jalousies, les simples fermetures névrotiques, font que l'intérêt pour la relation est singulièrement absent des relations professionnelles. Dans de nombreuses situations de la vie des organisations les personnes semblent *tout juste se tolérer*.

Il y a là trois problématiques à développer ici. Celle de l'identité des personnes, celles des débats d'idée, et celle de la mesure.

L'identité – C'est un des problèmes majeurs de la coopération puisque l'identité, le « je suis » ou « je ne suis pas », le « j'aime » ou « je n'aime pas », le « c'est bien » ou « c'est mal », vient provoquer des problèmes identitaires qui entravent la coopération, donc l'harmonie. L'humain peut s'identifier consciemment ou inconsciemment à tellement de personnes, d'objets, de titres, de valeurs... qu'il peut aisément créer de l'insatisfaction et de la disharmonie. Sans un travail clair sur la tolérance dans le management des organisations, il est illusoire de s'attendre à un bien-Être, dans lequel l'Être serait « normalement » content de ce qu'il est, de ce qu'il fait et de ce qu'il a, tout en respectant les autres Êtres bien plus qu'il ne le fait aujourd'hui.

D'accord ou pas d'accord – Il découle de l'identité que les façons de voir le monde, de l'expliquer et d'intervenir dessus sont très diverses. Les organisations sont tiraillées par de très très nombreuses idéologies. Ce sont les grandes idées politiques ou syndicales qui de toute évidence n'ont pas tenu leurs promesses, mais plus prosaïquement les micro-thèses véhiculées par chaque individu à partir de son expérience et de ses valeurs tous les jours. Le constat est que les idées des autres sont très peu respectées dans les organisations. Si l'intérêt pour la relation était développé dans le management concret des organisations, ce ne serait pas le débat qui prévaudrait mais l'élévation sincère au-dessus du débat. Ce n'est pas ce que les uns et les autres pensent qui est déterminant, mais *ce qu'ils arrivent à faire ensemble*, leur réelle coopération.

Se servir ou contribuer : la mesure (de la mesure et mesurer)

Le développement de l'intérêt pour la relation est un moyen efficace de relativiser la tendance naturelle de l'humain de penser d'abord à se servir et à juger. Les expériences en entreprise consistant à montrer de l'intérêt pour la relation ont permis de développer chez les personnes le souci tout aussi important de contribuer, et de faire émerger le sentiment gratifiant et stimulant qui s'en dégage : utilité, éthique, devoir de transmission. Lorsque le management promeut l'intérêt pour la relation, les personnes entrent dans des processus d'apprentissage de la mesure, et de la relativité de l'accumulation. La notion de richesse devient plus large que la simple richesse matérielle et financière, en s'approchant de l'esprit.

42. Les nouvelles stratégies du « plus » : la nouvelle croissance vs la décroissance

Face aux dérives et aux méfaits de la croissance débridée s'est développé le concept de décroissance. Ce concept intellectuellement séduisant reste pourtant difficile à mettre en œuvre. L'histoire de l'humanité montre que les civilisations qui se sont effondrées n'ont pas su faire marche arrière.

Il serait étonnant que notre civilisation accepte massivement de renoncer à ses objets et à ses services. Le mental humain câblé pour le « toujours plus » trouverait certainement insupportable d'avoir moins. L'une des voies possibles en management serait donc peut-être d'avoir des stratégies de développement (du plus), pour parvenir à transformer le mental et, partant, les pratiques de respect mutuel des personnes entre elles, grande source de bien-Être. Les expériences menées sur ce sujet montrent que l'on peut « sans compter » ajouter des ingrédients aux pratiques de management, qui les rendent très efficaces : *écouter plus, expliquer plus, partager plus, considérer plus, respecter plus*. Le déficit ou l'absence de ces éléments fait énormément *pression* sur les personnes dans les entreprises. Les observations montrent là aussi que les managers n'ont pas été clairement formés ou sensibilisés à ces

principes. Le mal-être dans les entreprises ne tient donc pas seulement dans ce que sont les managers dans l'absolu, mais aussi dans ce que leur apportent le système éducatif et le système de formation. De nombreux managers dans les organisations croient dans la soumission des personnes et dans leur incapacité à se mobiliser.

Ecouter plus – Accroître l'écoute est possible dans de nombreux lieux dans l'entreprise, il suffit pour cela, d'une part d'en prendre le temps, d'autre part de ne pas jouer sur les mots. Ecouter c'est réellement tenir compte de ce qui est dit, non pas le contredire et s'en débarrasser.

Expliquer plus – Le malentendu est la norme dans les rapports humains. Cela pourrait inciter les encadrants à expliciter davantage des liens qui sont évidents pour eux là où les personnes ne les font pas spontanément. Le manque de pédagogie est à cet égard une très profonde marque de mépris vis-à-vis des personnes.

Partager plus – Le sentiment, ainsi que la preuve tangible, de l'existence d'une équipe tient dans un principe de partage. On peut partager une préoccupation, un objectif, des moyens, un espace, des résultats, des réussites... Les observations montrent que le partage authentique apaise les esprits et désamorce les sentiments d'exclusion ou les manques d'équité.

Considérer plus – L'intérêt pour la relation dont il était question plus haut induit un principe de considération authentique. En effet, pour que chacun trouve sa place dans un collectif il est essentiel que la réprobation, le mépris, l'arrogance ne s'expriment pas explicitement ou implicitement. Les pratiques de management doivent singulièrement s'améliorer quant au regard porté sur l'autre, les tons employés, la politesse élémentaire, le franchissement des frontières. Ce dernier point mérite une attention toute particulière pour que des catégories, des métiers, des zones, ne se trouvent stigmatisés car moins « quelque chose » par rapport à d'autres.

Respecter plus – Au final, le management des personnes peut s'appuyer sur un principe de *respect absolu de la personne*. La vie en organisation, comme dans n'importe quelle cellule sociale, n'est pas un long fleuve tranquille. Les tensions, les conflits interindividuels, les délires ou défoulements de certains existent. Pourtant le respect des personnes n'est pas une option, ce n'est pas négociable. Le non respect des personnes est bien souvent le reflet du désarroi et de l'échec personnel de ceux qui ont à les manager, et des managers de managers qui ne savent pas lutter contre la terreur ou le mépris ordinaire.

43. L'équilibre négocié : équilibre, équilibré, équilibration

Pour finir nos développements nous revenons sur la question de l'équilibre qui a été abordée dès le début de cette communication. Si l'un des objectifs du management est de parvenir à *vivre ensemble*, sans y perdre sa santé psychique et physique, sans que certains profitent des autres ou ne détiennent la vérité ou le pouvoir absolus sur les autres, alors la vie en commun doit être négociée pour chercher en permanence des équilibres. Il convient alors de résoudre les problèmes ensemble, de passer de meilleurs contrats, et de ralentir les rythmes effrénés qui n'ont aucun sens.

Méthodes de résolution de problème concertées - Compte tenu de la complexité et de la diversité des problèmes que doivent affronter les organisations en interne et en externe, il serait strictement utopique de considérer que la solution à ces problèmes puisse n'être de la responsabilité et de la créativité que de certains membres de l'organisation, et singulièrement ses responsables. Ils se renverraient la balle, ce qu'ils ne manquent pas de faire dans les entreprises, particulièrement là où les personnes se maltraitent. Il convient dès lors de mobiliser toutes les catégories de personnel, chacune à leur place pour parvenir à un bien-Être collectif plus équitable.

Contrats d'activité – Si les uns n'ont pas raison pendant que les autres ont tort, le fonctionnement de l'entreprise doit être négocié et renégocié en permanence. Ce sont toutes les formes de comportements prédateurs qui doivent s'estomper au profit de comportements plus négociateurs. Cet apprentissage collectif donne des résultats très significatifs, vers le plaisir de travailler (Thévenet, 2001)

Le temps de la considération : ralentir – L'une des causes du mal-être en entreprise tient dans la course folle et désormais permanente (Aubert et Roux-Dufort, 2003). Il faut aller vite et trop vite sur tout. La course n'a pas de sens car elle s'adresse à la compétition que tout le monde subit tout en ne la voulant pas. Pourtant, l'observation montre que la non-réponse à certains courriels dits vitaux n'a aucune espèce de conséquence, que la pression pour tenir une échéance se transforme en mois d'attente pour une prise de décision. La bulle de l'urgence est une forme de bulle spéculative qui hypothèque la santé et le bien-Être de nombreux êtres humains, et contre laquelle il est utile de lutter.

Conclusion

Les difficultés de bien-être dans les organisations ne peuvent pas sérieusement être résumées à la seule question de la bientraitance de l'individu. Non seulement cette bientraitance devrait être partie intégrante du cahier des charges d'un management de qualité, mais en outre elle vient simplifier à l'extrême l'immense crise que traverse l'humanité aujourd'hui.

Il existe de très nombreuses raisons pour bouleverser l'équilibre d'un humain de nos jours, et ces raisons ne tiennent pas seulement au travail, loin s'en faut. S'il est vrai que certaines stratégies d'actionnaires ou de dirigeants sont maximisatrices et court-termistes, il n'en reste pas moins que les comportements de compétition, cupides, spéculateurs s'observent par isomorphisme dans toutes les parties d'une organisation sans épargner quelque catégorie que ce soit.

L'enjeu pour le travail et l'humanité n'est pas le petit bien-être, mais la capacité à vivre ensemble au 21^{ème} siècle, ce qui semble passer par une vision plus ambitieuse du bien-Être, qui métamorphose le mental et la conscience humaine. Il y aurait dès lors deux voies principales pour réussir ce défi : améliorer les modes de pilotage des organisations afin d'en mieux garantir l'inocuité ; accroître la consistance et la robustesse des individus afin qu'ils s'autodéterminent mieux et qu'ils respectent mieux leur environnement de personnes et de choses.

Ce sont bien les modèles d'analyse et de prise de décision en management qu'il faut faire évoluer. Ceux que l'on promeut, que l'on enseigne, que l'on diffuse. Le bien-Être au travail et

ailleurs n'est pas une affaire médicale ou juridique, puisque ces deux domaines ne font que constater les dégâts ou les réparer. La qualité du management doit être définie scientifiquement et ne peut pas être laissée en pâture aux idéologues qui s'en servent pour atteindre leurs objectifs.

Au cœur d'un management de qualité, dans une communauté, se trouve l'intérêt pour la relation. Ce grand intérêt est le rempart contre l'utilitarisme froid, contre les supermarchés dans lesquels on vient se servir sans rien devoir à personne. Pour le Personnalisme, l'Homme ne se satisfait pas de fabriquer et d'organiser s'il ne trouve pas, dans ces opérations, sa dignité, la fraternité de ses camarades et quelque élévation au-dessus de l'utilité.

L'un des problèmes majeurs de l'action collective organisée est qu'elle est dysfonctionnelle du fait même de son existence. Ce n'est pas de la faute d'un acteur bouc-émissaire interne ou externe, c'est de la faute de tous les acteurs indéfiniment et solidairement. Ils prennent tour à tour, et sans exclusive le rôle de faiseur, de victime et de solveur des dysfonctionnements, et ce sans commune mesure avec leurs responsabilités formelles affichées.

Même si la complexité est devenue difficile à gérer, il serait impopulaire et utopique de viser la décroissance comme solution. En revanche, une stratégie de croissance pourrait être envisagée. Elle permettrait d'ajouter sans retenue beaucoup plus d'écoute, de partage, de respect, de considération, d'explication dans le management concret des organisations. Cela reviendrait à promouvoir un management de la négociation périodique, seule réelle solution à la pensée unique et au statu quo.

L'on admettra enfin, dans cette vaste question du bien-être et de la santé au travail, que lorsqu'une personne met fin à ses jours, ce n'est pas *à cause* du travail, mais à cause de sa vie entière. Cette dernière est faite d'interactions qui ont plus ou moins forgé ou amoindri certaines facultés essentielles des personnes : capacité stratégique, résilience, résistance à l'adversité, image de soi. Une personne est passée entre les mains de nombreux « managers-éducateurs » dans sa vie, et doit à chacun d'entre-eux une partie de ce qu'elle est devenue et de sa capacité d'adaptation au monde. L'un des défis des sciences de gestion reste donc de faire autorité sur ce que l'on appelle la qualité du management des personnes dans les communautés organisées.

Bibliographie

- Albert E., Bournois F. et alii, (2005) *Pourquoi j'irais travailler ?*, Eyrolles société
- Aubert N. et Roux-Dufort C., (2003) *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*, Flammarion
- Autier F., (2009) *L'anti bible des ressources humaines*, Pearson Village Mondial
- Bloom H. (2001), *Le Principe de Lucifer*, Le jardin des livres
- Clot Y., (2010) *Le travail à cœur – Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La découverte
- Crozier M. et Friedberg E., (1977) *L'acteur et le système*, Editions du Seuil
- Cristallini V., (2009) *L'habileté managériale*, Editions EMS
- Csikszentmihalyi M., (2004) *Vivre – La psychologie du bonheur*, Pocket
- Dejours C., (1998) *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Le Seuil
- Ehrenberg A., (2000) *Le culte de la performance*, Odile Jacob
- Freud S., (1929) *Malaise dans la civilisation*, Payot 2010
- Gollac M. et Volkoff S., (2006) L'analyse des conditions de travail, in *Encyclopédie des ressources humaines*, coord. José Allouche, Vuibert
- Légeron P., (2001) *Le stress au travail*, Odile Jacob
- Méda D., (1995) *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Aubert
- Mounier E., (1949) *Le personnalisme*, Que sais-je ?, PUF
- Perroux F. (1975), Unités actives et mathématiques nouvelles, révision de la théorie de l'équilibre économique général, Dunod
- Pezé M., (2010) *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés*, Champs actuel
- Savall H. et Zardet V., (1987) *Maîtriser les coûts cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Collection Gestion aux Editions Economica, Préface de M.A. LANSELLE, Avant-propos de J.M. DOUBLET, 1ère édition
- Stiglitz, J.E., (2010), *Le triomphe de la cupidité*, Editions LLL Les Liens qui Libèrent
- Thévenet M., (2001), *Le plaisir de travailler*, Editions d'organisation
- Zelinski E., (1998) *L'art de ne pas travailler*, Editions d'organisation



29ème université d'été de l'audit social sur le thème du **Bien-être au travail** **Montpellier 1er et 2 septembre 2011**

Les relations entre la DRH et les managers sont-elles conflictuelles ?

Fernando CUEVAS – Professeur à l'ESC Pau

Dominique BALLOT – Maître de Conférences à l'Université de Toulouse – Paul Sabatier

INTRODUCTION

La fonction RH est une fonction particulière de l'entreprise, si particulière que tous, et chacun, se sentent concernés par elle, que chacun pense pouvoir exercer cette responsabilité à son niveau et, de toutes façons, que tout le monde peut avoir des idées à son sujet. Elle est à la fois au cœur des préoccupations des personnels, des managers et aussi au cœur des critiques. La DRH serait à en croire certains commentaires de la presse, des syndicats, des managers et des personnels, totalement inhumaine (entendez immoral) inefficace et budgétivore! Aucune fonction de l'entreprise ne polarise autant de désirs, de propositions que la RH au point d'en faire une fonction où le talent personnel est plus important que la technique.

Pour essayer de répondre à ces questions nous avons interrogé d'une part des managers d'entreprise et d'autre part, la littérature notamment Mintzberg, Andre Comte Sponville et l'histoire.

Première partie : Étude de la relation factuelle entre les DRH et les responsables opérationnels.

1. Le recrutement.

Recruter signifie intégrer une personne externe à l'entreprise ou la division, au département, etc. Les managers ont des besoins opérationnels à l'instant T, donc avec une vision court terme de la problématique, en fonction de l'urgence, avec des idées a priori des profils de poste difficilement négociables etc. Ils se soucient aussi de l'adaptation de la recrue au profil du poste voire du service. Jean-Marie Peretti écrit : « les managers ont tendance à demander le recrutement des clones » (1998, page 215) et des personnes disposant des diplômes qu'ils connaissent déjà. Ils souhaitent que les recrues aient un contrat en CDI car ils souhaitent de la stabilité. Bien évidemment les managers opérationnels ont peu d'expérience dans le domaine du recrutement « même avec une short liste, ils avaient des difficultés pour choisir » (Une DRH d'une entreprise de 400 salariés). « Quand il y a des métiers forts le DRH est faible » (un ancien DRH d'une entreprise pétrolière). Les opérationnels souhaitent que les mouvements de départ et d'arrivée des collaborateurs se fasse en toute célérité.

Le DRH en revanche a une vision long terme car, un salarié en général reste de longues années dans l'entreprise. Il se soucie donc de l'adaptation de la recrue à l'entreprise, de l'équité vis-à-vis des autres salariés, de la pyramide des âges, de la variété des compétences voire d'autres variables du management de la diversité (sexe, origine culturelle, diplômes, etc.). Le DRH pousse vers le CDD pour « réduire le seuil de vulnérabilité de l'entreprise » (Un DRH d'une entreprise de 5 000 salariés). Les DRH souhaitent que les services ne soient pas " pressés " pour pouvoir négocier avec les candidats, internes ou externes, en toute sérénité en prenant les mouvements comme relevant d'un système inhérent à l'organisation et non comme un évènement isolé.

Bien évidemment pour les postes de cadres les entreprises se dotent des comités de sélection et tout le monde fait attention aux caractéristiques personnelles du candidat.

2. La description des postes.

Pour un manager une description des postes doit essentiellement contenir :

- a) Le but ou la mission essentielle du poste,
- b) Les principales fonctions,
- c) Les niveaux d'autorité.

Un DRH souhaite en complément :

- d) Les activités, voire les tâches en détail et
- e) Les compétences requises.

Le DRH finit par écrire les fiches des postes en 5 à 7 pages. Il a une vision analytique des charges de travail. Le manager, quant à lui, souhaite manager son équipe et se centre sur le travail à réaliser. Le DRH est préoccupé par sa politique de rémunération et souhaite réaliser des évaluations, ou pesées des postes pour déterminer les indices de rémunération et de même établir une carte des emplois et une carte prévisionnelle des évolutions de carrière. Pour le manager moins il y a à écrire mieux il se porte (Un DRH d'une entreprise de 5000 salariés), ils ne voient pas l'utilité de la description détaillée (Une DRH d'une entreprise de 400 salariés). L'argument de la pesée des postes tend à diminuer car deux DRH d'entreprises de plus de 5000 salariés nous ont affirmé qu'ils l'avaient abandonnée. Un grand nombre d'entreprises utilisent la méthode HAY qui décrit le poste en 1 ou 2 pages.

3. Durée et organisation des horaires de travail.

Le DRH a un rôle de conseiller auprès du DG en matière de la durée du travail et auprès des managers en ce qui concerne les horaires de travail. La durée de travail (durée hebdomadaire,

journées de congés, de RTT, etc. est le fruit des négociations entre le DG et les syndicats). Pour ce qui relève des horaires, c'est le manager qui dispose de la liberté pour les fixer. Mais le DRH a le souci de lisser pour gommer les différences : « Nous avons eu à traiter le problème d'un grand écart entre les horaires de la production et les employés.....ceux-ci ralliaient » (UN DRH d'une entreprise industrielle de plus de 5000 salariés). L'opposition de la pertinence souhaitée par le manager et la cohérence recherchée par le DRH est très perceptible dans ce domaine.

4. L'évaluation des collaborateurs.

Il s'agit d'un entretien entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur. Les résultats sont enregistrés dans un formulaire contenant :

- a) Les objectifs de l'année précédente,
- b) Les résultats de l'année écoulée,
- c) L'analyse des écarts,
- d) Les objectifs pour l'année suivante
- e) Analyse des points forts et des points faibles des compétences requises par la fonction (savoir, savoirs-faire et savoirs-être),
- f) Les besoins et souhaits du collaborateur, en matière de formation (pour le poste ou pour l'employabilité)
- g) Les souhaits en matière d'évolution de carrière,
- h) Les commentaires du supérieur hiérarchique,
- i) Les commentaires du collaborateur,

Les quatre premiers points (a, b, c et d) sont prioritaires pour les managers. Les deux suivants (e et f) sont regardés par les managers et travaillés par le DRH. Celui-ci se penche avec beaucoup d'attention sur le point g.

Un des DRH interviewés considère qu'il ne peut travailler les résultats de l'entretien annuel que

pour les cadres à haut potentiel et pour les cas difficiles qu'il devra traiter en direct.

Pour le DRH il s'agit d'un outil « d'ajustement mutuel direct » (un DRH d'une entreprise de 5 000 salariés).

Concernant la partie discussion de la rémunération du collaborateur les managers rencontrés souhaitent la traiter lors d'un autre entretien, tandis que les DRH considèrent qu'il est impossible de les séparer.

Le dispositif de l'entretien annuel des performances est l'exemple classique de système établi par la DRH et opérationnalisé par les managers. Et comme l'indique Maurice Thévenet, certains managers considèrent que cette « cérémonie » est l'acte de management des personnes le plus significatif dans leur rôle d'encadrement.

Un grand débat s'est établi entre nos interlocuteurs. Certains considèrent qu'il ne faut pas donner toutes les pages du formulaire au DRH. Et d'autres qu'il le faut absolument par souci de transparence. A notre avis quand un tiers intervient dans une relation à deux personnes :

- a) Soit il sert de médiateur, notamment quand les deux personnes le souhaitent,
- b) Soit son intervention radicalise les positions de chacun ou inhibe l'expression puisque ce qui est dit devient indiscret.

De son côté certains DRH souhaitent être tenus au courant des problèmes de management des hommes et demandent une copie du formulaire. Les managers, quant à eux, n'écrivent pas toutes les améliorations négociées avec le collaborateur pour deux raisons, la première car il y a toujours le risque d'être critiqué la seconde est que ses notes sont destinées et archivées dans le dossier du personnel. Comme le disait Pierre Bourdieu : « les classeurs sont classés par leurs classements ». Et quand on parle d'archive « on ne sait jamais qui va le lire ». Mais comme nous l'a dit un dirigeant : « de toutes façons tout le monde connaît les gens bien ».

Il serait alors possible d'envoyer à la GRH une copie du document avec les points e), f) et g) et de garder le reste pour les négociations entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur.

De toute façon il est rare que le DRH exploite l'ensemble des entretiens. Ils les étudient pour les mobilités ou pour les sanctions.

5. Développement et formation.

La formation est essentiellement le développement des compétences. Mais qui dit compétences dit performance. Le manager souhaite alors que les membres de son équipe disposent des compétences pour mieux assumer leur poste ou pour participer à des projets de développement du service. Pour le DRH la formation, en plus de participer à la performance du service, est un facteur de motivation, il peut être aussi un moyen de substitution de la rémunération (nous ne partageons pas, loin s'en faut, ce point de vue.), ou encore de négociation avec les représentants du personnel pour « avoir la paix sociale ». C'est aussi un moyen pour faciliter le recrutement dans l'entreprise, etc.

Le DRH souhaite que les salariés soient disponibles pour les séances de formation programmées à l'avance tandis que les managers souhaitent que les salariés y participent en fonction des disponibilités quotidiennes. Ceci est d'autant plus flagrant lorsqu'il s'agit des formations pour l'employabilité et pour faciliter la carrière du salarié. Le manager voit d'un mauvais œil des journées improductives consacrées à la formation pour un bénéfice hypothétique à terme de l'entreprise alors que le préjudice pour l'activité lui est immédiat et palpable. Pour un DRH d'une entreprise de 5000 salariés « si la hiérarchie pense que la formation c'est du temps improductif c'est que le DRH n'a pas bien expliqué qu'elle est un investissement et non un coût ».

Les DRH rencontrent également d'autres problèmes en termes de contenus et d'orientation des formations : « les managers avaient des problèmes pour se projeter sur le temps c'était plus au coup par coup difficile pour eux de faire des programmes ... ils avaient des problèmes pour avoir des idées précises sur les contenus Ils ne savaient pas dire non aux demandes singulières ... » (Une DRH d'une entreprise de 400 salariés). Le DRH a de l'expérience pour les systèmes de formation. Les managers rarement.

6. La politique des rémunérations.

Certains managers ont une vision très économique de la gestion des ressources humaines. Ils voient la relation avec le salarié comme relevant d'un échange entre une force de travail et une rémunération. Ceci aboutit à avoir une vision de gestion de masse salariale plus qu'un management des hommes. D'autres, à l'autre extrême, préfèrent donner des très bons salaires, surtout lors des mutations, pour avoir les personnes souhaitées : « ceux pour lesquelles nous avons un coup de cœur ». (Un manager d'une entreprise industrielle). Dans certaines autres entreprises « des managers ne gèrent pas de budget et demandent des salaires assez importants pour avoir les meilleurs ou pour avoir la paix » (Une DRH d'une entreprise de 400 salariés). Le DRH a plus conscience du facteur motivation et moral de cette relation, de la difficulté d'attirer, ou de garder, du personnel qualifié et surtout impliqué.

Le DRH doit répondre de la masse salariale de l'entreprise et du développement des systèmes de rémunération équitables et performants. « On ne paye pas un individu mais un poste il faut avoir des règles strictes il doit éviter le sur paiement et le sous paiement.... nous devons limiter les augmentations automatiques diminuer les mesures individuelles ... il vaut mieux accorder des augmentations lors des promotions » de toute façon nous recevons des instructions de la direction générale avec des objectifs précis de l'évolution de la masse salariale..... » (DRH d'une entreprise de plus de 10 000 salariés). « Je préfère accorder des augmentations significatives et éviter du saupoudrage.... Les managers veulent faire plaisir à tout le monde... » (DRH d'une entreprise de 5000 salariés).

7. Le climat social et les conflits interpersonnels.

Lorsqu'il y a un conflit entre un supérieur hiérarchique et ses collaborateurs, certains managers préfèrent résoudre le conflit directement car faire appel au DRH serait perçu comme un aveu de leurs limites en tant que managers. « Les gens qui travaillent en usine n'ont pas une opinion très favorable du siège maintenant leur demander un arbitrage ? ... à la rigueur on irait les voir pour vider son sac » (Un manager d'une usine de 300 salariés). D'autres accordent un bon accueil « car ils se sentent déboussolés » (Une DRH de 400 salariés) de toute façon « un directeur d'usine et son DRH ont le nez dans le guidon » (Un directeur d'usine). .

Un DRH doit se doter des systèmes d'évaluation du climat organisationnel : « On a un outil de mesure de climat social à partir d'un échantillon » (Un manager d'une usine).

Un DRH se voit dans l'obligation d'intervenir, et souvent trop tard, quand une ou plusieurs personnes lui demandent, en observant des anomalies sur leur tableau de bord (taux d'absentéisme, de turnover, du chiffre d'affaires, de qualité, des variables qui sont à interpréter), quand il est alerté par les représentants du personnel ou la médecine du travail, etc.. « Les managers sont très imbus de leur près carré Ils n'aiment pas les bureaucrates les plumitifs ...qui viennent s'en mêler ... » (Un DRH d'une entreprise de 5 000 salariés).

Quand l'intervention est à son initiative, le DRH doit le faire avec beaucoup de doigté. Si l'auditeur du siège prend une attitude d'inspecteur, il sera refoulé. Celui-ci devra adopter plus une attitude de consultant qui vient apporter des solutions à un problème.

8. La sécurité, l'hygiène et les conditions de travail.

Le DRH est garant et le numéro 2 concernant la responsabilité civile et pénale dans ce domaine. « Il doit faire respecter les règles....quitte à sanctionner le manager... » (Un DRH d'une entreprise de plus de 10 000 salariés).

Le manager peut offrir de la résistance à cause des coûts et du temps improductif : « on n'a pas le temps de réfléchir de s'en occuper ... cela c'est du temps improductif » (Un chef de service d'une entreprise de 400 salariés). Même si dans la grand majorité des cas, le service hygiène et sécurité fait partie de la direction technique.

9. Les conflits sociaux.

Dans ce domaine la variable principale est la taille de l'entreprise.

Dans les PME (moins de 500 salariés) les chefs de service se considèrent comme incompetents notamment dans le domaine du droit social et de la strategie de negociation. « Je ne suis pas competent et je n'ai pas le temps » (Un chef de service d'une entreprise de 400 salariés). Dans le domaine des conflits sociaux « les chefs de service des PME ne ressentent pas comme une perte de pouvoir le fait de ne pas negocier avec des syndicats » (Une DRH d'une entreprise de 400 salariés).

Pour les plus grandes entreprises, dans le cas d'un conflit modeste, le DRH de proximite ou le DG local se coordonnent avec le DRH du siege. Dans le cas d'un probleme structurel, la coordination se passe entre le DG local et le DG siege, notamment pour que « le DG me fasse connaître les limites de ma negociation lors d'une greve le DRH national est venu me voir pour discuter du probleme mais il n'a pas rencontre les syndicats ...un "gars "du siege ne se serait jamais substitue au directeur d'une usine bien evidemment lors de la fermeture d'une usine le siege devient le negociateur ... » (Un directeur d'usine de 600 salariés et commentaires partagees par deux DRH de grandes entreprises).

10. Les licenciements.

Lors d'un plan social il est indique le nombre de personnes qui doivent être licenciées. Activite comptable et abstraite. Mais quand il s'agit d'y « mettre des noms » le DRH argumente que ce sont les managers qui connaissent la performance de chacun et les besoins des services et les managers considerent qu'il est difficile de choisir ceux qui seront « sacrifies », qu'ils sont affectes par les relations affectives et par consequent subjectives, et preferent que ce soit l'administration qui le fasse d'une façon plus objective. « De toute façon c'est l'administration qui a decide de faire des coupes sombres, c'est alors qu'elle doit assumer ». Quand le manager se voit oblige de choisir ses criteres seront plutot de garder les plus performants et d'en profiter pour se « debarrasser des plus conflictuels ». Le DRH a comme criteres « legaux : l'anciennete, la charge de famille, le handicap, .. le poste occupe, les mandats des representants du personnel, le cout de l'indemnisation, la possibilite de faire des preretraites, etc. » (Un DRH d'une entreprise de 2 000 salariés). Dans la pratique le DRH conseille, explique la procedure et le manager « choisit » avec tres peu de marge d'action.

Lors des licenciements individuels c'est le manager qui informe son collaborateur en presence du DRH, « il ne faut jamais les laisser tous seuls....il y a un risque d'erreur de procedure.... Ce n'est pas simple » (Une DRH d'une entreprise de 400 salariés).

11. La communication.

Dans la majorité des entreprises la communication institutionnelle est gérée par le service de Marketing-Vente. La communication interne par la Direction des Ressources Humaines. Dans d'autres cas les entreprises se dotent d'une direction dépendant directement du PDG. Dans les deux premiers cas l'on observe des problèmes de coordination entre les directions Marketing-Vente et DRH. Par exemple des cibles qui sont touchées par les deux services. Soit la communication est perçue comme une promotion de l'entreprise et de ses produits, soit elle est perçue comme une promotion de l'entreprise et de ses hommes.

L'on observe une course à la primauté « l'info c'est du pouvoir » (Un DRH d'une entreprise de 5000 salariés). Concernant des informations locales, c'est le chef de service qui souhaite communiquer en premier à ses collaborateurs, car sa crédibilité en dépend. L'information est souvent liée à la négociation. « Le manager doit assurer les informations des décisions lui correspondant » (Un DRH d'une entreprise de plus de 10 000 salariés). Les managers se plaignent surtout que les actions de communication soient décidées par des cadres du siège et que pour eux « cela pose des problèmes de temps et de moyens » (Un directeur d'une usine de 600 salariés).

Deuxième partie : Analyse des fondements de cette relation

1. De la gestion au management.

Les responsables des services sont préoccupés essentiellement par l'atteinte des objectifs locaux que la direction leur a fixés. Ils doivent produire tout en optimisant les moyens et la qualité finie. Le suivi et l'évaluation de leur activité sont très quantitatifs et secondairement qualitatifs (beaucoup de tableaux de bord). Leur qualité d'action est caractérisée par la rigueur et par le choix des techniques pertinentes aux situations spécifiques. Bref leur vision est celle de la gestion. Le DRH a une vision plus globale de l'entreprise, plus centrée sur le facteur humain. Ils sont responsables des objectifs spécifiques à la GRH mais avec un impact sur l'ensemble de l'entreprise. Leur suivi et évaluation sont principalement qualitatifs mais aussi quantitatifs (des rapports avec des appréciations sur l'organisation, les services et les individus). Leur souci est de créer et maintenir une dynamique de l'entreprise caractérisée par la cohérence organisationnelle entre la diversité des services. Bref leur vision est celle du management. La rencontre entre ces deux logiques, bien qu'elle ne soit pas facile permet aux deux protagonistes, les chefs de services et le DRH, de s'enrichir mutuellement, à savoir les premiers apporteront une vision plus gestionnaire centrée sur la rigueur et les DRH plus managérial centrée sur les hommes.

1. Les quatre ordres d'André Comte-Sponville.

Les quatre ordres de Comte-Sponville (Le capitalisme est-il moral?) vont par ordre croissant, l'ordre supérieur limitant l'ordre immédiatement inférieur. Petit rappel des 4 ordres:

Le numéro 1, "l'ordre techno scientifique...structuré intérieurement par l'opposition du possible et de l'impossible, mais incapable de se limiter soi-même, limité donc de l'extérieur par le numéro 2, l'ordre juridico-politique, lequel est structuré intérieurement par l'opposition du légal et de l'illégal, mais tout aussi incapable que le précédent de se limiter soi, limité donc à son tour, de l'extérieur, par le numéro 3, l'ordre de la morale (le devoir, l'interdit), lequel est complété, "ouvert par le haut", vers le numéro 4, l'ordre éthique, l'ordre de l'amour."

En quoi le DRH est soumis à cette logique? En permanence il doit jongler entre les différents ordres. En tant que partenaire d'affaires il est soumis à l'ordre n° 1 pour permettre à l'entreprise de faire un maximum de résultats économiques. Il ne peut cependant pas laisser faire ou faire n'importe quoi, il est limité par l'ordre n° 2, l'ordre légal qui l'oblige à respecter entre autre le code du travail ! Sa mission est d'ailleurs sous surveillance des organisations syndicales qui participent à leur façon à limiter l'ordre n°1 en rendant, entre autre financièrement possible ce que la direction prétend impossible.

Quand nous interviewons des personnels dans le cadre d'un audit par exemple, l'ambiguïté du rôle du DRH ressort manifestement Sa mission est "obscur" non qu'elle ne soit pas clairement décrite mais elle n'est ni comprise ni acceptée comme une fonction triviale même si la technicité est perçue mais comme une fonction d'un ordre supérieur comme celui de la morale. Pour expliquer cette mauvaise perception nous pouvons émettre deux hypothèses:

La première, le concept de DRH porte en lui les prémisses de " la morale". Enfin l'homme dans l'entreprise devient une fin en soi. Dans les années 80 il y avait beaucoup de créativité dans les organisations qui devaient se mobiliser autour des compétences disponibles. Cette promesse n'a été qu'un déjeuner au soleil.

La seconde: à cette époque (années 80) la société se réenchante pour ses entreprises, le CNPF (MEDEF) essaye de reprendre la main et substitue à justice le terme équité au prétexte qu'il est plus moral ! Chacun sera apprécié et "récompensé" selon son mérite. Ce qui n'est pas sans rappeler une certaine actualité politique.....

Toute l'habileté des interlocuteurs de la DRH est de positionner le débat dans l'ordre de la morale

et même de l'affectif pour influencer les décisions en exerçant une pression en interne et si possible en externe. Ce n'est pas le cas nous semble-t-il du management des autres fonctions de l'organisation où la dimension morale n'entre pas en ligne de compte. On ne demande pas à un directeur financier d'être dans l'ordre de l'amour ni dans celui de la morale, on lui demande de mettre ses connaissances au service de l'entreprise dans le respect des règles de l'art et donc dans l'ordre 1 et 2 de Comte-Sponville.

Dans une rencontre internationale un dirigeant d'un grand groupe informatique américain donnait l'éthique comme une des valeurs de son entreprise. Il expliquait qu'un directeur commercial, entre autre, se devait d'obtenir des marchés dans le respect d'une certaine éthique sous peine d'être licencié. Enfin un peu de moralité dans les affaires! Mais en fait qu'entendait-il par éthique ? Son explication était claire, rien à voir avec l'ordre de la morale mais respect des règles de l'art et de la dimension légale (ordres 1 et 2). La DRH comme l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise capitaliste est totalement amoral en dépit des attentes et représentations individuelles et collectives. C'est une fonction essentiellement logistique et technocratique au sens de Mintzberg. Donc une fonction qui peut être externalisée.

Si recruter, négocier, former, gérer ...sont des missions que la DRH doit accomplir avec excellence, cela n'en fait pas pourtant une fonction stratégique mais une fonction seulement technique et triviale, où les entreprises peuvent nommer n'importe quel "manager" DRH au sens de gestionnaire pourvu qu'il sache organiser, gérer etc. L'entreprise peut donc très bien se passer de la DRH en ne faisant que le minimum légal (ordre 1 et 2 de Comte-Sponville). Alors pourquoi en faire plus ?

Dans certaines circonstances cette fonction a un côté transcendantal et magique et l'oublier c'est faire un choix stratégique en gommant délibérément cette dimension magique ou en minimisant son rôle par son manque de pertinence.

Un DRH d'un grand groupe, excellent technicien, expliquait qu'il ne comprenait pas, malgré son expertise pourquoi il progressait moins rapidement dans la hiérarchie que certains de ses collègues! Son DG lui conseilla d'être moins technique et plus "politique" c'est à dire plus "management". C'est cette dimension qui donne à la DRH un rôle essentiel, unique et stratégique. La DRH est donc pour nous ce creuset où se concentre l'irrationnel de l'entreprise pour le transformer en énergie, créativité, envie etc.

A ce moment nous nous rappelons la déclaration qu'a faite Matsushita en 1988 lors d'une visite en

France dans un monde en pleine guerre économique :

Nous allons gagner et l'Occident industriel va perdre: Vous n'y pouvez plus grand-chose, parce que c'est en vous-mêmes que vous portez votre défaite. Vos organisations sont tayloriennes ; mais le pire, c'est que vos têtes le sont aussi. Vous êtes totalement persuadés de faire bien fonctionner vos entreprises en distinguant d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants; d'un côté ceux qui pensent, de l'autre ceux qui vivent.

Pour vous, le management c'est l'art de faire passer convenablement les idées des patrons dans les mains des manœuvres.

Nous, nous sommes post-tayloriens: nous savons que le business est devenu si compliqué, si difficile et la survie d'une firme si problématique, dans un environnement de plus en plus dangereux, inattendu et compétitif, qu'une entreprise doit chaque jour mobiliser toute l'intelligence de tous pour avoir une chance de s'en tirer. Pour nous, le management, c'est précisément l'art de mobiliser et d'engager toute cette intelligence de tous, au service du projet de l'entreprise.

Parce que nous avons pris, mieux que vous, la mesure des nouveaux défis technologiques et économiques, nous savons que l'intelligence de quelques technocrates, si brillants soient-ils, est dorénavant totalement insuffisante pour les relever. Seule l'intelligence de tous ses membres peut permettre à une entreprise d'affronter les turbulences et les exigences de son nouvel environnement. C'est pour cela que nos grandes sociétés donnent trois ou quatre fois plus de formation à tout leur personnel que ne le font les vôtres; c'est pour cela qu'elles entretiennent en leur sein un dialogue et une communication si denses, qu'elles sollicitent sans cesse les suggestions de tous et surtout qu'elles demandent, en amont au système éducatif national de leur préparer toujours plus de bacheliers, de généralistes éclairés et cultivés, terreau indispensable à une industrie qui doit se nourrir d'intelligence permanente.

Vos "patrons sociaux", souvent gens de bonne volonté, croient qu'il faut défendre l'homme dans l'entreprise. Réalistes, nous pensons à l'inverse qu'il faut faire défendre l'entreprise par les hommes et que celle-ci leur rendra au centuple ce qu'ils lui auront donné. Ce faisant, nous finissons par être plus "sociaux" que vous. (Texte rédigé par Hervé Serieyx).

Cette provocation audacieuse est d'abord un hymne au management où se lit en filigrane la définition de la stratégie de Mintzberg " une force médiatrice entre l'organisation et son environnement" Le management est donc cette ressource vitale et essentielle de l'entreprise qui permet au corps social de fonctionner d'une part harmonieusement mais aussi

efficacement.

Pour redonner ses lettres de noblesse à la DRH, il nous semble aujourd'hui nécessaire de la renommer. Direction du Management peut paraître autoritaire, militaire ou policier, alors pourquoi pas plus impertinent et surréaliste Direction des Énergies et de la Créativité ou tout simplement (c'est à voir!) Direction des Ressources Immatérielles.

1. Les fonctions substantives et les fonctions adjectives dans l'entreprise.

Les fonctions qui répondent au but de l'entreprise, production, achats des produits à revendre, recherche et développement et commercialisation/marketing, sont appelées fonctions substantives car elles correspondent à la substance de l'entreprise. Les autres fonctions, financière, informatique, GRH, communication, achats de matière première ou autres, etc.) sont appelées adjectives ou support. Les premières sont plus concrètes et les secondes sont plus abstraites. Les fonctions adjectives sont au service des substantives. Elles ont leur propre production (états comptables, paie, etc.) mais très souvent leur rôle est d'établir des systèmes qui vont être opérationnalisés par les responsables des fonctions substantives. Nous avons notamment le contrôle de gestion, les entretiens annuels d'appréciation, la communication interne, etc. Les responsables des services ont des objectifs palpables et voient les résultats de leur travail concrètement. Les responsables des fonctions adjectives ont des objectifs dont l'impact est indirect. Les états comptables, les plans de carrière, etc. ne sont que des « cartes d'un territoire » qui se trouve loin de leurs services. Ils l'observent mais n'agissent directement que très rarement. Les responsables adjectifs établissent des systèmes et considèrent que les managers opérationnels doivent les appliquer comme des règles strictes non interprétables. Ces derniers souhaitent plutôt les interpréter (ou adapter). Bien évidemment ils finissent par négocier entre eux et les opérationnels apportent des propositions d'amélioration. Et comme nous l'a dit l'ancien DRH d'une entreprise du CAC40 « certains se considèrent comme des grands garçons pour faire eux-mêmes le conflit survient quand l'un ou l'autre en fait trop dans son sens ».

Dans les années 90 on parlait souvent de la relation « fournisseur-client ». C'est-à-dire les fonctions adjectives doivent vendre leurs services aux fonctions substantives. « Les DRH donnent des bâtons pour se faire battre il ne faut pas qu'ils prennent des positions de bureaucrates.... Il faut qu'ils démontrent l'utilité de leurs outils » (l'ancien DRH d'une entreprise de plus de 10 000 salariés).

Des entreprises comme EDF mettent en concurrence des services adjectifs (notamment des achats et de la formation) en concurrence avec l'extérieur. Ceux-là se voient dans l'obligation d'être plus performants et doivent développer un sens du marketing en interne, car il n'y a plus de marché captif. Ils doivent démontrer que les services substantifs ont intérêt à faire appel à eux plus qu'aux fournisseurs de l'extérieur.

Le fonctionnement des entreprises modernes est assimilé à la structure matricielle où les fonctions adjectives (en colonne) traversent les différentes fonctions substantives (en ligne).

Cette relation de substantif et adjectif peut tomber dans une dérive. Les premiers seraient (ou se seraient) considérés comme faisant partie de la « noblesse » de l'organisation. Des productifs qui maîtrisent les sciences dures avec beaucoup de professionnalisme et les autres comme les « vilains » (ou « vulgaires »), des improductifs qui travaillent avec des sciences molles sans grande professionnalisation. Les substantifs se permettent de juger l'action des deuxièmes, mais le réciproque n'est pas possible. Cette différence tend à s'estomper. Depuis quelques années on observe une prise de pouvoir surtout des financiers. Dans des entreprises industrielles il n'est pas étonnant de trouver des DRH disposant des diplômes d'ingénieur avec 20 ans d'expérience en usine derrière eux.

CONCLUSION

La RH vue par les professionnels eux-mêmes n'est pas une fonction consensuelle. Chacun la vit dans son environnement particulier, propre et invente la fonction en relation avec les événements. Certes, il reste un fond technique mais ce n'est pas ce qui en fait sa spécificité, sa pertinence et son magnétisme. Son caractère magique elle le doit justement au fait qu'elle est capable de rendre possible l'impossible. Les DRH ont tort de se centrer sur leur technicité et devrait être davantage dans l'alchimie, l'accommodation psychologique et sociologique pour créer des univers gagnants. Les DRH ont tort de rendre cette discipline "vulgaire" au sens étymologique en répondant techniquement aux questions des managers pour leur montrer qu'ils savent eux-aussi gérer, compter, etc. Cela laisse penser qu'un bon ingénieur peut être un bon DRH. Que nenni ! Ils doivent déplacer le problème pour le mettre dans un autre univers que ces derniers ne maîtrisent pas. La RH est une fonction qui se place au sommet stratégique de l'organisation de Mintzberg, totalement amoral. Elle a sa raison d'être dans sa capacité à trouver des solutions originales, inattendues mais pertinentes et efficaces. C'est là qu'elle a sa légitimité.

BIBLIOGRAPHIE

Comte-Sponville, André, Le capitalisme est-il moral ? : Sur quelques ridicules et tyrannies de notre temps, Le livre de poche, 2006.

Konosuke Matsushita, 1988, <http://www.bepresse.fr/cgi-bin/> Économie japonaise | [+], Site Internet

Mintzberg, Henry, Structure et Dynamique des Organisations, Editions Organisation, 1993

Peretti, Jean-Marie, Ressources Humaines, Vuibert, 2007

Thévenet, Maurice, Quand les petits chefs deviendront grands, Editions Organisations, 2004



29ème université d'été de l'audit social
sur le thème du
Bien-être au travail
Montpellier 1er et 2 septembre 2011

**Le concept de bien-être au travail pour la génération Y:
des "yoyos" jusqu'au bout?**

**Par Arnaud Delannoy, Doctorant en Sciences de Gestion
NIMEC-Université de Rouen**

Résumé: Le concept de bien-être au travail revêt de nombreuses approches et les récents événements malheureux survenus au sein des plus grands groupes français nous amènent inévitablement à optimiser les approches managériales dans le développement personnel des collaborateurs. Les 18/25 ans, cette génération de "zappeurs" désoriente de nombreux professionnels notamment ceux des ressources humaines. Nous nous proposons d'établir une étude sur la représentation du concept de bien-être et du bien-être au travail pour cette génération. Existe-il des différences ou des similitudes par rapport aux autres générations de collaborateurs? Est-il possible d'établir une approche générationnelle dans la conduite de nouveaux projets de bien-être au travail?

Abstract: The concept of well-being at work takes many approaches and the recent events in several french firms lead us inevitably to optimize managerial approaches in skills development of employees. The generation of 18/25 years old, the generation of "zappers" is confusing many professionals including human resources. We propose to study on the representation of the concept of wellness and well-being at work for this generation. Are there differences or similarities in relation to other generations of employees? Is it possible to establish a generational approach in the conduct of new projects of well-being at work?

Coordonnées de l'auteur: Arnaud Delannoy (06 45 49 37 94, arnauddelannoy@wanadoo.fr)

Mots Clés: bien-être au travail- jeunes-responsabilité sociale- génération Y

INTRODUCTION

A l'heure des tensions sociales et économiques, il semble intéressant de réfléchir sur la dimension psychologique que revêt le concept de bien-être au travail. En effet, la déferlante médiatique des récents "scandales sanitaires" dans les plus grandes entreprises françaises amène à chercher de nouvelles approches complémentaires aux évolutions légales et réglementaires.

Le stress au travail est un sujet majeur en Sciences de Gestion et il dépasse le cadre des recherches en Ressources Humaines. La question du bien-être revient au cœur de la mesure de la performance du collaborateur et à terme, de la performance de l'entreprise. Le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) a publié une étude en 2010 sur la place du bien-être et le stress au travail. L'ancien Président de cette entité avoue qu'il existe "un réel décalage entre le discours et la réalité, il faut améliorer les relations sociales, que le travail retrouve un sens et que chacun ait vraiment le sentiment que sa contribution au projet collectif est reconnue".

De plus, adopter un tel style de management, en se basant sur la confiance entre les collaborateurs, permet d'attirer de meilleurs profils dans l'entreprise et on peut y voir une démarche marketing pour ces dernières en véhiculant une image de marque en interne qui soit la plus attractive possible.

Nous nous sommes intéressés à une population cible, la génération Y, ces jeunes de 18 à 25 ans dont les risques de mal-être sont nombreux: manque d'expérience, de considération, insécurité de l'emploi et à terme perte de motivation. Les jeunes ont depuis longtemps été considérés comme un vecteur de changement social (Galland, 2009) mais au fur et à mesure que cette idée est reconnue, on assiste plutôt à l'apparition d'une génération qui adopte un repli sur elle-même. Selon Galland, on leur reproche même une certaine apathie et ils semblent opérer un recentrage vers des valeurs traditionnelles de la famille et du travail. On peut déjà souligner que le comportement des jeunes est en réel décalage avec le discours connu sur la jeunesse.

Cette approche générationnelle permet de mieux répondre aux exigences à la fois de l'entreprise qui tend vers une connaissance ultime de ses collaborateurs mais aussi du salarié qui voit dans des approches managériales adaptées une meilleure prise en compte de son investissement. Le sociologue Edgar Morin (1962, 1965) a été le premier à isoler le concept "jeune" comme objet d'étude particulier. A l'origine, cette première population étudiée fût donc les désormais célèbres "baby-boomer", en fait, notre objet d'étude est constitué des petits-enfants de cette génération.

Nous avons donc conduit une étude qualitative en deux étapes successives. Dans un premier temps, nous avons interrogé des jeunes de 18 à 25 ans ayant déjà eu une expérience

professionnelle et étant en études supérieures. Dans un second temps, nous avons mené trois entretiens semi-directifs avec d'autres jeunes de la génération Y répondant aux mêmes caractéristiques que dans la première étape dans le but d'approfondir nos résultats et d'affirmer ou d'infirmer notre premières pistes de réflexion. Nos questions sont donc multiples: Quelle peut être la définition du concept de bien-être au travail pour cette génération? Quelles solutions apporter à ces derniers afin d'obtenir de meilleurs résultats de leur part ou les fidéliser? Est-il intéressant de retenir une approche générationnelle dans l'approche de ce type de concept?

I. Revue des concepts

I.1 La génération Y, des 18/25 à mi-chemin entre être et paraître

Ayant l'image d'une génération contestataire et rebelle, cette génération des 18/25 ans a connu en réalité bien moins d'événements marquants que leurs aînés. Agissant comme une "tribu" (Maffesoli, 1988,1990- Cova 2000), la dimension de groupe est primordiale et le lien est plus important que le bien (Cova, 2000; Boyer, 2004). La notion de communauté (reprise en marketing) part du principe que l'individualisme de notre société engendre l'isolement des individus. Face à ce constat, les jeunes cherchent du lien social, une communauté dans laquelle ils partageront des valeurs communes (Maffesoli, 2007). Le sociologue énonce dans son *Précis de subversion post-moderne*: " On peut parler de liberté interstitielle, ce n'est pas la grande liberté qu'ils revendiquent, mais la petite qui se loge dans la faille, celle d'un passage d'un conformisme à un autre". Chastellier (2005) appuie ces propos en parlant de "subversion réflexe" en affirmant que cette jeune génération ne souhaite pas détruire le système mais l'intégrer. La subversion est alors une sorte de réflexe, "une attitude permanente" nous dit l'auteur. Il ajoute que les 18-25 évoluent "dans un système de récupération". Ils ne souhaitent pas détourner la culture banale, ce qui correspondrait à un second degré mais ils la récupèrent et en accentuent les traits, Chastellier nomme cela le troisième degré. Il nous explique: "Une transfiguration du banal qui souligne les traits de la banalité pour produire de la légitimité inversée".

Les jeunes sont souvent considérés comme une population en apprentissage et souvent associés au budget familial ce qui la plupart du temps ne leur confère pas l'indépendance que la presse leur accorde. L'Institut de l'enfant évalue à environ 9 milliards d'euros le pouvoir d'achat des 18/20 ans et 22 milliards d'euros pour la tranche des 21/24 ans. Ils représentent un volume d'environ 5,7 millions en comptabilisant les 18/24 ans ce qui représente environ 9% de la population française. Leur comportement relève de plusieurs variables (Descombes, 2002): des variables socio-économiques (âge, activité, situation financière, situation familiale,...), des variables de groupes (essentielle dans cette phase de vie)...Selon Galland (1990), on assiste à un passage du modèle de l'identification vers un modèle de l'expérimentation où ces jeunes adultes ne reproduisent pas un modèle familial mais doivent construire par eux-mêmes leur statut personnel et leur identité. La notion de génération exprime le fait que des individus qui sont nés à la même période vivent des événements et des expériences similaires qui sont susceptibles d'influer sur leur comportement et leur attitude de consommateur (Brée, 2009). L'auteur énonce également que le concept de génération amène à celui de filiation et on peut sans doute émettre l'hypothèse d'une influence du

comportement par les parents, les grands-parents, ... Il ne s'agit pas là de l'objet principal de notre étude mais nous y serons attentifs dans l'observation de nos premiers résultats.

Autre phénomène à souligner, l'apparition de tensions au sein même de cette génération. Pasquier (2005) parle d'une forme de "socialisation horizontale" où il énonce : " la fréquentation du groupe des pairs prend le pas sur la socialisation verticale associée à l'appartenance familiale et l'influence des parents". Il s'agit d'un renversement important par rapport à la sociabilité des années 1950/1960. L'entreprise devra tenir compte de ce fait si elle veut placer le jeune collaborateur en situation de bien-être et le fidéliser.

Pour ces jeunes, le projet professionnel est aussi perçu comme une phase de la construction identitaire. Pour parler de l'identité, Lévi-Strauss (1979) énonçait : « L'identité est une sorte de foyer virtuel auquel il nous est indispensable de nous référer pour expliquer un certain nombre de choses mais sans qu'il ait jamais d'existence réelle ». Il y a nécessité d'émettre un constat paradoxal : on assiste à une double volonté de se sentir semblable c'est-à-dire affirmer la volonté d'une appartenance à un même groupe, et d'autre part, la même volonté d'être différent de l'autre, une volonté de singularisation (Parmentier et Rolland, 2009). Ce constat amène donc à différencier identité sociale et identité individuelle. Pour notre étude, il s'agit d'identité sociale, celle qui permet de se différencier de l'autre par la construction d'un projet professionnel singulier. Belk affirme en 1988 que « les biens matériels apparaissent à la fois comme une extension de soi et leur affichage est une affirmation de l'identité de leur propriétaire ». La marque, à savoir le poste occupé ou la renommée de l'entreprise, est donc impliquée au premier plan dans la construction identitaire du jeune. Céline Oziel affirme en février 2010 : «La génération des 15/25 ans, hyperconnectée aux canaux digitaux, laisse les entreprises perplexes. Nous citerons les propos de Catherine Lott-Vernet, présidente de l'agence qui a réalisé cette étude : « Au collège, les jeunes se cherchent et se posent beaucoup de questions. Ils sont dans l'apparence et l'ostentation. Au lycée, ils veulent se singulariser. Les entreprises doivent les traiter comme s'ils étaient plus vieux. Ils sont toujours dans la projection et détestent qu'on fasse du jeunisme ».

D'un point de vue sociologique, on observe plusieurs éléments à retenir (Galland, 2009; Le Bigot, 2004): il existe une réelle rapidité des changements de génération à une autre et Le Bigot observe que "la dimension culturelle a tendance à s'imposer transversalement par rapport aux variables personnelles et sociales".

I.2 Le concept de bien-être et de bien-être au travail

Le bien-être est un état qui se réfère à la santé, mentale ou physique, au plaisir, à la réalisation de soi, à l'harmonie avec soi et avec les autres. Dubos voit la santé comme la convergence entre l'autonomie et le bien-être. En 1936, le Dr Leriche donne la définition suivante de la santé: "la santé, c'est la vie dans le silence des organes". L'OMS présente la définition suivante en 1946: "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".

Le bien-être peut être relié à la notion de qualité de vie. Elle se mesure selon plusieurs indicateurs socio-économiques, on peut citer par exemple l'indice de développement humain (IDH). Les premières analyses sur la qualité de vie notée Qv ont débuté au début des années 1970 en prenant en compte l'aspect émotionnel et les signifiants sociaux dans le quotidien d'une population. Différentes approches se rejoignent alors: socio-économiques, psychosociale ou encore biomédicale. L'OMS donne en 1994 la définition suivante de la qualité de vie: "la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de

la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement". On peut d'ores et déjà souligner que la définition du bien-être revêt bien des aspects et que nous devons bien délimiter notre objet d'étude avant d'établir notre étude qualitative. C'est un objet d'étude à la fois complexe et compliqué. La différence entre le compliqué et le complexe pourrait s'expliquer par une métaphore simple: la construction d'un avion est un chantier complexe et un plat, un travail compliqué. Dans le complexe, on possède un plan et on le suit. Dans le compliqué, alors que l'on possède un plan, on doit faire appel à des aspects plus intangibles pour mener le chantier au succès.

La qualité de vie est donc un concept multidimensionnel (Leplège, 2001; Rejesky et Mihalko, 2001) se structurant autour de quatre dimensions principales:

Etat physique (notée Dimension 1-D1)	Autonomie, capacités physiques
Sensations somatiques (notée D2)	Symptômes, conséquence des traumatismes ou des procédures thérapeutiques, douleurs
Etat psychologique (notée D3)	Emotivité, anxiété, dépression
Statut social (notée D4)	Relations sociales et rapport à l'environnement familial, professionnel ou amical

Les dimensions de la qualité de vie

Ces dimensions seront reprises dans le cadre de la seconde partie de notre étude terrain afin d'apporter quelques pistes de réflexion sur le bien-être chez les jeunes.

Le concept de bien-être ne peut être évidemment pas réduit à la celle notion de santé. Pour exemple, certains sujets ayant une santé précaire peuvent avoir une qualité de vie haute (Rejesky et Mihalko, 2001).

D'un point de vue psychologique, l'OMS donne là encore une définition précise du bien-être: " il concerne le jugement que porte un individu sur sa vie et son équilibre psychique. C'est un concept subjectif". Nous pouvons citer également l'approche de Maslow et ses travaux sur la pyramide des besoins. Nous relativisons toutefois cette approche car nous pouvons émettre deux remarques sur cette pyramide très utilisée en sciences de gestion. Tout d'abord, elle considère que l'individu ne peut passer à un besoin d'ordre supérieur que quand le besoin de niveau immédiatement inférieur est satisfait. Or, on se rend compte que l'on peut de nos jours tout à fait remplir un niveau sans pour autant avoir obtenu un niveau inférieur. Citons deux exemples: une personne sans domicile fixe ne remplit pas toujours les premiers niveaux de physiologie ou de sécurité mais ce n'est pas pour autant qu'il est dénué de tout besoin d'estime. L'autre exemple peut être un jeune participant d'un programme de télé-réalité: il est déjà dans le stade de la réalisation de soi ou tout du moins du besoin d'estime par la diffusion télévisuelle mais n'a pas encore rempli le stade d'appartenance à une communauté ce qui pose bien souvent le souci de la légitimité. Enfin, l'autre aspect à discuter est qu'il n'est nullement question d'adapter la taille des différents niveaux de besoins. Là encore, l'intensité des différents besoins varie d'un individu à l'autre.

Les différentes disciplines étudiant la notion de bien-être semblent s'accorder sur le fait que ce dernier ne peut dépendre que du niveau de ressources économiques. Rawls (1987) considère qu'il existe un ensemble de "biens premiers" indispensables au bien-être individuel. Ils sont de deux ordres: les biens premiers naturels comme la santé ou le talent qui ne

dépendent pas directement de l'organisation sociale et les biens premiers sociaux qui sont multiples. On peut citer la liberté de choisir son activité, les pouvoirs et prérogatives des postes à responsabilité, le revenu ou encore le respect de soi. Sen (1999) ajoute sur les travaux de Rawls: "On peut améliorer cette procédure en prenant en compte non seulement la possession des biens premiers et des ressources, mais aussi les différences existant entre individus pour les transformer en capacité de bien vivre". Il affirme en effet que les individus sont les premiers acteurs de leur bien-être. Il nous dit que le bien-être dépend autant de ce que l'on possède de ce que l'on est amené à faire ou ne pas faire au cours de sa vie. Il introduit alors les notions de fonctionnement et de "capabilité". Les fonctionnements désignent le niveau d'usage d'un bien. On peut citer par exemple un vélo: soit il peut être vu comme un moyen de transport ou un objet utilisé en compétition. La "capabilité" représente " la capacité réelle qu'ont les individus d'atteindre les buts qu'ils se fixent".

Le bien-être au travail est défini ainsi par le Dr. Rosenfeld: "Il s'agit de l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué. Cela regroupe la sécurité au travail, la protection de la santé, la charge psychosociale occasionnée par le travail, l'hygiène du lieu de travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement...". Se pose alors la question: Quels sont les éléments qui peuvent expliquer une sensation de bien-être au travail? Est-ce l'absence de stress? De burnout? De souffrance? De Charge mentale? De charge de travail?...Les hypothèses sont nombreuses et il nous appartient dans notre recherche de préciser ces éventuels déterminants.

Le BIT considère que la lutte contre les risques psychosociaux au travail est " l'un des plus grands défis que devront relever les gouvernements, les employeurs et les syndicats au cours des années à venir". Le bien-être au travail possède quatre enjeux essentiels (Chakor, 2010):

- ∞ Economique: absentéisme au travail et fort turnover représentent des coûts important pour les entreprises
- ∞ Social: il est évident que l'instauration du bien-être au travail améliore le climat social notamment les relations entre collègues et hiérarchiques
- ∞ Juridique: la non prise en compte de l'aspect mental du collaborateur engage la responsabilité pénale de l'employeur
- ∞ Politique: les "accidents" survenus au sein des entreprises distillent les avis négatifs de l'opinion publique

Le concept de bien-être au travail peut être vu sous différents angles. Le premier est biologique. Le bien-être biologique constitue un fonctionnement normal du corps. Il s'agit d'un mécanisme normal du corps humain, le stress survient en réponse à une agression extérieure et ne devient pathologique que lors des expositions prolongées (Seyle, 1976). La notion épidémiologique rentre aussi en ligne de compte car on la décrit comme des facteurs environnementaux pouvant augmenter la sensation de bien-être ou de mal-être (Neboit & Vézina, 2002).

Il semble essentiel de constater que la personnalité du collaborateur entre pour beaucoup dans sa capacité à se placer en situation de bien-être au travail (Dejours, 1980). Dejours parle de psychodynamique. On peut la définir ainsi: "Analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail".

Une autre approche, sociologique cette fois, prend en compte l'aspect subjectif du concept pour le remettre au centre d'une problématique d'organisation du travail. Cela se place également dans l'ensemble des aspects des dynamiques de groupe (Loriol, 2009). Loriol parle alors de " construction sociale de la souffrance et du stress au travail " qui diffère selon la

culture, les représentations, les normes ou valeurs sociales. On remarque ici un enjeu majeur: Doit-on considérer le bien-être au travail dans une mesure organisationnelle, individuelle ou au sein d'un groupe? Ces trois niveaux sont à traiter si on souhaite rentrer dans une telle démarche. Un autre aspect à considérer est celui du temps: le bien-être se décide et il est traité bien souvent trop tardivement dans les organisations. Des décisions sont plus souvent prises en aval qu'en amont. Les décisions préventives semblent être donc cruciales pour obtenir un résultat final optimal.

I.3 Les jeunes et le bien-être

Le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) a mené plusieurs études sur le bien-être au travail chez les jeunes. Il existe bien sûr un intérêt social mais également économique de prendre en compte de tels aspects pour la performance collective. Les membres du CJD cite le Bureau international du Travail en estimant que le stress professionnel coûte en moyenne 3% du PIB, soit environ 60 milliards d'euros. Il semble délicat de déterminer la place qu'occupe la génération Y dans cette estimation.

Depuis 2010, les textes de lois se sont durcis et les tendances ne sont pas à un ralentissement. Or, l'élément législatif ne suffit pas; la prise de conscience et des démarches proactives, qu'elles soient du côté managérial ou du collaborateur sont à mettre en place.

En 2008, l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA) a lancé une seconde campagne d'information auprès des jeunes. Elle utilise une enquête BVA qui met en avant l'avis des jeunes et des recruteurs sur la formation professionnelle. L'inquiétude des deux populations est ressentie de manière différente mais on se rend compte que des points de concordance apparaissent. Tout d'abord, il semble que la formation scolaire soit un point d'ancrage relativement défaillant dans la construction du projet professionnel de ces jeunes. En effet, deux tiers des DRH et plus de la moitié des sondés estiment qu'il existe une non concordance entre la formation scolaire et les demandes des entreprises sur le terrain. Ce sentiment est amplifié chez les TPE et surtout chez les jeunes en recherche d'emploi, population encore plus sujette au stress et à l'incertitude. Pour pallier à ce constat, les jeunes et les DRH interrogés sont plus de la moitié à être favorable à un système combinant des phases d'enseignement théorique et des phases pratiques au sein même de la formation. Ces premières constatations semblent confirmer la tendance actuelle à la préférence des jeunes et des professionnels du recrutement à la préférence des programmes de formation en alternance.

L'étude confirme également que les jeunes demandent une plus grande proximité avec l'entreprise. Ils sont plus de la moitié à préconiser l'instauration d'un tutorat entre un représentant de l'entreprise et eux-mêmes. L'idée principale étant d'assurer la transition entre le parcours scolaire et le passage à la vie professionnelle, ce qui représente pour les jeunes une cause de mal-être si ce passage est brutal ou mal vécu. De plus, près des trois quarts des professionnels interrogés mettent en avant la nécessité de posséder pour les jeunes des notions de "savoir-être professionnel", comme se présenter, rédiger un CV, comprendre les règles et la tenue en entreprise,...or, ces aspects sont bien souvent oubliés dans la formation théorique et on se rend compte dans nos enseignements que les jeunes sont très demandeurs de ce type de contenu.

L'étude relève également qu'ils sont près de la moitié à vouloir en priorité une entreprise où ils se sentent bien. La proximité du travail et le salaire semblent être des critères appartenant à une classe d'âge plus tardive. Un premier constat s'impose: il existe une

distorsion entre les jeunes qui voient le travail comme une variable du bien-être et les professionnels qui misent sur une motivation et une implication plus forte d'un individu à l'autre.

Une autre étude de l'Institut Prevent réalisée en 2009 se penche sur la place du bien-être dans le projet professionnel des jeunes de l'enseignement secondaire et supérieur disposant déjà d'une expérience professionnelle par l'intermédiaire d'un job étudiant ou d'un stage. Les principales conclusions à retenir sont les suivantes:

- ∞ Près de quatre sondés sur dix pensent qu'ils ont été exposés à des risques durant un stage ou un job étudiant
- ∞ Plus de la moitié s'estime capable de déceler une situation dite "à risque". Sur cette proportion, ils sont 60% à mobiliser leur savoir-être et seulement 11% à mobiliser leurs connaissances vues en milieu scolaire. Ils sont pourtant près de huit sur dix à avoir reçu des informations sur la sécurité au sein de l'entreprise.

Une seconde étude de la même agence auprès des recruteurs cette fois révèle que près de huit entreprises sur dix pensent que la connaissance des jeunes est limitée sur les risques professionnels et qu'ils en sont moins conscients. On décèle là encore un discours bivalent entre les deux parties.

Les chercheurs s'accordent à penser qu'il existe des facteurs intrinsèques et extrinsèques pouvant expliquer en partie la capacité d'un jeune à éprouver du bien-être au travail (Breslin, 2005). Le tableau suivant synthétise ces différents facteurs:

Facteurs de risque intrinsèques	Facteurs de risque extrinsèques
<ul style="list-style-type: none"> - manque d'expérience - traits de personnalité - sentiment d'invulnérabilité relative - imiter un comportement dangereux - aptitudes sociales insuffisantes - constitution physique plus fragile - consommation de drogues ou d'alcool au travail... 	<ul style="list-style-type: none"> - spécificité du travail - particularité du secteur - conditions de travail - équipement inadapté - manque d'information et de formation - supervision inadéquate - absence d'une culture de bien-être au travail

Les facteurs de risque potentiels d'absence de bien-être au travail chez les jeunes (Breslin, 2005)

Breslin et Smith (2005) affirment que les traits de personnalité sont certainement le facteur de risque le plus important. Ils ont établi une grille d'analyse en quatre points que nous pouvons lire ci-après:

Trait de personnalité	Description	Peut engendrer...
Recherche de sensations	Prendre des risques inconsidérés, besoin d'expérience complexe	Prise de risque trop grande, non respect des consignes
Affectivité négative	Tendance subjective à se sentir insatisfait et fébrile	Manque d'attention
Rébellion	Sentiment de rejet des règles	Non respect délibéré des consignes
Impulsivité	Agir trop rapidement sans anticiper les conséquences	Précipitation dans la réalisation d'une mission

Traits de personnalité des jeunes au travail constituant des facteurs de risque (Breslin & Smith, 2005)

La conclusion de l'étude de Breslin et Smith aboutit à des premiers résultats sur l'absence ou la présence d'un lien entre une variable donnée et sensation de bien-être. On relève que le sexe, l'âge (du jeune), l'ancienneté, la formation en sécurité ou encore le nombre d'heures de travail ne semblent pas être des variables explicatives du bien-être. Au contraire, des premiers résultats apparaissent sur les variables suivantes: appartenance à une minorité,

secteur d'activité, risque de la profession et charge de travail. Les travaux de Salminen en 2004 vont également dans ce sens.

II. Analyse de la place du bien-être au sein de la génération Y et pistes de réflexion sur le concept de bien-être au travail dans la construction du projet professionnel des jeunes

II.1 Méthodologie

Notre champ d'investigation étant orienté autour de la représentation du concept de bien-être et plus particulièrement du bien-être au travail pour les jeunes de 18 à 25 ans, nous avons tenté de débiter notre approche autour d'un questionnaire exploratoire. Les questions que nous nous posons sont les suivantes:

- Quelle est la définition du bien-être au travail pour cette génération?
- Sont-ils sensibles aux solutions actuelles proposées par les professionnels du recrutement?
- Quels aspects sont pour eux les plus essentiels et susciteront chez eux l'état de bien-être et à terme une augmentation de leurs performances?
- Existe-il une réelle différence entre l'approche du bien-être de cette génération et les autres collaborateurs?

Pour répondre à nos interrogations, nous avons donc établi un questionnaire (disponible en annexe) composé de questions purement qualitatives sur leur représentation du concept de bien-être et de bien-être au travail ainsi que les éléments qui sont pour eux le plus synonyme de cet état. Cette étude exploratoire ayant pour but de déterminer quels aspects sont pour eux les plus représentatifs.

Parmi les quatre grands thèmes traités dans une enquête qui sont les comportements, les opinions, les motivations et les attentes (Ganassali, 2009), nous avons construits notre questionnaire autour de l'opinion et des attentes.

Le questionnaire a donc été administré à 35 jeunes de 18 à 25 ans issus de la région normande et de niveau Bac à Bac +2. De plus, nous souhaitons que les sondés puissent justifier d'une expérience professionnelle significative. Cet échantillon de convenance peut nous permettre d'apporter des éléments de réponse sur notre question centrale. La méthode de collecte des réponses a été autoadministrée: d'une part, par remise du questionnaire sous format papier et d'autre part par internet. Les questionnaires ont ensuite été analysés, filtrés et saisis sur le logiciel Sphinx Plus²® pour traitement.

La seconde phase de notre étude réside en une confrontation de nos premiers résultats par l'intermédiaire d'une autre méthode d'enquête: l'entretien semi-directif. L'enquête par entretien et l'approche qualitative constituent aujourd'hui des techniques largement pratiquées. Mis au point par Roethlisberger et Dickson (1943), l'entretien de recherche avait pour but initial de mettre en évidence l'importance des relations interpersonnelles dans la motivation au

travail. Aujourd'hui, nous l'utilisons plus pour mesurer les écarts ou similitudes entre la phase de questionnaire et l'approche par entretien. Quant à la notion de "semi-directif", c'est un concept que l'on emprunte au domaine de la psychosociologie, hérité des travaux de Carl Rogers (1945) qui utilisait cette méthode (non directive) pour ses entretiens cliniques puis l'a étendu à ses entretiens de recherche. Il a pour but de mieux comprendre la mise en œuvre et la conception d'une politique. Trois entretiens individuels ont donc été menés sur une durée d'environ une heure chacun suite au dépouillement des résultats de la première phase d'étude. Les sujets sont trois étudiantes âgées de 19 à 22 ans, en études supérieures justifiant d'au moins une expérience professionnelle supérieure à 6 mois.

II.2 Résultats

Nous avons procédé à des tris à plat et croisés et nous avons analysé les données nominales et numériques que nous avons obtenues. Dans un premier temps, nous présentons le profil de l'échantillon, seules deux variables descriptives ont été introduites: le sexe et l'âge. Notre étude ayant donc été administrée à 35 personnes. Concernant le genre, il a été interrogé environ 51,4% de femmes et 48,6% d'hommes. Pour l'âge des individus, les résultats sont les suivants:

âge	Nb. cit.	Fréq.
18 ans	8	22,9%
19 ans	6	17,1%
20 ans	4	11,4%
21 ans	4	11,4%
22 ans	4	11,4%
23 ans	5	14,3%
24 ans	3	8,6%
25 ans	1	2,9%
TOTAL OBS.	35	100%

Moyenne: 20 ans et 1 mois

Nous avons construit notre questionnaire de la manière suivante: nous avons voulu déterminer dans un premier temps quel pouvait être la vision générale du concept de bien-être pour ces jeunes. Puis, nous avons replacé ce concept dans une approche professionnelle en demandant la définition du bien-être au travail. Notre approche a également été quantitative quant à la définition des concepts et des termes représentant le mieux pour eux ces derniers.

La première variable qualitative évaluée a donc été la définition du concept de bien-être. Les résultats obtenus sont les suivants:

Modalité	Fréquence absolue (effectif citant)	Fréquence relative (%)	% réponses/ total modalités
Famille, amis, amour	24	68,5	12,5
Biens matériels	16	45,7	8,3
Lieu de vie	19	54,3	9,8
Absence de stress	29	82,9	15
Bonne santé physique et psychologique	26	74,3	13,4
Voyage/ évasion	17	48,6	8,8
Sécurité	14	40	7,2
Atteindre ses objectifs/ rêves	21	60	10,9
Eprouver du plaisir	27	77,2	29

Définition du concept de bien-être pour les jeunes de 18 à 25 ans

Nous pouvons voir sur les résultats ci-dessus que les valeurs familiales, la notion de plaisir une santé saine et une absence de stress sont les termes qui évoquent le plus le bien-être pour les jeunes. Nous pouvons dire que ces termes semblent se rapprocher davantage de

valeurs traditionnelles et qu'ils semblent correspondre aux résultats énoncés dans notre état de l'art.

Nous avons repris le même procédé pour la définition du concept de bien-être au travail pour notre objet d'étude. Nous obtenons donc les résultats suivants à la réponse à notre question ouverte:

Modalité	Fréquence absolue (effectif citant)	Fréquence relative (%)	% réponses / total modalités
Temps libre (week-end, vacances,...)	11	31,42	3,9
Bonne ambiance	31	88,6	11
Possibilité de choisir son métier, secteur d'activité	24	68,6	8,5
Avoir un bon salaire	19	54,3	6,7
Avoir peu de pression	23	65,7	8,1
Développer des liens d'amitié	9	25,7	3,2
Avoir de l'autonomie	21	60	7,5
Tenue vestimentaire non imposée	4	11,4	1,4
Capacité de l'entreprise à me faire évoluer	29	82,8	10,3
Faible quantité de travail	7	20	2,5
Sécurité de l'emploi	11	31,4	3,9
Avoir du temps pour manger	4	11,4	1,4
S'épanouir dans son métier	24	68,6	8,5
Disposer de confort (bureau, décoration,...)	23	65,7	8,1
Obtenir de la considération	25	71,4	8,9
Répartition des tâches optimale	16	45,7	5,7

Définition du concept de bien-être au travail pour les jeunes de 18 à 25 ans

Nous observons que des critères intangibles constituent les plus observées. On peut citer l'ambiance de travail qui semble déterminante pour près de 90% des jeunes interrogés. On isole également la capacité de l'entreprise à faire évoluer le jeune collaborateur qui réunit huit jeunes sur dix. La considération, l'autonomie ou l'épanouissement sont aussi des termes que l'échantillon sondé rapproche du concept de bien-être au travail. On remarque que les aspects matériels semblent moins importants pour les jeunes dans la sensation de bien-être.

Nous avons également travaillé avec des questions fermées en demandant à l'échantillon de définir les termes les plus évocateurs du bien-être au travail. Nous obtenons les résultats suivants:

position / travail	Nb. cit.	Fréq.
essentiel	29	82,9%
une donnée nouvelle	5	14,3%
illusoire	2	5,7%
accessible	25	71,4%
hors de propos	0	0,0%
compliqué à trouver	25	71,4%
impossible	0	0,0%
inutile	0	0,0%
TOTAL OBS.	35	

A la vue des données, nous observons que le bien-être au travail revêt un caractère essentiel pour les jeunes et qu'ils semblent assez conscients de la possibilité qu'ils ont de le trouver mais aussi qu'il est compliqué à obtenir.

Une dernière variable a été analysée: les variables de dépendance du bien-être au travail. Nous obtenons les résultats suivants:

élément dépendant	Nb. cit.	Fréq.
-------------------	----------	-------

moi	30	85,7%
de mon patron	11	31,4%
de mon entreprise	24	68,6%
du pays dans lequel on vit	4	11,4%
de la conjoncture économique	8	22,9%
autres	19	54,3%
TOTAL OBS.	35	

Nous relevons de ces résultats deux éléments à retenir: tout d'abord, les jeunes semblent avoir pleinement conscience qu'ils sont les premiers acteurs de leur bien-être dans leur travail ou futur emploi. De plus, on relève qu'ils sont nombreux à considérer que l'entreprise joue un rôle essentiel dans leur bien-être. Nous précisons que plus de la moitié de l'échantillon qui a opté pour la modalité "autres" a précisé qu'il s'agissait des collègues de travail.

A ce stade de notre étude, nous pouvons émettre plusieurs conclusions: la représentation du bien-être et plus particulièrement du bien-être au travail semble concorder avec les observations des auteurs de notre état de l'art. On peut notamment observer que des valeurs traditionnelles semblent plus correspondre aux jeunes et vont dans le sens de leurs aînés. De plus, on remarque qu'ils sont plus sensibles aux aspects intangibles quant à leur relation au bien-être au travail.

Dans la seconde partie de notre étude, nous avons voulu confirmer nos pistes de réflexion. Nous avons donc procédé à trois entretiens semi-directifs. Comme précédemment cité dans l'état de l'art, nous avons mené nos entretiens en utilisant les travaux sur la qualité de vie, concept multidimensionnel de Leplège (2001) et Rejesky/ Mihalko (2001) qui se structure autour de quatre dimensions principales que nous avons noté de la manière suivante: D1 (état physique), D2 (sensations somatiques), D3 (état psychologique) et D4 (statut social). Les conclusions de ces entretiens sont les suivantes:

- Pour les trois sujets étudiés, l'ordre des quatre variables a été de D3, D4, D2 puis D1. Nous observons là encore que l'état psychologique de l'individu semble être un déterminant essentiel du bien-être et que le statut social (comprenant le statut familial) vient ensuite comme élément moteur de l'état de bien-être.
- L'aspect que nous nommerons " tangible " comprenant le salaire et les biens matériels sont quant à eux jugés importants mais non primordiaux dans l'accession à l'état de bien-être en particulier au travail. Deux des sujets ont accentué le fait que le statut en entreprise sera moins déterminant que les missions à effectuer et l'ambiance de travail.

APPORTS ET LIMITES DE L'ETUDE

Notre étude a permis de manière générale de confirmer des comportements décrits par de nombreux auteurs auparavant. D'un point de vue théorique, l'apport de cette recherche concerne la représentation et la définition du bien-être au travail chez les jeunes de 18 à 25 ans. Nous avons ainsi observé que malgré une volonté de rupture forte, les jeunes semblent adopter des attitudes plutôt classiques quand il s'agit de décrire leur comportement. D'un point de vue managérial, notre étude peut permettre aux professionnels de disposer de pistes de réflexion pour construire leur recrutement à destination des jeunes.

Concernant les limites, nous pouvons énoncer le caractère convenant de notre échantillon qui ne permet pas de conclure à une totale représentativité de l'échantillon, une étude plus approfondie serait donc à mener. De plus, il est à noter que notre approche a été en majorité réalisée de manière qualitative et que l'analyse à plat des données ne permet pas de valider nos hypothèses en totalité.

CONCLUSION

Des chercheurs sont favorables à l'intégration dans les programmes scolaires de modules de développement du bien-être au travail de façon à instaurer une démarche de prévention. On parle de "mainstreaming" (Salminen, 2004; Breslin et Smith, 2005). Des spécialistes médicaux comme le Pr Choudat de l'hôpital Cochin explique qu'il existe deux niveaux de prévention au sein de l'entreprise pour la mise en place d'une culture du bien-être chez les futurs ou jeunes collaborateurs de l'entreprise. Il y a d'une part la responsabilité de la personne à développer son propre ensemble de ressources physiques et psychologiques et d'autre part, la responsabilité de l'organisation à modifier ou éliminer les facteurs de risque qui peuvent influencer sur la santé mentale des employés.

Pour Josh Freed, célèbre éditorialiste canadien, c'est la plus importante fracture générationnelle que l'on ait connu depuis des décennies. Il oppose ainsi la génération des parents à "la génération des transparents". Il affirme: "l'une cherche à protéger sa vie privée de manière absolue et l'autre peine à trouver la définition de celle-ci". Il est vrai que cette génération du tout virtuel dérouté les professionnels tant par leur comportement de "client zappeur" que leur attitude tribale. Mais notre étude dans le domaine des ressources humaines nous conduit à nuancer cette approche générationnelle car nous observons des comportements qualifiés de "traditionnels" en matière de recherche du bien-être au travail. Nous avons pu voir que le comportement des jeunes vis-à-vis de ce concept reste enclin à des valeurs "héritées des parents".

Nous terminerons notre étude sur cette citation de Goethe: "Traiter les gens comme s'ils étaient ce qu'ils devraient être et vous les aiderez ainsi à devenir ce qu'ils peuvent être".

REFERENCES

- Adam, P. Herzlich, C. (1994), *Sociologie de la maladie et de la médecine*, Nathan, coll. 128
- Blanchet, A., Gotman, A. (2007), *L'enquêtes et ses méthodes: l'entretien*, 2^{ème} édition refondue, Armand Colin
- Breslin, FC. Day, D. Tompa, E. Bhattacharyya, S. Clarke, J. Wang, A. (2005), *Systematic review of risk factors for work injury among youth*, Institute for Work and Health, Toronto
- Breslin, FC. & Smith, P. (2006), *Trial by fire: a multivariate examination of the relation between job tenure and work injuries*, Occupational and Environmental Medicine
- Cavanagh, G.F., (1995), Making Business Ethics Practical, *Business Ethics Quarterly*, Vol 5, 399-418
- Chakor, T. (2011), *La promotion du bien-être et la prévention des risques psychosociaux au sein de la sphère professionnelle: des représentations divergentes aux enjeux préventifs*, Journées Guépin 2010
- Comte-Sponville, A. (1994), *Valeur et Vérité*, PUF
- Cooper, C.L. (2001), *Theories of organizational stress*, Oxford University Press

Cova, B. (2000), La Déconsommation, *Revue des Sciences Humaines et Sociales*, 50, Ed. De Boeck Université Editeur

Dejours, C. (1980), *Travail et usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, Le Centurion, Collection "Médecine humaine", Paris

Delannoy, A. (2009), *Comprendre la représentation du luxe dans une logique de fidélisation à la marque-Exemple de la perception des jeunes de 18 à 25 ans*, mémoire propédeutique de recherche, Cnam, Paris

Delannoy, A. (2010), *La place de l'éthique dans le processus décisionnel des professionnels du marketing du luxe*, 28^{ème} Université de l'Audit Social, "Managers: tous auditeurs sociaux", ESC Pau- IAS

Galland, O. (2009), *Les jeunes*, Ed. La Découverte

Laville J.L. (2007), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Hachette Littératures

Le Bigot, J-Y. (2004), *Vive les 11-25!*, Ed. Eyrolles, Paris

Loriol, M. (2006), *Sociologie du monde du travail*, Quadrige Manuels, Ed. PUF

Neboit, M. & Vézina, M. (2002), *Stress au travail et santé psychique*, Collection Travail et Activité humaine, OCTARES Editions

Pasquier, D. (2005), *Cultures lycéennes. La tyrannie de la majorité*, Ed. Autrement, Paris

Perret, B. (2002), Indicateurs sociaux, état des lieux et perspectives, extrait du Rapport au Conseil de l'Emploi, des Revenus et de la Cohésion Sociale (CERC)

Pesqueux Y., Pariente G., Simon E. (2010), Les dérives éthiques dans l'entreprise, *Revue Management & Avenir*, 33, 318-324

Salminen, S. (2004), *Have young workers more injuries than older ones? An international literature review*, Journal of Safety Research

Thiery, P. (2005), Marketing et Responsabilité sociétale de l'entreprise: entre civisme et cynisme, *Décisions Marketing*, 38, 59-69

ANNEXES

Annexe 1: Questionnaire administré lors de la première phase de l'étude

" Le concept de bien-être au travail pour la génération Y: des yoyos jusqu'au bout? "
Merci de bien vouloir répondre au questionnaire suivant réalisé dans le cadre d'une étude sur la génération Y quant à leur position sur le bien-être et plus particulièrement le bien-être au travail

1. Etes-vous :

1. Un homme
 2. Une femme

2. Quel âge avez-vous?

1. 18 ans
 2. 19 ans

- 3. 20 ans
- 4. 21 ans
- 5. 22 ans
- 6. 23 ans
- 7. 24 ans
- 8. 25 ans

3. Quelle est votre définition du bien-être?

4. Quelle est votre définition du bien-être au travail?

5. Quels sont les 3 mots que vous associez le plus au bien-être?

6. Quels sont les 3 mots que vous associez le moins au bien-être?

7. Quels sont les 3 mots que vous associez le plus au bien-être au travail?

8. Quels sont les 3 mots que vous associez le moins au bien-être au travail?

9. Pour vous, le bien-être au travail, est: (Vous pouvez cocher plusieurs cases- 3 au maximum)

- 1. Essentiel
- 2. Une donnée nouvelle
- 3. Illusoire
- 4. Accessible
- 5. Hors de propos
- 6. Complicé à trouver
- 7. Impossible
- 8. Inutile

10. Le bien-être au travail dépend de: (Vous pouvez cocher plusieurs cases- 3 au maximum)

- 1. Moi
- 2. De mon patron
- 3. De mon entreprise
- 4. Du pays dans lequel on vit
- 5. De la conjoncture économique
- 6. Autres:



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

**Ethique, part d'ombre et bien-être au travail :
Du côté sombre aux zones éclairées par l'audit social ?**

Jean-Pierre Dumazert

Dr Sciences de Gestion
Professeur de Management
CEREGE
Pôle RH & Management
Groupe Sup de Co La Rochelle
102 rue de Courailles, Les Minimes
17024 La Rochelle Cedex 1
Tél. : (33) 546 517 700
Mail : dumazertjp@esc-larochelle.fr

Benoît Cherré

Ph D. in Administration & Management
Professeur en éthique des affaires
Université du Québec à Montréal - École des sciences de la gestion
Département d'organisation et ressources humaines
315, rue Ste-Catherine Est, bureau R-3415
Montréal (Québec) H2X 3X2 CANADA
+1 514 987 3000
cherre.benoit@uqam.ca

Ethique, part d'ombre et bien-être au travail : Du côté sombre aux zones éclairées par l'audit social ?

Résumé :

Cet article a pour principal objectif d'inviter le lecteur à une réflexion sur le bien-être, l'éthique et les valeurs, ainsi que sur ce qui échappe à notre vigilance dans le cadre de notre activité professionnelle. Il se compose en deux parties. Dans un premier temps, nous allons évoquer principalement la question de l'éthique dans les affaires et sa mise en relation avec la qualité de vie au travail. Ensuite, dans une seconde partie, nous aborderons le côté sombre du management et notamment la présence de phénomènes furtifs au travail. Nous présenterons également notre modèle d'analyse (schémas 1 & 2) permettant de s'interroger sur les zones réellement éclairées par l'audit social concernant le bien-être au travail.

Mots clés : éthique, furtivité, part d'ombre, bien-être

Depuis le début des années 80, les auditeurs sociaux ont modelé le concept de l'audit social et en ont assuré la pratique au travers de nombreuses missions en entreprises (Peretti & Vachette, 1985 ; Peretti, 2010). Les objectifs étaient conjointement définis et souvent contractualisés afin d'apporter une réponse à des besoins internes de clarification et de compréhension des problèmes sociaux (Igalens, 2003). C'est le concept de RSE qui est à l'origine du développement des pratiques de l'audit social (Igalens & Peretti, 2007). Or, bien qu'elle définisse un concept volontaire, la RSE devrait se traduire également par la définition d'une éthique, formalisée dans une charte (De Bry, Igalens & Peretti, 2010). Bien souvent, les entreprises abordent la question de la RSE en vue d'en maîtriser les risques. Le processus passe alors par une vérification de l'engagement et cela amène la RSE à devenir une condition essentielle de la crédibilité de l'organisation et, en toute logique, de l'élimination du risque (Gond & Igalens, 2008). En matière de risques liés au bien-être des individus dans les entreprises, l'audit social s'avance de plus en plus sur le champ des risques psycho-sociaux. On y analyse les ressources humaines, l'organisation du travail et la dynamique sociale (état du dialogue social, climat psycho-affectif, motivation, conflits internes, niveau de stress des salariés, etc.). Le bien-être et la qualité de vie au travail s'installe alors dans les préoccupations des ressources humaines (Carpentier, 2010). Toutefois, pour parvenir à de meilleures pratiques RH, ou à des restructurations socialement responsables (Igalens & Vicens, 2005) concernant les risques psycho-sociaux, la prise de conscience porte aujourd'hui principalement sur deux aspects majeurs (Carpentier & Bachelard, 2009). D'une part, le renforcement des dispositifs juridiques (Fombonne, 2001) mais également, d'autre part, la prise en considération de l'impact économique lié à la non-prévention de ces risques (Bachelard, 2008).

Nos travaux portent sur deux autres points et amène la prise de conscience sur une transversale allant de la part d'ombre du management à l'éthique. Bien entendu, s'intéresser à la question du bien-être au travail, c'est considérer l'entreprise comme une entité se devant d'être responsable à l'égard de ses salariés (Mayaud, 2000). Toutefois, notre approche intègre le champ de l'éthique, elle-même liée aux différents aspects de la gestion des hommes : engagement, changement, responsabilité sociale, etc. (Cherré, 2011). En effet, éthique et audit social posent une question simple, lorsqu'il s'agit de vérifier si les normes et valeurs sont bien inscrites dans l'action managériale des dirigeants. Que faut-il réellement auditer lors des situations complexes et délicates ? Selon nous, le principal problème vient du fait que nous encourons le risque de ne voir que la partie accessible de l'organisation, basée somme toute sur la valeur déclarative des personnes interrogées ou des situations observables. Car en réalité tout le monde le sait, si la question du bien-être au travail est posée aujourd'hui, c'est bien parce que celle du mal-être s'impose également. Et ce que l'on observe peut s'avérer insuffisant dans les cas difficiles tels que le harcèlement moral (Zid, 2011), car certains phénomènes peuvent passer inaperçus pour l'auditeur social (Dumazert, 2011). Ainsi, l'audit social portant sur la qualité de vie au travail et le bien-être, pourrait venir rebondir sur la face apparente des choses et ne pas voir la part d'ombre qui les génèrent. C'est ce côté sombre du management qui selon nous vient perturber, dégrader et déstabiliser l'éthique et les bonnes pratiques attendues en entreprise (Carroll, 2000).

Ce papier a pour principal objectif d'inviter le lecteur à une réflexion sur le bien-être, l'éthique et les valeurs, ainsi que sur ce qui échappe à notre vigilance dans le cadre de notre activité professionnelle. Il se compose en deux parties. Dans un premier temps, nous allons évoquer principalement la question de l'éthique dans les affaires et sa mise en relation avec la qualité de vie au travail. Ensuite, dans une seconde partie, nous aborderons le côté sombre du management et notamment la présence de phénomènes furtifs au travail. Nous présenterons

également notre modèle d'analyse permettant de s'interroger sur les zones réellement éclairées par l'audit social concernant le bien-être au travail.

1. Ethique et qualité de vie au travail

Faisons un peu de provocation. Et prenons, avec le harcèlement, un exemple de déviance négative et de transgression des règles dans les organisations. Ainsi, dirons-nous, d'une certaine façon, que le harcèlement n'est rien en lui-même. Certes, il s'agit d'un concept largement utilisé dans la littérature francophone, soit en évoquant une dimension psychologique (Soares, 2002), soit directement un caractère de violence psychologique (Di Martino, Hoel et Cooper, 2003). On parle aussi de persécution au travail avec des phénomènes « *qui peuvent sembler anodins mais dont la répétition constante a des effets pernicieux* » (Leymann, 1996, p. 26-27). On est évidemment bien loin de la notion d'éthique et on comprend aisément quel dilemme ces phénomènes peuvent créer pour un observateur éventuel. Quelle attitude adopter face à de telles pratiques ? Mais allons plus en avant. Dans le cadre de ses travaux de recherche, Rim Zid (2011) rappelle deux conditions pour appréhender un cas de harcèlement : la durée et la répétition. Evoquant de fait, la présence de comportements hostiles au travail (Keashy et Jagatic, 2003). Notre provocation volontaire tient dans le fait que si ces phénomènes existent et persistent dans la durée et la répétition, c'est bien qu'ils trouvent dans le cadre du travail en entreprises un terrain favorable à leurs différents modes d'expression (physique, moral, sexuel). Parler du harcèlement est une chose, comprendre comment et pourquoi ces phénomènes peuvent prendre une telle ampleur en est une autre. D'ailleurs, comment fait-on réellement pour harceler ? En 2005, la Secrétaire de l'union locale de la CFDT de Nantes rapportait publiquement le cas du Buffalo Grill de Saint-Nazaire. Le manager obligeait ses serveuses en jupe à se mettre à genoux pour nettoyer le sol. Les assiettes cassées et les repas non payés étaient aussi déduits de leurs salaires. Pourquoi alors dépenser autant d'énergie pour harceler ? La littérature nous renvoie à une volonté délibérée de faire souffrir l'autre (Drida, 1999), à des personnalités perverses (Hirigoyen, 1998) ou à une certaine forme de rationalité où l'acteur stratégique va chercher à réduire, contrôler ou profiter des zones d'incertitude autour de lui (Crozier & Friedberg, 1977). Par sa nature, le harcèlement moral découle de « *toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail* » (Hirigoyen, 1998, p. 67, citée par Zid, 2011, p. 462). Et en cela, il décrit bien un problème lié à la qualité de vie au travail et à l'éthique.

Dès lors, un nouveau problème se pose : où placer la grille de lecture de l'audit social dans un cas complexe comme celui que nous venons d'évoquer ? En 1999, Durieux et Jourdain ont décrit dans leur livre plusieurs méthodes peaufinées, perverses et brutales pour se débarrasser des personnes indésirables dans l'entreprise. On y évoque des individus sans limite morale, des complicités douteuses, des procédés de guérilla psychologique et de destruction des valeurs d'honnêteté et de dévouement. Marie Pezè, créatrice de la première consultation sur la souffrance au travail, parlera en 2008 de comportements malveillants des managers. L'absence d'éthique dans l'entreprise (Leymann, 1998), ainsi que l'éthique qui convoque et qui malmène autrui (Kreitlow, 2008) est destructrice pour le bien-être au travail. Doit-on placer l'analyse sur les faits ou sur leurs origines ? Et donc, quel regard poser sur la notion de dilemme éthique ? On est bien souvent tenté de s'arrêter sur les faits mais comme nous le rappelions dans un article précédent, le dilemme moral peut se définir comme une possibilité

ou un choix difficile entre deux possibilités morales équivalentes (Williams, 1994). La question n'est plus seulement de savoir si tel individu doit harceler ou non, mais réellement de quelle façon il pourrait « bien harceler » autrui sur son lieu de travail.

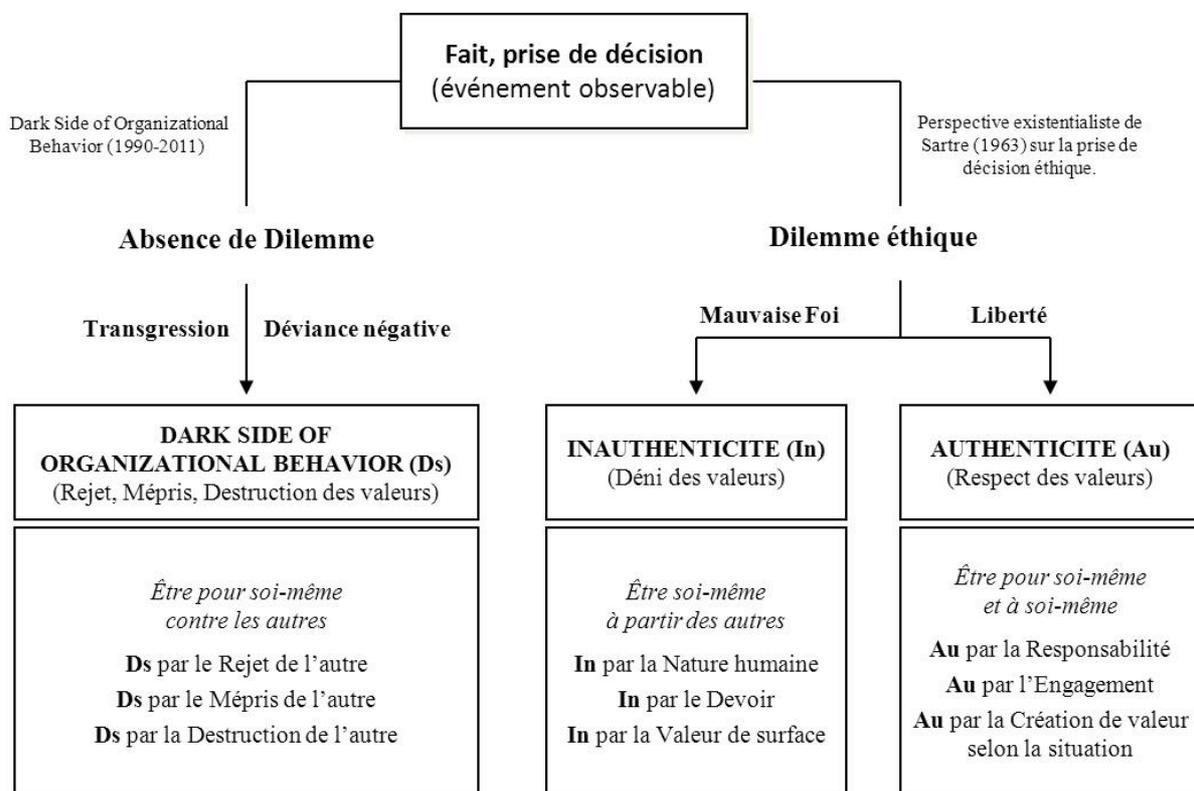
Où passerait donc la notion de dilemme éthique ? Dans le monde de la philosophie morale, la notion de dilemme éthique pose une autre question qui s'avère être d'une apparente futilité, mais qui n'en est pas une : « Les dilemmes moraux sont-ils possibles ? » (Tappolet, 2004). Si un individu se heurte à un conflit entre deux devoirs moraux opposés, comment peut-il le résoudre ? Dans les deux cas, l'individu choisira une solution et provoquera ainsi un double comportement : éthique et non éthique. L'audit social éprouvera alors une difficulté majeure à se positionner en qualité d'instrument de gestion au service de l'évolution de l'entreprise. Car selon Combemale et Igalens : « *l'objectif de l'auditeur est 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* » (2005, p. 20). Nous sommes bien entendu d'accord avec cette vision mais elle s'arrête sur les facteurs et sur les conséquences. Et la notion de dilemme éthique ne peut se limiter aux seuls facteurs et conséquences. Car cette vision de l'objectif fondée sur la prise de décision managériale à partir des résultats de l'audit social, considère selon nous l'individu rationnel et déterminé par des principes. Or, nous avons évoqué précédemment la présence d'un schéma dualiste, entre les perspectives qui affirment que les décisions doivent être prises en fonction des buts à atteindre (téléologiques) comme l'utilité ou en fonction des devoirs à remplir (déontologique) comme les bonnes pratiques managériales (Cherré, 2007). Comme le dit Isabelle Barth, « *La gestion n'interprète pas l'homme, elle le définit par ses actes, elle l'évalue dans ses performances.* » (2008, p. 21). Or, notre approche pose la question de l'interprétation de l'individu, parallèlement à l'évaluation de ses actes et de ses performances, par les outils et méthodes de l'audit social. Car, il doit bien s'agir d'un processus permettant de constituer « *un tableau objectif et synthétique d'une situation sociale donnée* » (Candau, 1985, p.63).

Revenons sur l'exemple cité précédemment. Celui de ce manager qui obligeait ses serveurs à des pratiques contraires à l'éthique professionnelle (humiliations, sanctions et punitions abusives). Si l'on décide de produire une interprétation comportementale, on peut avancer que nous sommes là en face d'un dilemme éthique en gestion. Nul besoin de préciser davantage à quel point le bien-être au travail pouvait être profondément dégradé. Pour la littérature, le dilemme éthique en gestion est décrit comme un problème, une situation ou une opportunité qui oblige les personnes à choisir entre plusieurs mauvaises solutions ou décisions non-éthiques (Treviño et Nelson, 2003 ; Ferrell et al. 2006). Leurs définitions véhiculent le principe de choix entre ce qui est juste ou injuste. Pour certains auteurs, les situations qui peuvent provoquer des dilemmes sont la discrimination, le harcèlement sexuel, les conflits d'intérêts, la confidentialité de la clientèle ou les ressources organisationnelles (Treviño et Nelson, 2003). Toutes ces situations ont le potentiel de pousser les managers à adopter des comportements non-éthiques, s'ils ne préservent pas une certaine forme d'intégrité. Pour le manager du Buffalo Grill, une double question se posait probablement dans cette situation complexe et ambiguë : Dois-je harceler mon personnel féminin ? Comment harceler au mieux et à quelles fins ? On serait tenté également de rajouter le fait que ce manager s'est nécessairement trouvé en face d'un dilemme. Mais si cette option suit le sens du modèle de prise de décision face au dilemme, propre à la perspective existentialiste de Sartre (1963), elle circonscrit forcément la décision à deux postures ou attitudes. D'une part, choisir d'assumer sa liberté et de privilégier l'authenticité comme valeur. Ou d'autre part, refuser d'assumer cette liberté et choisir de s'aliéner envers une idée ou une personne.

A ce stade, l'authenticité est le moteur de la liberté et permet à l'individu de devenir libre à travers la liberté d'autrui (Sartre, 1963). Si l'individu n'est mû par aucun déterminisme, alors son comportement doit être cohérent avec sa pensée. L'authenticité détient une valeur fondamentale dans la vie des personnes. Elle constitue un guide de décision et d'action pour toutes situations ambiguës rencontrées dans la vie, et dans la prise de décision éthique en gestion (Jackson, 2005). Pour enrichir la relecture de Sartre en management, les chercheurs Hadjistavropoulos et Malloy (2000) proposent un modèle d'évaluation et d'analyse du processus décisionnel complété par trois approches: la perspective téléologique (l'utilité), la perspective déontologique (les normes) et la perspective éthique existentialiste (l'authenticité). Ils justifient leur opinion selon le fait que les approches déontologiques et conséquentialistes soulèvent des questions d'éthique à travers des leviers externes de contrôle et de recherche d'efficacité organisationnelle (Hadjistavropoulos et Malloy, 2000). En réfléchissant sur les codes de déontologie des médecins canadiens, ces auteurs ont reconnu que l'on ne pouvait pas anticiper et prévoir l'ensemble des situations et des décisions appropriées face aux diverses situations.

Ce point de vue qui est d'incorporer la perspective existentialiste sartrienne, et notamment la notion d'authenticité, rencontre un intérêt grandissant tant sur le plan conceptuel que sur la pratique en éthique des affaires (Ashman et Winstanley, 2006 ; Eliot, 1999, Hadjistavropoulos et Malloy, 2000 ; Jackson, 2005, Liedtka, 1991 ; West, 2008). Reprenons à notre compte cette vision intégrative afin de mieux comprendre le phénomène de prise de décision éthique des managers et posons la question suivante : quelle serait la posture d'un manager en l'absence de dilemme éthique face à une prise de décision ? Le schéma ci-dessous montre qu'une autre possibilité existe alors et trouve sa source dans la part d'ombre du management (Griffin and O'Leary-Kelly, 2004 ; Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven, 2010) :

Schéma n° 1 : Dark Side et Prise de décision existentialiste
Source : DUMAZERT J-P. & CHERRE B. (2011)



Pour comprendre de quelle façon on peut entrevoir l'absence de dilemme dans la prise de décision, nous mobilisons une vision philosophique singulière. Le philosophe britannique Bernard Williams (1994) met le dilemme au centre de sa réflexion. Selon lui, il existe deux types de conflits moraux : des conflits solubles et des conflits insolubles (Williams, 1990, 1994). Un conflit soluble se caractérise par une opposition entre deux devoirs ou deux valeurs, dont l'un est plus important : par exemple, entre le plaisir futile et le respect d'autrui. Le choix ne semble pas difficile à faire à ce stade. Le conflit insoluble - et c'est dans cette catégorie que Williams situe le dilemme éthique - provient d'une lutte entre deux obligations équivalentes ou comparables (Smart et Williams, 1997). Ceci nous apporte une précision : un dilemme éthique existe lorsqu'une personne fait face à deux obligations ou devoirs de même importance, et qu'elle ne sait pas quoi faire. Une personne vit un dilemme lorsqu'à la question « que dois-je faire ? », elle répond : « je ne sais pas, mais je n'ignore pas le problème » (Lemmon, 1962 ; Ogien, 2001 ; Sartre, 1996 ; Smart et Williams, 1997).

En reprenant l'exemple de ce manager d'un Buffalo Grill, ses méthodes de harcèlement le placent plutôt dans une optique différente. Il n'a pas d'obligations réelles entre harceler ou ne pas harceler, pas plus qu'une question de devoirs. À la question qui hante autant les êtres humains que les gestionnaires : « Que dois-je faire? », Sartre répond cela dépend. Mais il démontre son hypothèse par l'évocation du dilemme du jeune français dans la France occupée et qui hésite entre deux options. Soit s'engager dans la résistance pour venger la mort de son père assassiné par les allemands, soit aller travailler en Allemagne afin de subvenir aux besoins de sa mère malade (Sartre, 1963). Nous sommes loin des considérations de ce manager vis-à-vis de son personnel féminin. Et donc, cette situation venant perturber, dégrader et déstabiliser la qualité de vie (bien-être) au travail ne relève plus d'un dilemme éthique. Elle trouve sa source dans la part d'ombre du management telle que nous allons l'aborder à présent.

2. La part d'ombre et l'observation sociale

Les principaux travaux scientifique sur la part d'ombre ou le côté sombre du management sont de nature anglophones. Du moins, dans l'évocation explicite de ce concept. Ils postulent que d'autres alternatives sont possibles dans les organisations pour décider et pour agir (Vaughan, 1999 ; Ricky & O'Leary-Kelly, 2004). L'individu dans l'organisation peut améliorer sa condition (Weick, 1995), échapper aux règles (Vaughan, 1998), enfreindre l'ordre convenu (Pinch & Bijker, 1984, pp. 425-431), ou augmenter ses privilèges (Tilly, 1996) grâce à la part d'ombre.

Pour la communauté scientifique s'intéressant à la part d'ombre, la notion de dilemme n'est quasiment pas retenue, lorsque les individus cherchent à améliorer leur condition sociale dans l'organisation (Bratton and Kacmar, 2004). La part d'ombre existe dans la violation des règles (Robinson and Brown, 2004), dans le contournement de l'ordre établi (Neuman 2004; Baron 2004), mais également d'une façon particulière, dans la manifestation de phénomènes de déviance négative (et de transgression) dans l'organisation (Paget, 1993 ; Leatherwood and Spector, 1991 ; Greenberg and Scott, 1996). Le côté sombre de l'organisation (Dark Side of Organization) représente alors tout ce qui se déroule sous couvert du secret (peu de personnes sont informés), d'une façon cachée (peu de personnes le savent ou s'en aperçoivent) et dans une certaine forme de rapidité (intervalles proches). Ces phénomènes prennent forme dans des conditions particulières où l'animation responsable et performante est alors perturbée et

déstabilisée. Les relations interpersonnelles sont fortement dégradées et le climat social voit ses zones d'échanges et de concertation profondément affectées.

Comme nous l'avons déjà montré dans des articles précédents, ces phénomènes peuvent être qualifiés de furtifs, dès lors que l'on admet d'un objet¹ qu'il est furtif s'il apparaît comme : caché, secret, confidentiel, rapide (intervalles proches et réguliers). La furtivité est un concept nomade (Stengers, 1987) qu'il est possible d'importer d'autres sciences et disciplines (Dumazert, 2009), afin de comprendre comment ces phénomènes se manifestent. Et de quelle façon ils peuvent aisément échapper à l'observation sociale (Robinson and Rousseau, 1994 ; Greenberg and Scott, 1996). Dans un article précédent, nous avons exposé de quelle manière : la santé et la sécurité, la considération au travail, la diversité et les ressources humaines peuvent être déstabilisées et remis en cause par la présence des phénomènes furtifs (Dumazert, 2011). Précisons également que la furtivité ne s'entend pas en dehors de l'action collective et de ses régulations (Reynaud, 1989), puisque l'acteur stratégique n'a pas d'intérêt ou d'avantage, à obtenir ou à défendre, lorsqu'il se trouve isolé (Dumazert, 2009). Elle évoque donc bien un concept situé en proximité de la responsabilité sociale de l'entreprise et de ses membres (Igalens et Vicens, 2005).

La présence de la part d'ombre et des phénomènes furtifs, véritables vecteurs de déstabilisation, s'observe en général au travers de quatre catégories de faits observables. Elles montrent la nature même de ces phénomènes qui échappent à l'observation sociale en situation normale. Sauf à plonger dans la réalité de la part d'ombre (Sitken and Bies, 1993 ; Rousseau and Parks, 1993 ; Skarlicki and Folger, 2004), on ne voit bien souvent que la surface des choses, c'est-à-dire, les manifestations observables de ces phénomènes. Et bien souvent, on accède uniquement au constat (Vaughan, 1999), mais pas à la source ou à la réalité profonde des conséquences observables (Griffin and O'Leary-Kelly 2004). Parmi les principaux vecteurs de déstabilisation prenant leur source dans la part d'ombre, on peut citer les éléments suivants :

Part d'ombre et phénomènes furtifs

Source : Etude qualitative et Delphi avec 45 managers, DUMAZERT J-P (2009)

La mise à distance des exclus

- ignorer l'autre, en faire un élément du décor dans l'entreprise ;
- isoler tel ou tel individu dans l'entreprise ;
- tout mettre en œuvre pour rendre une personne transparente, insignifiante ;
- développer des échanges éphémères entre les personnes ;
- coups bas, insultes, règlements de comptes, pressions ;
- humiliation ressentie à ne pas pouvoir faire son travail correctement ;
- agressivité contre leurs collègues de travail (verbale ou physique) ;
- se concentrer volontairement sur les objectifs plutôt que sur les individus ;

Le gain pour l'acteur plutôt que pour l'agent

- gagner des points (évaluation) sur ses collègues de façon malhonnête ;
- produire une information erronée pour ses collègues ;
- produire une information abondante et inutile pour ses collègues ;
- afficher une supériorité aux autres par des pratiques contestables ;

¹ Le terme objet est à considérer au sens le plus large : organisme, machine, animal, être humain, etc.

- mentir pour cacher qu'on est dépassé ou menacé par le changement ;
- mettre en défaut ses collègues pour rendre néfaste le changement ;
- mentir à ses collègues, tricher sur son état de santé (absences injustifiées) ;
- inventer une surcharge de travail ;
- voler du temps à l'entreprise ;
- dominer l'autre en le malmenant ou le maltraitant ;
- cacher la valeur de l'information pour déstabiliser.

L'acceptation du conflit opportuniste

- privilégier un comportement conflictuel pour ses relations ;
- détourner l'attention d'un problème réel sur un problème mineur ;
- créer autour de soi un climat angoissant et traumatisant ;
- réduire la liberté d'une personne dans l'entreprise ;
- profiter des inégalités provoquées par la répartition du travail ;
- réduire le temps de compréhension des personnes ;
- occuper les autres en créant des zones de conflits ;
- gérer des niveaux d'incompétence que l'on juge réelle.

La légitimité de la déviance négative (et de la transgression)

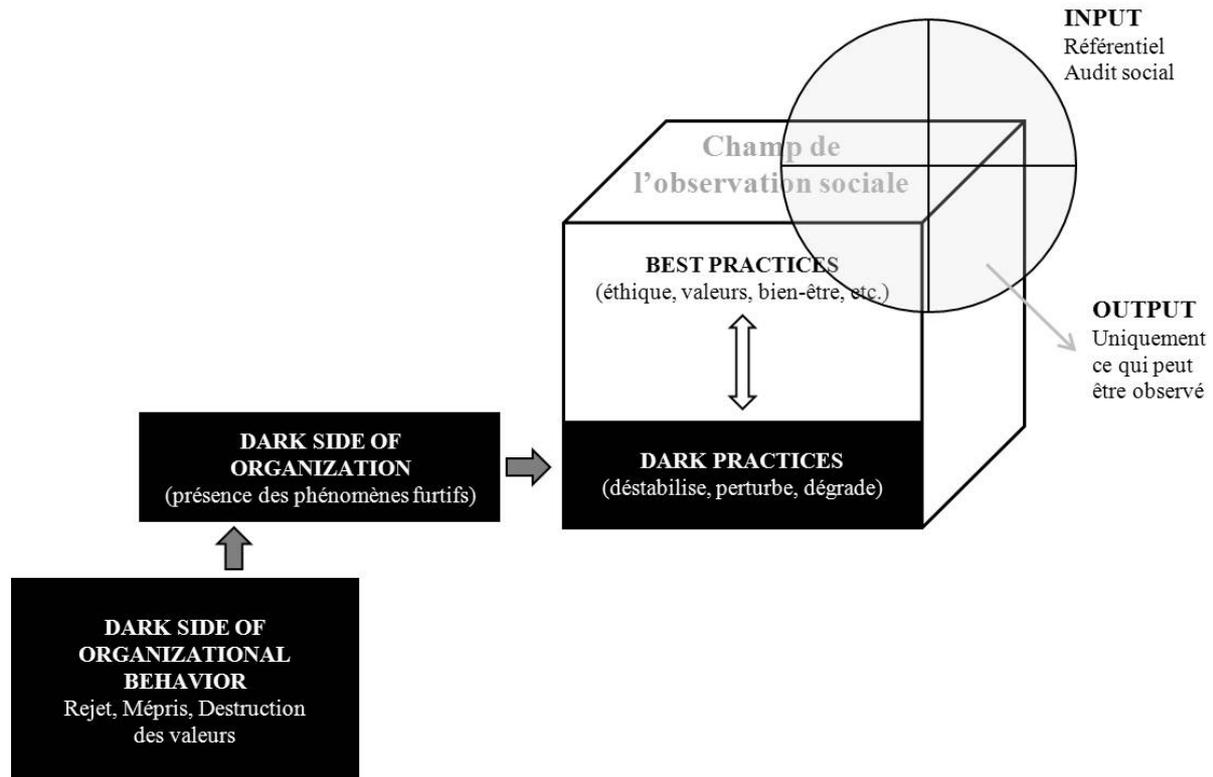
- tricher sur le contenu de l'information,
- falsifier des informations professionnelles,
- reporter de fausses erreurs sur les autres,
- trouver des tactiques pour échapper aux modes de surveillance,
- surveiller des zones de l'entreprise à l'insu des personnes,
- se manipuler et se tromper entre collègues de travail ;
- harceler l'autre.

La question se pose alors de l'observation sociale face à de tels phénomènes. Car lorsque des pratiques furtives (caché, secret et rapide) s'infiltrent dans le jeu organisationnel et managérial, elles amènent avec elles plusieurs conséquences négatives pour la conduite de la RSE : transparence de l'individu, dégradation de la coopération interne, diminution du sens donné au travail, conflit opportuniste, légitimité de la déviance négative et de la transgression, etc. Et l'auditeur social n'est pas forcément en mesure d'observer la présence de ces éléments de déstabilisation.

Lorsqu'il s'agit de renforcer les espaces de dialogue et d'échanges, la prise en compte de la part d'ombre devient réellement une option à considérer. Les phénomènes furtifs sont capables de déstabiliser les systèmes actuels de régulation, de gestion des compétences ou de tactiques sociales. L'audit social trouverait alors un nouveau point clé de responsabilisation sociale de l'entreprise. Mais le propre du « Dark Side » est bien d'échapper à l'observation sociale tant sa valeur d'évitement est forte (Vaughan, 1999 ; Skarlicki and Folger, 2004). En observant uniquement la surface des choses, le regard de l'observateur vient rebondir sur des réalités observables et que l'organisation ou ses dirigeants peuvent arranger à leur guise (Robinson and Brown, 2004 ; Sutton, 2007). L'organisation laisse alors exister dans sa part d'ombre des motivations contraires à l'éthique basées sur le Rejet, le Mépris et la Destruction des valeurs humaines (Dark Side of Organizational Behavior). Ces motivations sont à l'origine des phénomènes furtifs qui émanent toujours de la part d'ombre. Le côté sombre de l'organisation vient alors générer des pratiques « obscures », c'est-à-dire, contestables, condamnables, odieuses et méprisables pour la qualité de vie au travail et le bien-être. De fait, l'entrée sociale dans l'organisation représentée par l'audit se focalise trop souvent sur des référentiels (IFACI) et un champ d'observation trop « préparé » (Griffin and O'Leary-Kelly

2004). On retrouve ce constat chez Pigé (2003), qui souligne que le principal risque que court un audit est « celui d'un repli sur des normes et des principes d'audit visant à standardiser la prestation offerte ». Or, un grand nombre de travaux sur la part d'ombre montre que les normes et la standardisation sont deux atouts pour les phénomènes que nous qualifions de furtifs (Dumazert, 2009). Le schéma ci-dessous montre le risque encouru par l'audit social lorsqu'il s'arrête à la surface des choses, au champ de l'observation sociale, sans voir d'une certaine façon les gisements de pratiques obscures générés depuis la part d'ombre.

Schéma n° 2 : Du côté sombre aux zones éclairées par l'audit social ?
Source : DUMAZERT J-P. & CHERRE B. (2011)



Lorsqu'il s'intéresse aux conditions de travail, à la qualité de vie et au bien-être, l'audit social peut analyser uniquement des réalités observables, notamment en se concentrant sur des travaux de vérification (Combelale et Igalens, 2005). Entre ce qui doit être et ce qui est, il y a également une autre présence définie par : « ce qui change la perception de ce qui est » (Griffin and O'Leary-Kelly 2004). Cela peut alors devenir le principal défi de l'auditeur social ; évoluer entre la bonne pratique affichée et le réel caché, secret ou se déroulant trop rapidement pour être saisi par une simple observation de vérification. Et la tâche est cependant loin d'être aisée car le praticien est souvent mis « face à des questions dont les réponses ne figurent pas dans les manuels » (Bineau, 2007, p. 109). En cherchant systématiquement les bonnes pratiques faciles à observer, on peut être amené à oublier, ou pire à ignorer, que certains phénomènes sombres vivent en dessous des valeurs affichées. Il sera cependant encore longtemps difficile de déplacer, ou de bien placer, le curseur de l'observation sociale entre les « best practices » et les « dark practices ». Tant que la donnée principale de sortie (output) restera uniquement figée sur ce qui peut être observé, la part d'ombre connaîtra de beaux jours au sein des organisations. Sans basculer dans le sentiment qu'une société du mépris nous entoure (Honneth, 2006), et qu'elle constituerait un obstacle

aux engagements propres de l'audit social, observons que la partie (sombre) qui nous échappe se nourrit d'un lien collectif mis à mal, de conduites malveillantes et de pratiques déviantes (négatives) au sein des organisations.

Conclusion

L'objectif de ce papier était de présenter notre champ de recherche actuel constitué de deux approches rivales : l'éthique et la part d'ombre. Ces deux antagonistes sont profondément reliés à la qualité de vie au travail et au bien-être. Le premier peut amener la condition humaine à son meilleur niveau dans l'organisation, le second vient s'attaquer au construit des valeurs dans l'organisation. Se sentir bien dans son entreprise, à son travail, peut s'avérer être une variable difficile à quantifier et à mesurer par l'audit social. Quelle place me réserve-t-on dans mon entreprise ? Quelle considération aurai-je de la part de l'autre ? (Barth, 2008)

On en viendrait presque à accueillir la présence des dilemmes éthiques avec un sentiment de satisfaction. Le fait de savoir que l'on travaille sous la responsabilité d'un manager qui peut hésiter, de façon humaine, entre l'authenticité et la mauvaise foi, n'est-il le meilleur des compromis ? Cette condition existentialiste (Sartre, 1963) ne nous assurerait-elle pas que la prise de décision pourrait tendre vers l'éthique ? Ne serait-elle pas la véritable source d'un bien-être que nous recherchons tous dans nos activités professionnelles ?

A l'heure où l'individu dans l'entreprise est soumis à des tensions sociales (Caillé, 2008), nous souhaitons tous ardemment éviter le Rejet, le Mépris et la Destruction des valeurs, portés par l'absence de dilemme, la déviance négative et la transgression. Nous aurions donc tort de sous-estimer la capacité de nuisance de la part d'ombre dans les organisations, au risque de surestimer notre propre capacité à la mettre en lumière par l'audit social. En effet, « *aucune Règle d'Or, aucune Éthique, fût-elle fondée sur des croyances, la connaissance ou la raison, ne saurait permettre de porter un jugement assuré sur ce qui est bien ou ce qui est mal. Les interdits définissent les limites à ne pas franchir, les prescriptions indiquent une direction, mais ils ne prennent en compte qu'une partie des possibles. Il reste une vaste zone grise où le sens des actes change de signe selon le point de vue où l'on se place...* » (Lévy & Enriquez, 2007, p. 22, cité par Zid, 2011, p. 314).

Bibliographie

- Ashman I. & Winstanley D., (2006), « Business ethics and existentialism », *Business Ethics*, 15:3, 218.
- Bachelard O. (2008), « Former autrement pour optimiser la santé au travail », Actes des Etats Généraux du Management Fnege, Paris, Sénat, 17 octobre.
- Baron, Robert A. (2004), « Workplace Aggression and Violence: Insights from Basic Research », in *The Dark Side of Organizational Behaviour*. Ricky W. Griffin and O'Leary-Kelly (eds), 23-61. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Barth, I. et coll. (2008), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*. L'Harmattan, Paris.
- Bineau, J. (2007), « Le psychosociologue et ses valeurs face à la décision », in E. Enriquez et A. Lévy (Ed.), *Les pratiques sociales au regard de l'éthique*. Nouvelle revue de psychosociologie, n° 3, p. 109-119.
- Bratton, Virginia K. & Kacmar, K. Michele (2004), « Extreme Careerism: The Dark Side of Impression Management », in *The Dark Side of Organizational Behaviour*. Ricky W. Griffin and O'Leary-Kelly (eds), 291-308. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Caillé, A. (2008), « Individualisme ou parcellitarisme ? Quelques incertitudes », *Revue du MAUSS permanente*, février.
- Candau P. (2002). *Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace*. Paris : Vuibert rééd., 283 pages.
- Carpentier S. et Bachelard O. (2009), « Une conception du management de la santé et de la sécurité au travail salubre nécessite l'adoption d'une logique d'audit social », Actes (CDROM) de la 11ème Université de Printemps de l'IAS « Audit social & renouvellement de la GRH », 30-31 mai, Zeralda - Safir Mazafran (Algérie), pp. 51-60.
- Carpentier, S. (2010), « Audit social et qualité de vie au travail », *Management & Avenir*, n° 38, Août, 2010.
- Carroll, A. B. (2000), « Ethical challenges for business in the new millennium : Corporate social responsibility and models of management morality », *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, n° 1.
- Cherré, B. (2007). *Étude des représentations d'une décision éthique chez les gestionnaires*, Management: 422. Montréal: Université de Montréal - HEC Montréal.
- Cherré, B. (2011), « Le comportement éthique est-il mesurable dans le cadre d'un audit social ? Réflexions sur les dilemmes », 13^e Université de Printemps de l'Audit Social, 2,3 et 4 juin, Agadir (Maroc).
- Combemale, M. & Igalens, J. (2005), *L'audit social*, Collection Que-Sais-je ? Presses Universitaires de France, Paris.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- De Bry F., Igalens J. et Peretti. J-M. (2010). *Ethique et responsabilité sociale : 78 experts témoignent*. EMS Editions.
- Drida, M. (1999), « La contribution du travail dans le harcèlement moral : apports de la psychodynamique du travail », Strasbourg : Association mots pour Maux au travail.

- Dumazert, J-P. (2009), « Furtivité et activité managériale : contribution d'une variable polémique au management des organisation », Colloque ISTE-CERI, Marketing et Management : entre Eros et Polemos, décembre 2009, Paris.
- Dumazert, J-P. (2011), « RSE et activité managériale : contributions des phénomènes furtifs », 13^e Université de Printemps de l'Audit Social, 2,3 et 4 juin, Agadir (Maroc).
- Durieux, A. et Jourdain, S. (1999). L'entreprise barbare. Paris : Albin Michel.
- Eliot, A. C. (1999), « Hard Choices: Moral Dilemmas in Humanitarian Intervention », *Foreign Affairs*, Vol.78, Iss. 3, pp. 129.
- Ferrell, O., Fraedrich, J. & Ferrell, L. (2006). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. Houghton Mifflin College Div.
- Fombonne J. (2001), *Personnel et DRH. De l'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert.
- Greenberg, Jerald G. & Scott, Kimberly S. (1996), « Why workers bite the hand that feeds them? Employee theft as a social exchange process », *Research in Organizational Behavior* 18: 111-156.
- Griffin, R.W. & O'Leary-Kelly, Anne (2004), *The Dark Side of Organizational Behaviour*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hadjistavropoulos, T. & Malloy, D. C. (2000), « Making ethical choices: A comprehensive decision-making model for Canadian psychologists », *Canadian Psychology*, 41:2, 104-15.
- Hirigoyen, M.-F. (1998). *Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Collection : Pocket, 212 pages.
- Honneth, A. (2006), *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*, trad. A. Dupeirix, P. Rusch et O. Voirol, Paris : La Découverte.
- Igalens J. (2003), « *Audit social* » in Allouche J. (2003), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert. Igalens, J. (2004), *Tous Responsables*, Editions d'Organisation, Paris.
- Igalens J. et Peretti J.M. (2007), *Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils*, Paris, Eyrolles – Editions d'Organisation.
- Igalens, J. & Vicens, C. (2005), « Vers des restructurations socialement responsables ? », *Management & avenir*, n° 3, janvier.
- Jackson, K. T. (2005), « Towards Authenticity: A Sartrean Perspective on Business Ethics », *Journal of Business Ethics*, 58:4, 307.
- Janowicz-Panjaitan, Martyna and Noorderhaven, Niels G. (2010) « Trust, Calculation and Interorganizational Learning of Tacit Knowledge: An Organizational Roles Perspective », *Organization Studies* 30/10: 1021-1044.
- Keashly, L., Jagatic, K. (2003). « By any other name: American perspectives on workplace bullying », in *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, Eds. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper. London: Taylor Francis.
- Kreitlow, C. (2008). *Le Harcèlement Moral au Travail d'un Point de Vue Ethique et Moral* », *Ethique et Santé*, 5(3), 129-138.

- Lévy A. & Enriquez E. (2007), « Les pratiques sociales au regard de l'éthique », Nouvelle Revue de Psychosociologie, n° 3, (Eds), ERES.
- Leatherwood, Marya L. & Spector, Lee C. (1991) « Enforcements, inducements, expected utility and employee misconduct ». *Journal of Management* 17: 533-550.
- Lemmon, E. J. (1962), « Moral Dilemmas », *Philosophical Reviews*, LXXI:2, 150.
- Leymann H. (1996), « La persécution au travail », Editions du Seuil, Paris.
- Leymann,H. (1998). *Mobbing, la persécution au travail*. Paris : Seuil.
- Liedtka, J. (1991), « Organizational Value Contention and Managerial Mindsets », *Journal of Business Ethics*, 10:7, 543.
- Mayaud, Y. (2000), « Responsables et responsabilité », *Droit social*, n° 11, novembre.
- Neuman, Joel H. (2004), « Injustice, Stress, and Aggression in Organizations » in *The Dark Side of Organizational Behaviour*. Ricky W. Griffin and O'Leary-Kelly (eds), 62-102. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ogien, R (2001), « Le rasoir de Kant », *Philosophiques*, 28:1, 9-25.
- Paget, Marianne A. (1993), *A Complex Sorrow*. Philadelphia: Temple Univ. Press.
- Peretti J.M. (2010), « Les nouvelles responsabilités d'audit social des managers » Actes de la 28ème université d'été de l'IAS « Managers : tous auditeurs sociaux », Groupe ESC Pau, 26-27 Août.
- Peretti J.M. et Vachette J.L. (1985), *Audit social*, Paris, Editions d'Organisation.
- Pinch T. & Bijker Wiebe E. (1984), « The social construction of facts and artefacts », *Social Studies of Science*, Volume 14, Issue: 3, Pages 399-441.
- Reynaud, J.D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, (1989), Paris, Armand Colin, 1997 (3e éd.).
- Robinson, Sandra L. & Rousseau, Denise M. (1994), « Violating the psychological contract: Not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behavior* 15, 3: 245-259.
- Robinson, Sandra L. & Brown, Graham (2004), « Psychological Contract Breach and Violation in Organizations », in *The Dark Side of Organizational Behaviour*. Ricky W. Griffin and O'Leary-Kelly (eds), 309-337. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rousseau, Denise M. & Parks, J. McLean (1993), « The contracts of individuals and organizations », *Research in Organizational Behavior* 15: 01-43.
- Sartre, J. P. (1963), *Carnets de la drôle de guerre*. Paris : Gallimard.
- Sartre, J. P. (1996), *L'existentialisme est un humanisme*, Paris : Gallimard.
- Sitken, Sim B. & Bies, Robert J. (1993), « Social accounts in conflict situations: Using explanations to manage conflict ». *Human Relations* 46: 349-370.
- Skarlicki, Daniel P. & Folger, R. (2004), « Broadening Our Understanding of Organizational Retaliatory Behavior » in *The Dark Side of Organizational Behaviour*. Ricky W. Griffin and O'Leary-Kelly (eds), 373-402.. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Smart, J. J. C. & Williams, B. 1997. « Une critique de l'utilitarisme », in *Utilitarisme - Le pour et le contre*, 90-91. Genève: Labor & Fides.
- Soares, A. et Centrale des syndicats du Québec (2002), « Quand le travail devient indécent : le Harcèlement psychologique au travail », Montréal: CSQ Communications.

- Stengers, I. (1987), *D'une science à l'autre, des concepts nomades*, Collection Science Ouverte, Le Seuil.
- Sutton, R. (2007), *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't*. London: Grand Central Publishing.
- Tappolet, C. (2004), « Dilemmes moraux. Les dilemmes moraux et les devoirs prima facie », in M. Canto-Spercer (Ed.), *Dictionnaire d'éthique philosophique et de philosophie morale*: 1036, Paris: PUF
- Tilly C. (1996), « The invisible elbow », *Sociological Forum*, Volume 11, Issue 4, Pages 589-601.
- Treviño, L. & Nelson, K. (2003), *Managing business ethics*, John Wiley & Sons Hoboken, NJ.
- Vaughan Diane W. (1998), « Rational choice, situated action, and the social control of organization », *Law & Society Review*, Volume 32, Issue 1, Pages 23-61.
- Vaughan Diane W. (1999), « The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct and Disaster », *Annual Review of Sociology*, 25: 271-305.
- Weick Karl E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousands Oaks, CA: Sage.
- West, A. (2008), « Sartrean Existentialism and Ethical Decision-Making in Business », *Journal of Business Ethics*, 81, 15-25.
- Williams, B. (1990), *L'éthique et les limites de la philosophie*, Paris : Gallimard.
- Williams, B. (1994), *La fortune Morale. Moralité et autres essais*, Paris : Gallimard.
- Zid R. (2011), « Les valeurs au coeur du débat sur le harcèlement moral », 13^e Université de Printemps de l'Audit Social, 2,3 et 4 juin, Agadir (Maroc).



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

L'AUDIT SOCIAL, UNE SOLUTION DANS LA LUTTE CONTRE LE TRAVAIL DES ENFANTS ?

Claire Dupont, Collaboratrice Scientifique,
Service d'Analyse Economique du Travail

✉ : Claire.Dupont@umons.ac.be

☎ : 0032/65.37.32.93

Romina Giuliano, Assistante de Recherche en Sciences de Gestion,
Service Management Financier et Gouvernance d'Entreprise

✉ : romina.giuliano@umons.ac.be

☎ : 0032/65.37.32.91

Centre de Recherche Warocqué
Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion
Université de Mons
Place du Parc n°20
7000 Mons
Belgique

L'AUDIT SOCIAL, UNE SOLUTION DANS LA LUTTE CONTRE LE TRAVAIL DES ENFANTS ?

Résumé

Face au fléau planétaire qu'est le travail des enfants, divers chercheurs et organisations ont proposé des actions visant à le combattre. Nous nous sommes intéressées plus particulièrement au label social belge et à son impact éventuel sur cette problématique. Les différents entretiens menés auprès d'entreprises labellisées et d'organisations actives dans la lutte contre le travail des enfants nous laissent penser que, tel que développé à l'heure actuelle, le label social belge ne correspond pas à un moyen efficace de lutte contre le travail des enfants. Cet article cherchera à comprendre pourquoi le label social belge n'est pas un outil pertinent dans sa forme actuelle, proposera des suggestions d'amélioration de cet outil et envisagera d'autres voies susceptibles de contribuer à atténuer le travail des enfants.

Introduction

Le travail des enfants constitue, depuis des siècles, un débat extrêmement controversé car l'expression « travail des enfants » semble souffrir d'une certaine imprécision en fonction des Etats. En dépit des démarches mises en œuvre pour affronter ce problème, nous devons prendre en considération la Convention relative aux droits de l'enfant insistant sur le respect de l'intérêt supérieur de l'enfant. Même si, à l'heure actuelle, il existe pléthore d'actions qui tentent de lutter contre le travail des enfants, celles-ci, au vu des résultats recueillis, ne semblent pas suffisantes.

L'origine du travail des enfants provient de nombreux facteurs dont la pauvreté est l'une des causes les plus importantes. Ce phénomène nécessite des actions collectives des gouvernements, des organisations internationales et non gouvernementales ainsi que la participation de la société dans son ensemble afin de protéger les enfants de toute forme d'exploitation. Les différentes mobilisations de la part des institutions internationales et des médias n'ont pas cessé d'augmenter. Cependant, nombreux sont les enfants qui travaillent encore dans le monde.

L'idée centrale de cette publication est de réfléchir aux différentes solutions qui permettraient d'atténuer le travail des enfants et d'analyser dans quelle mesure une éventuelle labellisation, et plus précisément un label social belge, pourrait correspondre à une solution spécifique dans la lutte contre le travail des enfants dans le monde. La première partie de ce papier présentera

de façon générale l'ampleur du travail des enfants dans le monde et tentera de dégager différentes pistes d'actions qui pourraient contribuer à lutter contre le travail des enfants. Dans la deuxième partie, nous accorderons une attention particulière au label social belge et nous tenterons d'analyser les effets éventuels de ce label sur le travail des enfants en interrogeant des entreprises belges labellisées de manière à mieux comprendre ce qu'implique cette labellisation. Nous nous tournerons aussi vers différentes organisations non gouvernementales, ainsi que vers l'UNICEF et différents chercheurs intéressés par la problématique du travail des enfants, de manière à récolter leurs opinions sur l'utilité d'un label dans la lutte contre ce phénomène. Ces différents points de vue nous permettront de mener une analyse critique du label social belge.

1. Les enfants travailleurs : Un fléau planétaire

La réalité de l'enfance change au cours du temps et des lieux. Les sociétés occidentales et les institutions internationales affirment leur opinion en déclarant qu'il faut protéger la sphère de l'enfance qui est un monde à part, c'est-à-dire celui de l'innocence. Cette vision est apparue à partir de la deuxième moitié du 19^{ème} siècle, période pendant laquelle l'enfant commençait progressivement à être exclu du monde productiviste. L'enfant a donc perdu de sa valeur économique mais gagné en valeur morale. Depuis lors, la période de l'enfance fait référence à de l'insouciance, à une période de la vie où l'apprentissage est primordial et à une absence de contraintes. C'est à ce moment que l'école et la famille ont été considérées comme étant les seuls repères sociologiques valorisants et structurants.

Il est cependant à remarquer que cette notion d'enfance ne fait pas l'unanimité. En effet, ces pensées occidentales appliquées dans les pays en voie de développement ont provoqué énormément de critiques, que ce soit au niveau global ou national. Ce caractère évolutionniste est très mal vu par certaines sociétés car beaucoup d'enfants dans le monde doivent encore travailler s'ils veulent survivre. L'environnement historique, social et culturel est ainsi différent d'un enfant à un autre (Leroy, 2009 : 12). C'est ce qu'appuie Bourdillon (2006, in Leroy, 2009 : 12) qui souligne « *le relativisme culturel et l'idée que les enfances sont construites socialement de différentes manières dans différentes cultures* », tout en affirmant qu'il faut respecter la dignité humaine et ne pas accepter des pratiques sociales discriminantes. Ainsi, la Convention relative aux droits de l'enfant (Organisation des Nations Unies, 1989) déclare aux termes du paragraphe 1 de l'article 32 que « *les Etats parties reconnaissent le droit de l'enfant d'être protégé contre l'exploitation économique et de n'être astreint à aucun travail comportant des risques ou susceptible de compromettre son éducation ou de nuire à sa santé ou à son développement physique, mental, spirituel, moral ou social* » (Conseil de l'Europe, 1996 : 11). Néanmoins, il semble que ce qui est inscrit dans la convention n'est pas toujours pris en compte dans la réalité.

Le travail des enfants est considéré comme étant un travail extrêmement dangereux pour la santé, l'éducation ou le développement général de l'enfant. En outre, il est défini comme étant une activité qui prive les enfants de leur enfance, de leur potentiel et de leur dignité (Conseil de l'Europe, 1996 : 14). Dans certains pays, le travail des enfants peut être considéré, dans une certaine mesure, comme acceptable alors que dans d'autres pays, il sera perçu comme de l'exploitation.

Si l'expression « travail des enfants » est utilisée par un nombre indéfinissable de personnes, sa définition semble reposer sur des bases fort peu rigoureuses. Cela provient très

certainement du fait que beaucoup de chercheurs ont longtemps abandonné cette question qui continue pourtant à faire encore beaucoup de ravages, à l'heure actuelle.

1.1 L'ampleur du phénomène

Le travail des enfants est un fléau planétaire qui est malheureusement difficilement chiffrable. Les chiffres disponibles au sein de tous les livres, mémoires, documentaires, thèses, ..., ne sont que des estimations. Ainsi, l'Organisation Internationale du Travail a estimé en 2004 que ces enfants travailleurs constituaient une trop grande partie de la population mondiale, soit 218 millions d'enfants âgés de 5 à 17 ans.

Cela s'explique notamment par le fait que des enfants travaillent clandestinement dans des endroits retirés de toutes civilisations. De plus, la combinaison du travail et de la scolarité n'est pas considérée comme de l'exploitation. Par conséquent, une proportion assez grande des enfants qui sont soumis quotidiennement au travail n'est pas accessible au monde extérieur et est même quasiment invisible. Parmi les travaux les moins repérables, nous pouvons citer la domesticité, l'esclavage d'enfants ou encore l'exploitation sexuelle. Par ailleurs, nous retrouvons énormément de réticences de la part des employeurs, des gouvernements mais aussi des familles à dévoiler des informations qui pourraient, sans doute, changer énormément de choses dans ce monde.

La première estimation internationale a été établie en 1996 par le Bureau International du Travail (BIT) qui a estimé que près de 250 millions d'enfants, âgés de 5 à 14 ans, se trouvaient dans le monde de l'emploi et que 48% d'entre eux exerçaient une activité à plein temps¹. Les évaluations les plus récentes dont nous disposons proviennent de l'Organisation Internationale du Travail qui a, en 2004, recensé à travers le monde 218 millions d'enfants travailleurs de 5 à 17 ans (Leroy et al, 2009 : 8). Cela signifie qu'un enfant sur sept travaille. Parmi ceux-ci, 126 millions d'enfants exerçaient une activité considérée comme un travail dangereux, c'est-à-dire un travail qui constitue l'une des pires formes de travail des enfants (OIT, 2008 : 4).

Malheureusement, le problème qu'est la pauvreté ainsi que le nombre de naissances qui ne cesse d'augmenter dans les pays en développement, ne peuvent qu'être néfastes à une quelconque diminution du nombre d'enfants travailleurs.

1.2 Les actions concrètes relatives à la lutte contre l'exploitation du travail des enfants

Différentes solutions ayant tantôt un impact direct, tantôt un impact indirect sur les familles dont les enfants travaillent, peuvent être envisagées pour tenter de lutter contre ce phénomène.

1.2.1 Solutions ayant un impact direct sur les familles

❖ Favoriser l'éducation

L'enseignement obligatoire peut être perçu comme étant une solution adaptée pour contrer la problématique du travail des enfants car il pourrait permettre à l'enfant de se consacrer davantage à ses cours plutôt qu'au travail (BIT, 2008 : 40). En effet, le fait de ne pas rendre l'école obligatoire jusqu'à un certain âge contraint les enfants à aller travailler dans le but de ne pas tomber dans la mendicité ou dans la délinquance. Il est certain que rendre un enseignement obligatoire permettrait non seulement aux principaux intéressés de contrer les activités ou conditions de travail qui leur sont préjudiciables mais également de garantir leur développement ainsi que leur éducation.

¹ Conférence internationale du travail (1996), « Le travail des enfants. L'intolérable en point de mire », Editions OIT, Genève, p.8

❖ Importance du rôle des Etats

D'après Francine Mestrum², les principales causes de la pauvreté proviennent d'une redistribution biaisée des revenus (au sein des Etats et au niveau mondial). La mondialisation néolibérale a eu pour conséquence une concentration énorme des richesses. La pauvreté serait donc la conséquence du non-respect des droits humains, y compris des droits économiques, sociaux et culturels.

Le BIT stipule qu'il est nécessaire d'élaborer un contrat social incluant tous les acteurs nationaux et internationaux (Manier, 2003 : 113). Un des moyens permettant d'atténuer ou d'éliminer le travail des enfants serait de mettre en place des réformes sociales concernant l'éducation, la santé publique, le processus d'approvisionnement de nourriture à des prix réduits dans des magasins secondés par l'Etat, la possibilité pour tout citoyen de vivre dans un logement décent en construisant des bâtiments sociaux et des infrastructures nécessaires afin que chaque habitant puisse bénéficier d'eau potable, d'électricité, ... Par ailleurs, le rôle de l'Etat serait de créer des emplois ainsi que de redistribuer des richesses au bénéfice des plus pauvres (Herrera, 2008 : 5).

❖ Programmes de transfert

Les programmes de transfert peuvent permettre d'allouer des revenus aux familles pauvres afin de les aider à subvenir à leurs besoins et donner, ainsi, la possibilité à leurs enfants de pouvoir bénéficier des services éducatifs. Par exemple, le Mexique dispose d'un programme d'allègement de la pauvreté appelé Progresa, plus connu sous le nom d'Oportunidades. Ce programme a permis d'améliorer le quotidien de 5 millions de familles mexicaines, soit une personne sur quatre (Levy, 2006 : 1). Il a été démontré qu'Oportunidades a un effet favorable dans les domaines de l'éducation, la santé ainsi que la nutrition.

Par ailleurs, le Brésil dispose d'un programme de transfert Bolsa Escola qui apporte une aide financière aux familles pauvres à condition que leurs enfants fréquentent l'école de manière récurrente. L'objectif de ce programme est de réduire le travail des enfants et d'éviter l'abandon scolaire, ce qui permettrait d'accroître la mobilité sociale et de freiner le cycle de reproduction de la pauvreté.

En 2007, ce programme, qui a coûté environ 5,1 milliards de dollars US (soit 0,36% du PIB du Brésil), a été profitable à 11,1 millions de familles, représentant environ 24% des familles brésiliennes contre 15,6%, en 2004 (De Castro et Bursztyn, 2008 : 6).

❖ Microcrédits

L'objectif des microcrédits est de favoriser les microprojets au niveau local et de permettre ainsi à des entrepreneurs ou des artisans de monter leur activité.

Hamelin (2007 : 1), qui s'est beaucoup intéressé aux conséquences du microcrédit sur le travail des enfants, considère que la micro finance peut jouer un rôle important dans la suppression du travail des enfants. Il ressort ainsi que les microcrédits peuvent être efficaces pour contrer le travail des enfants lorsqu'ils permettent de lisser la consommation des ménages, c'est-à-dire que le consommateur répercute toute augmentation de son revenu sur sa consommation. Cependant, nous devons garder à l'esprit que les microcrédits ne sont efficaces qu'à partir du moment où la pauvreté se situe au-dessus du seuil de subsistance : « *le microcrédit apparaît comme une politique adaptée de lutte contre le travail des enfants quand celui-ci a un rôle d'amortisseur des tensions conjoncturelles* » (Hamelin, 2007 : 9).

² Docteure en Sciences Sociales et chargée de cours à l'Université Libre de Bruxelles. Auteur du livre « Mondialisation et pauvreté. De l'utilité de la pauvreté dans le nouvel ordre mondial » (2002), Editions L'harmattan, Paris.

Les activités créées grâce aux microcrédits pourraient ainsi absorber le travail des enfants à condition que ces nouveaux emplois soient de qualité car il faut éviter que des bénéficiaires de microcrédits, ayant des difficultés à engendrer des bénéfices escomptés, aient recours à une main-d'œuvre enfantine pour minimiser les coûts de production.

1.2.2 Solutions ayant un impact indirect sur les familles

❖ Allègement de la dette des pays pauvres

L'annulation ou l'allègement de la dette pourrait permettre aux gouvernements des pays pauvres d'allouer des moyens supplémentaires afin de mettre en œuvre une politique de réduction de la pauvreté et de croissance.

En 2001, 41 pays étaient concernés par cette initiative d'allègement (Delors, 2001 : 2) qui pourrait correspondre à une solution spécifique pour remonter le niveau social des pays pauvres et atténuer ainsi le travail des enfants. En effet, l'allègement de la dette a souvent pour conséquence d'augmenter la consommation publique ou de relancer la consommation et l'investissement privés (Clements, Bhattacharya, Nguyen, 2005 : 9). En favorisant la consommation publique, on augmenterait ainsi le budget d'éducation de telle sorte que les enfants puissent aller à l'école. Cela pourrait alors être bénéfique, notamment pour les groupes les plus vulnérables comme par exemple les enfants de la rue.

❖ Boycott

Le boycott est un moyen de pression qui va permettre aux consommateurs, soucieux et responsables de leurs achats, de prendre des décisions quant à leurs actes de consommer tel ou tel produit. Le consommateur est ainsi libre de choisir à qui il va vouloir donner son argent. Même si d'un point de vue individuel, le choix d'un consommateur n'a pas d'influence sur les ventes d'un produit et/ou service, cela peut engendrer des impacts colossaux pour l'entreprise productrice ou distributrice lorsque le nombre de personnes refusant d'acheter le produit et/ou service se compte par milliers, voire dizaines de milliers.

Notons qu'un boycott peut avoir des effets pervers. En effet, entre 1992 et 1993, les Etats-Unis voulaient interdire la production de biens effectuée par des enfants et les usines du Bangladesh ont alors licencié plus de 50.000 enfants par crainte d'une chute conséquente de leurs commandes (Manier, 2003 : 104). Ces enfants ont alors dû se mettre à chercher un autre travail, parfois plus dangereux et se trouvant dans le secteur du marché informel. Certains ont même dû se tourner vers la prostitution.

❖ Sensibiliser les acteurs économiques

De plus en plus de personnes réclament de l'éthique sur les étiquettes des produits. Par exemple, le Collectif Ethique sur l'étiquette a été créé en France en 1995. Ses actions sont axées sur des secteurs d'activités tels que le textile, les jouets et les articles de sport qui emploient énormément de main-d'œuvre.

Le Collectif demande aux marques et aux distributeurs français de veiller aux produits, provenant des fournisseurs et sous-traitants, qu'ils commercialisent afin de permettre le respect des droits de l'homme au travail ainsi que de les inciter à faire appel à un organisme indépendant permettant la vérification de leurs activités. Par ailleurs, le Collectif sollicite les Etats et les institutions internationales dans le but de garantir l'application et le respect des huit conventions imposées par l'OIT couvrant la liberté syndicale, l'abolition du travail forcé, la non-discrimination et l'élimination du travail des enfants (Igalens et Peretti, 2008).

❖ Instauration des codes de conduite

La plupart des codes de conduite sont édictés par les entreprises soucieuses de la responsabilisation de toutes les parties prenantes et ce, en fonction des attentes qui leur sont adressées. Ces codes concernent, généralement, des normes en matière du respect des droits de l'homme, de santé et d'environnement. D'après Diller (1999 : 112), « *les codes de conduite sont des documents qui énoncent la politique ou les principes que les entreprises s'engagent à suivre. Ils font l'objet – auprès des consommateurs, des partenaires commerciaux ou des autres parties intéressées – d'une information qui peut être assurée par les entreprises elles-mêmes (dans leur publicité, leurs comptes et leurs rapports annuels, etc.) ou par une instance extérieure (par une procédure de certification concrétisée par exemple par un label)* ». Les codes de conduite sont donc censés montrer que l'entreprise respecte les droits du travail et que ses produits sont fabriqués d'une manière éthique. Cependant, Capron (2003) indique que les codes de conduite seraient victimes de leur succès car leur multiplication porterait atteinte à leur crédibilité. Ceux-ci comporteraient de plus des principes généraux qui ne favoriseraient pas un contrôle des engagements pris par l'entreprise.

❖ Label social

Depuis une dizaine d'années, la labellisation a pris une importance grandissante suite à la conscientisation de plus en plus forte des consommateurs aux conditions de travail à travers le monde. D'après Hilowitz (1997), les labels sociaux servent à informer les consommateurs des conditions sociales de production et leur assurent que le bien ou le service qu'ils achètent est produit dans des conditions équitables.

Afin d'essayer de répondre à la problématique, il convient de s'intéresser plus en profondeur à une solution qui nous interpelle plus particulièrement dans cet article : le label social belge.

2. Le label social belge, une solution spécifique dans la lutte contre le travail des enfants ?

2.1 Concept théorique

En février 2002, le gouvernement belge a créé une loi, rentrée en vigueur le 1^{er} octobre 2003, portant sur l'adoption du label social belge qui s'aligne sur une logique d'amélioration de la responsabilité sociale des entreprises. Ce label est différent des autres outils d'audit social car il constitue la première prise de position officielle instaurée par le gouvernement fédéral belge et contribue à la certification d'un produit spécifique (au sens large du terme) de la chaîne de production de l'entreprise, et non de l'ensemble de l'entreprise. Celui-ci peut être volontairement demandé par toute entreprise belge ou étrangère distribuant des produits ou fournissant des services sur le marché belge. Le label social belge est obtenu à condition que l'ensemble de la chaîne de production de l'entreprise demandeuse respecte l'article 3 de la loi du 27 février 2002 :

« Le Roi détermine, par arrêté délibéré en Conseil des Ministres, les critères permettant d'octroyer le label. Ces critères comprennent au moins le respect des normes définies dans les conventions de base de l'Organisation Internationale du Travail et en particulier :

1° l'interdiction du travail forcé (conventions n^{os} 29 concernant le travail forcé ou obligatoire, entrée en vigueur en 1930, et 105 sur l'abolition du travail forcé, entrée en vigueur en 1957) ;

2° le droit à la liberté syndicale (convention n^o 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, entrée en vigueur en 1948) ;

3° le droit d'organisation et de négociation collective (convention n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective, entrée en vigueur en 1949) ;

4° l'interdiction de toute discrimination en matière de travail et de rémunération (conventions n° 100 sur l'égalité de rémunération, entrée en vigueur en 1951, et 111 concernant la discrimination (emploi et profession), entrée en vigueur en 1958) ;

5° l'âge minimum fixé pour le travail des enfants (convention n° 138 sur l'âge minimum, entrée en vigueur en 1973), ainsi que l'interdiction des pires formes du travail des enfants (convention n° 182 sur les pires formes de travail des enfants, entrée en vigueur en 1999)»³.

Le label social belge est géré par un comité composé de représentants belges d'employeurs, de syndicats, d'associations de consommateurs, d'ONG, du Conseil Fédéral du Développement Durable et des pouvoirs publics. Ce comité est chargé d'analyser la demande d'obtention du label déposée par les entreprises et décide si celle-ci peut être acceptée ou non. Il détermine aussi la partie de la chaîne de production qui sera soumise au contrôle sur place. Par exemple, si le tissage représente 90% de la valeur d'un vêtement et que la réalisation de celui-ci respecte les 8 conventions de l'OIT, le comité ne tiendra pas compte des 10% restant pour décerner le label. Si la demande de l'entreprise est concevable, alors elle peut choisir un cabinet d'audit social reconnu et accrédité dans la liste fournie par le comité.

Cette institution de contrôle, appelée « l'accréditée », va se charger de vérifier si toutes ces conventions ont bien été respectées dans la chaîne de production. L'audit de contrôle a lieu tous les ans et un audit de prolongation est réalisé tous les trois ans (Ethibel, 2002). Le contrôle comprend notamment une recherche documentaire, appelée « screening », et implique surtout la vérification sur place par des entretiens individuels et des enquêtes auprès du management, des salariés, des syndicats et des ONG. L'entreprise a l'obligation de prévoir un contrôle interne de la chaîne de production assorti de programmes correctifs tant à l'intérieur de celle-ci que chez ses sous-traitants. De plus, les entreprises doivent veiller à ce que les salariés soient sincères et rapportent les infractions existant au sein même de l'organisation.

A la fin de l'audit, l'institution de contrôle adresse un rapport provisoire à l'entreprise, indiquant les anomalies éventuelles et une copie est transmise au comité. En ce qui concerne les contrôles effectués à l'étranger, l'organisme utilise les services des organisations locales dans le but de récolter les témoignages et les données nécessaires à l'audit. Ensuite, l'entreprise auditée peut réagir aux observations qui ont été faites, et ce, avant que le rapport d'audit ne soit définitif. Par ailleurs, l'institution de contrôle adresse le rapport définitif au comité ainsi qu'à l'entreprise auditée, avec un avis sur les mesures correctrices prises ou envisagées. Dès que le rapport définitif a été analysé, le comité émet un avis motivé, au Ministre chargé de décerner le label.

A la différence d'autres labels, le label social belge offre un cadre légal en vue d'une harmonisation, d'abord au niveau national et par la suite, au niveau international. En effet, le contrôle a d'abord lieu en Belgique, et l'institution de contrôle analyse ensuite toute la chaîne de production, même si celle-ci débute à l'étranger. A ce jour, il existe 6 entreprises labellisées « label social belge ».

2.2 Le label social belge en pratique

Face à notre volonté d'étudier l'impact du label social belge sur le travail des enfants, certaines questions retiennent plus particulièrement notre attention : pourquoi un tel label est-

³ Banque carrefour de la législation (2002), « affaires économiques »

il décerné à si peu d'entreprises en Belgique ?, quels sont les avantages et inconvénients du label social belge ?, quelles sont les règles qu'une entreprise doit respecter après l'obtention du label social belge ?, pour quelles raisons une entreprise opte-t-elle pour le label social belge ?, ...

Grâce à différentes interviews (face à face, téléphoniques, e-mail) réalisées auprès de 4 entreprises belges labellisées (Randstad Belgium, Les Carrières du Hainaut, Les Carrières de la Pierre Bleue Belge et le CRIOC), nous tenterons de répondre à ces différentes questions. Ces interviews seront réalisées sur base d'un questionnaire défini à l'avance qui traite des thèmes liés à la conception du label social belge, au travail des enfants ainsi que sur l'avis personnel des personnes interrogées sur la question « quelle solution pour lutter contre le travail des enfants ? ». Nous essayerons aussi d'illustrer les perceptions de certaines personnes, tant physiques que morales, (ONG, chercheurs, ...) sur la pertinence du label social belge en tant qu'outil permettant de contrer le travail des enfants et mettront également en avant les autres solutions qu'elles préconiseraient dans la lutte contre ce phénomène.

2.2.1 Le regard des entreprises labellisées sur le label social belge (LSB)

Même si les conventions imposées par l'OIT sont déjà respectées par les entreprises situées sur le territoire belge avant l'obtention du label social belge, c'est toute la chaîne de production du produit qui doit être contrôlée si nous nous en tenons à la définition du LSB. Pourtant, dans la pratique, la surveillance des fournisseurs, sous-traitants et distributeurs étrangers est très faible. Par exemple, l'un de nos interlocuteurs, nous a informées que l'un de ses fournisseurs étrangers n'a pas voulu signer la charte d'éthique imposée par le label social du gouvernement belge car il ne respectait pas les différentes conventions de l'OIT. Il faut savoir que si ce fournisseur de vêtements de travail avait signé la charte d'éthique, aucun contrôle n'aurait été effectué par l'entreprise labellisée dans cette entreprise étrangère. Néanmoins, ces entreprises labellisées veulent sincèrement améliorer ces « défaillances » et pensent qu'il serait plus judicieux d'avoir un label qui corresponde à leurs attentes. De plus, ces entreprises affirment que si le LSB n'est pas attrayant pour les entreprises non labellisées, c'est parce que sa mise en place demande énormément de temps. En effet, le côté administratif est assez lourd car il y a énormément de documents à traiter. Les responsables interrogés se montrent honnêtes et ne cachent pas leur désir de vouloir garder ce LSB afin de se différencier de la concurrence car ils pensent que les clients accordent une certaine importance au domaine de l'éthique. Enfin, le travail des enfants est loin d'être une des préoccupations premières des entreprises interrogées car ce qui leur importe, c'est de veiller uniquement au respect des lois belges.

Par ailleurs, nous avons pu constater lors de nos différents entretiens qu'il existait un certain engouement porté au label SA 8000. Notons également, qu'une seule entreprise belge, c'est-à-dire Randstad Belgium, est aujourd'hui labellisée à la fois label social belge et label SA 8000. Nous avons donc interrogé cette entreprise et sur base de notre questionnaire, nous avons pu analyser certaines similitudes et différences entre ces deux types de label. Ces constatations ont été ensuite vérifiées par des informations disponibles publiquement. Le label SA 8000 (Social Accountability) est un standard international qui est basé sur la responsabilisation sociétale et les conditions de travail responsables. Il comprend huit normes fondamentales comme le travail des enfants, le travail forcé, la santé et la sécurité, la rémunération, les horaires de travail, la discrimination, les mesures disciplinaires, la liberté d'association et le droit aux associations collectives. Certaines personnes le préfèrent au label social belge car il est connu internationalement. Un tel label assure à l'entreprise que son

sous-traitant respecte les normes sociales minimales et la protège donc contre le risque de boycott. Il procurerait aussi un avantage compétitif à l'entreprise en lui permettant de mettre en avant son comportement social responsable.

Afin de mieux comprendre ces deux labels, voici leurs similitudes et leurs différences :

Le label social belge	Le label SA 8000
<p style="text-align: center;"><u>Les similitudes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - basés sur les mêmes conventions de base imposées par l'OIT, c'est-à-dire : <ul style="list-style-type: none"> - Conventions 138 et 182 : âge minimum pour le travail des enfants et interdiction des pires formes de travail des enfants ; - Conventions 100 et 111 : interdiction de discrimination en matière d'emploi et de rémunérations ; - Conventions 29 et 105 : interdiction de travail forcé ; - Convention 87 : droit à la liberté syndicale ; - Convention 98 : droit d'organisation et de négociation collective. - les conclusions tirées par la société certificatrice sont les mêmes ; - valables trois ans et renouvelables. 	
<p style="text-align: center;"><u>Les différences</u></p>	
<p>Avant d'effectuer l'audit, l'auditeur doit prendre contact avec diverses personnes (syndicats, ONSS, ...) qu'il questionnera sur les problèmes que peuvent rencontrer les travailleurs. L'audit est ainsi réalisé en fonction de la problématique.</p>	<p style="text-align: center;">/</p>
<p>L'auditeur va analyser l'entreprise concernée en amont (fournisseurs,...) afin de voir si celle-ci respecte ou pas ses obligations. Toutes les entreprises qui font donc partie de la chaîne de production seront contrôlées.</p>	<p>Le contrôle est d'abord effectué auprès de l'entreprise, puis auprès de ses fournisseurs directs.</p>
<p>Le rapport d'audit est public car il peut être lu par des représentants des syndicats,...</p>	<p>Le rapport est privé, c'est-à-dire qu'il ne peut être lu que par les auditeurs internes, l'audité et la société certificatrice (SGS).</p>
<p>Le rapport d'audit est envoyé vers la plateforme gouvernementale belge.</p>	<p>Le rapport est envoyé vers une instance du SAI (Social Accountability International).</p>
<p>Le label social belge est octroyé par le Ministère de l'économie. C'est donc le</p>	<p>Le label SA 8000 est octroyé par la société certificatrice.</p>

gouvernement qui décide d'octroyer ou non le label social belge.	
Il est octroyé uniquement pour les entreprises fournissant des produits et/ou services sur le territoire belge.	Il peut être octroyé à toutes les entreprises du monde. Il est connu internationalement et plus particulièrement en Italie. En effet, la mafia italienne étant très présente, les entreprises italiennes veulent se démarquer de leurs concurrents italiens en démontrant aux clients qu'elles respectent bien les conventions de base de l'OIT.
Avec le label social belge, l'entreprise labellisée est auditée une fois par an.	Avec le label SA 8000, l'entreprise labellisée est auditée deux fois par an.

Si « SA 8000 sert de référentiel normatif pour la certification d'usines dans 55 pays (Igalens et Peretti, 2008, p.22), Capron (2003) évoque tout de même la méfiance développée notamment par les pays en développement vis-à-vis de cette norme anglo-saxonne.

2.2.2 Le label social belge vu par les ONG et l'UNICEF

Nous venons de prendre connaissance de l'avis des entreprises socialement labellisées quant à la démarche conduisant à l'obtention du label social belge et à ses conséquences. Nous allons maintenant nous tourner vers des ONG (Oxfam, ATD Quart Monde, Quinoa ainsi que Entraide et Fraternité) et l'UNICEF afin d'avoir leurs avis sur ce label. Pour ce faire, nous avons pris contact avec un Responsable plaidoyer « Travail Dément », une Secrétaire Générale, un « Information Officer » ainsi qu'avec des volontaristes travaillant pour ces organisations.

La première constatation que nous pouvons tirer de nos entretiens avec ces associations est que celles-ci connaissent peu, voire pas du tout, le label social belge. D'après ces associations, il existe tellement de labels, partout dans le monde, qu'il est impossible de les connaître tous. Ayant donné une définition⁴ précise du label social belge lors de nos envois de questionnaires auprès de ces associations, chacun était à même de pouvoir dire s'il jugeait que toutes les règles au sein des entreprises étaient respectées. Ainsi, parmi les cinq répondants, trois ne connaissent pas le label social belge. La raison majeure, expliquée par ces sondés, est qu'il existe tellement de labels, partout dans le monde, qu'il est impossible de pouvoir tous les connaître. Sur les deux répondants ayant répondu positivement, un seul connaît son impact et définit le LSB comme un outil d'audit social reflétant exactement les exigences des lois belges pour toutes les entreprises commercialisant des produits sur le territoire belge. Cet intervenant explique aussi que la chaîne de production d'un produit labellisé doit être correctement contrôlée.

Par ailleurs, tant ceux qui connaissent le LSB et son impact que les autres pensent que les infractions sont toujours possibles. Il y a donc des transgressions qui peuvent exister à un certain moment de la chaîne de production.

⁴ Le label social belge est un label de produit et implique donc que la production d'un produit, tout au long de la chaîne complète de production, soit conforme aux normes de base de l'OIT. Un 'produit' peut être entendu ici dans un sens très large et recouvre aussi bien des produits (tant alimentaires que non alimentaires) que des services. Celui-ci peut être volontairement demandé par toute entreprise belge ou étrangère distribuant des produits ou fournissant des services sur le marché belge

La responsabilité sociale des entreprises étant un concept de plus en plus utilisé au sein des entreprises, nous avons cherché à savoir, auprès de ces associations, pourquoi si peu d'entreprises ont obtenu le label social belge. Les associations développent à ce sujet des avis mitigés :

- les procédures pour obtenir le label social belge sont très lourdes. Il s'agit donc d'un investissement assez important pour l'entreprise. De plus, il existe plusieurs initiatives « fairtrade » qui sont en compétition et le consommateur ne sait plus distinguer les différents labels existants. Conscientes de cela, les entreprises ne veulent pas investir dans le label social belge tant par le désintérêt des consommateurs mais aussi parce que les critères imposés par l'OIT sont assez stricts ;
- le label n'est pas encore suffisamment connu du grand public, ce qui limite son importance au sein des entreprises. Lorsque ce sera devenu un réel enjeu pour mettre en valeur les entreprises et leurs produits, il en sera tout autrement. Mais entretemps, il faudrait qu'il y ait une communication autour de ce label pour que cela puisse influencer en profondeur les réflexes d'achat des clients. L'intérêt des entreprises viendra, peut-être, de la pression des clients, ou du moins des attentes de certains clients ;
- d'autres pensent que peu d'entreprises se sentent concernées par le respect d'autrui. Ces ONG affirment que ce sont les mots « rentabilité », « compétitivité » et « profit » qui dominent actuellement dans la gestion de nombreuses entreprises. Que ce soit en Belgique, où les normes de protection des travailleurs sont relativement bonnes, ou dans d'autres pays, l'économie de marché mondialisée ne laisse que peu de place au respect de la personne humaine;
- certains ne conçoivent pas que les consommateurs soient prêts à payer plus pour une consommation responsable. En effet, ils prétendent que ce qui intéresse la société, c'est le prix et non la façon dont le produit est fabriqué. C'est pourquoi les entreprises ne veulent pas entreprendre des démarches de responsabilisation. Une ONG pose alors la question suivante : « Vous souciez-vous de la manière dont un vêtement est fabriqué lorsque vous l'achetez bon marché ? ». Cette question peut paraître excessive mais reflète bien la réalité.

D'un point de vue général, c'est donc le manque de responsabilisation de la part de tous et la prédominance d'un objectif unique pour la plupart des entreprises, la rentabilité, qui ressort. Selon ces associations, le meilleur moyen pour une entreprise de prouver qu'elle est socialement responsable serait de :

- respecter toutes les règles fiscales, environnementales et sociales (respect des droits humains) ;
- payer des salaires permettant aux citoyens de vivre dignement ;
- ne plus utiliser les paradis fiscaux ;
- ne plus utiliser les mécanismes de « transfert pricing » dans le commerce international ;
- ne pas procéder à des licenciements lorsque les entreprises font des bénéfices ;
- instaurer un code de conduite pour l'ensemble du groupe ;
- respecter les normes prescrites par l'OIT mais cela nécessite un appui et des prises de position de la part des Etats et organismes internationaux ;
- être transparent concernant les fournisseurs, les sous-traitants et les conditions de travail ;
- éliminer la pression infligée aux travailleurs ;
- obtenir un label avec un contrôle indépendant pour autant que les contrôles soient correctement réalisés ;

- opter pour des partenariats avec des ONG, des associations,...

Le respect de toutes ces solutions par les entreprises pourraient peut-être contribuer à un monde plus transparent mais est-ce vraiment réalisable ? Dans une vision lointaine, le taux de pauvreté commencerait à diminuer, les conditions de travail seraient contrôlées et les familles bénéficieraient de revenus convenables. Dans un tel scénario, les enfants des familles pauvres ne seraient plus contraints d'aller travailler dans des conditions effroyables pour certains d'entre eux.

2.3. Notre analyse du label social belge

D'après les différents avis provenant des entreprises labellisées d'une part, et des ONG et de l'UNICEF d'autre part, nous avons pu nous faire une opinion sur le label social belge. Nous avons donc pu émettre quelques points qui nous semblaient tantôt positifs, ou qui nécessitaient tantôt des améliorations.

- Points positifs

- Ce qui ressort des interviews des entreprises labellisées, c'est que l'audit social effectué au sein des entreprises est assez lourd car il demande énormément d'investigations et d'implications en capital humain. N'est-ce pas une démarche normale méritant toute son importance, avec un minimum d'implication ? Nous pensons donc qu'il est pertinent qu'un audit social, au sein des entreprises labellisées, soit assez complet et prenne du temps afin de mieux détecter les failles des entreprises. Ainsi, émettre l'avis qu'un audit est lourd, est un point positif, à notre sens.
- Si une telle certification existe, c'est pour que les entreprises puissent se démarquer des autres et il nous semble important qu'une procédure d'obtention soit mise en place afin que tout soit correctement analysé, même si cette procédure est lourde à mettre en place.
- En théorie, le label social belge permet de vérifier toute la chaîne de production d'un produit ou service d'une entreprise. Si tous les contrôles auprès des fournisseurs agissant sur toute la chaîne de production sont correctement effectués et sans dérogation, alors le label social belge pourrait contribuer, peut-être, à combattre le travail des enfants.

- Points à améliorer

- Le label social belge n'est malheureusement pas connu du public. Pour cette raison, les entreprises ne voient pas de plus-value économique à son obtention. En effet, il n'y a pas assez d'engouement organisé autour de ce label de la part du gouvernement fédéral. Même si une première phase d'information a été mise en place par le Ministre belge Charles Picque après l'adoption de la loi relative au label social belge, il n'y a pas eu, depuis 2002, année pendant laquelle le gouvernement pensait à mettre en place le LSB, de politique de communication ni de promotion mise en œuvre.
- Une politique de communication plus poussée de la part du gouvernement fédéral et des entreprises labellisées autour du label social belge pourrait améliorer l'image sociale des entreprises, qui seraient alors perçues positivement par les divers acteurs économiques. De plus, cette initiative permettrait d'attirer les entreprises non labellisées, s'engageant ainsi dans une démarche plus crédible par son origine publique.

- Dans la plupart des interviews que nous avons menées, nous pouvons relever le fait que chacun trouve que si un tel label existe, il faut pouvoir l'exploiter car il a une signification particulière et que chaque action, quelle qu'elle soit, doit pouvoir être connue et a le mérite d'exister.
- Le côté financier pourrait être un frein à l'obtention du label social belge pour les très petites entreprises ou PME, surtout en cette période de récession économique. En effet, les procédures financières d'obtention de ce label pourraient constituer un obstacle. C'est pourquoi il serait peut-être opportun de pouvoir créer, pour les petites entreprises, un nouveau label plus facilement accessible et moins contraignant d'un point de vue économique. Nous soulignons également que la procédure d'octroi du label social belge pourrait être lourde à mettre en place car ces petites entreprises doivent rédiger une série de documents administratifs. Nous pensons donc qu'il serait peut-être plus adéquat de minimiser les procédures d'entrée, pour ces catégories d'entreprises, afin d'en attirer le plus possible.
- Le fait qu'une entreprise obtienne le label social belge ne signifie pas vraiment que tout est minutieusement contrôlé et ce, tout au long de la chaîne de production. Un contrôle plus strict devrait alors être mis en place car il est souvent difficile de connaître l'ensemble de la chaîne de production d'un produit, en raison, par exemple, d'un éloignement important d'un des fournisseurs. Nous pourrions, par exemple, penser qu'il serait opportun pour l'entreprise labellisée de créer un questionnaire précis, à faire compléter par le fournisseur audité, qui permettrait de déceler des problèmes non négligeables.
- A notre sens, le label social belge dispose d'une définition claire et complète sous toutes ses formes. Malheureusement, il n'est disponible que pour des entreprises qui fournissent des produits et/ou services sur le marché belge. Un tel instrument d'audit social devrait être disponible à travers le monde sans distinction quelconque du lieu où le produit ou service est fourni. En effet, le label social belge n'a pas vraiment de raison d'être s'il reste uniquement une initiative belge car dans un contexte où priment la globalisation, un label social valable en Belgique ne nous semble pas opportun. Il serait donc plus judicieux, à notre sens, que le gouvernement belge s'associe avec d'autres gouvernements afin que le label social puisse être d'application d'abord en Europe et puis, au niveau mondial. En effet, il nous semble que le contenu de ce label social pourrait amener à améliorer les conditions de travail de tout être humain et de ce fait, arriver à combattre le travail des enfants en leur assurant un avenir meilleur et prometteur.
- Nous jugeons qu'une entreprise qui commercialise un grand nombre de produits dont le cycle de vie est court, ne pourrait obtenir le label social belge car cela lui demanderait énormément d'argent et de temps. Par exemple, il semble peu pertinent de demander l'application d'un label social belge pour un jouet fabriqué uniquement en période des fêtes de Noël car cela engendrerait des coûts conséquents pour l'entreprise qui le commercialise.
- Les procédures de contrôle nous paraissent trop lourdes à mettre en place par une seule entreprise auditrice qui a une certaine part de responsabilité dans la défaillance du système de contrôle des entreprises labellisées. C'est pourquoi les sociétés effectuant des audits sociaux devraient s'associer avec d'autres partenaires afin de pouvoir assurer un contrôle plus approfondi des fournisseurs, sous-traitants et distributeurs de leur client se situant parfois à des milliers de kilomètres de l'entreprise labellisée.

2.4. L'efficacité du label social belge

D'après Zadek et al. (1998), un label social est efficace s'il répond à un ensemble de critères. Voyons quelle conclusion nous pouvons tirer quant à l'efficacité du label social belge :

- 1) **La pertinence** : le label social belge n'est pas pertinent pour les bénéficiaires car peu de personnes sont au courant de son existence. De plus, son application sur le terrain ne semble pas engendrer tous les contrôles prévus auprès des fournisseurs.
- 2) **La clarté** : la majorité des consommateurs ne connaissent pas le label social belge.
- 3) **La confiance** : les interviewés ne croient pas ou plus à l'instauration du label social belge ou à son mode de fonctionnement car les règles à respecter sont trop contraignantes.
- 4) **La facilité d'accès** : les produits labellisés, « label social belge », sont accessibles aux consommateurs et n'importe quelle entreprise peut demander l'instauration de ce label. Notons cependant qu'en pratique, le temps et le coût de la démarche de labellisation, le type de produit à labelliser et la difficulté à déterminer tous les maillons de la chaîne de production peuvent constituer des obstacles à la certification.
- 5) **La précision** : il est impossible de garantir aux entreprises désireuses d'obtenir le label social belge, à l'heure actuelle, que les contrôles sont efficaces.
- 6) **La viabilité financière** est impossible à déterminer pour les consommateurs. Le label social belge pourrait aussi être contraignant, d'un point de vue financier et administratif, pour certains types d'entreprises.
- 7) **La viabilité juridique** : les entreprises ayant obtenu le label social belge n'effectuent pas d'audits sociaux auprès de tous leurs fournisseurs étrangers.
- 8) **L'impact** : à ce jour, le label social belge n'a pas eu de réel impact tant positif que négatif sur les entreprises labellisées puisque peu de personnes sont au courant de son existence. De plus, toutes les entreprises se situant sur le territoire belge respectent déjà le cahier des charges du label social belge car les conventions édictées par l'OIT sont conformes à la législation belge.

Nous pouvons donc nous apercevoir qu'en suivant les critères de Zadek et al (1998), le label social belge peut être qualifié de non efficace.

Nous terminons donc ce dernier point en avançant que si le gouvernement fédéral belge croit en ce projet, mettant en avant la responsabilisation sociale des entreprises, des mesures supplémentaires doivent être prises pour trouver des solutions aux problèmes qui mettent un frein à l'efficacité de son contrôle. Il faudrait peut-être essayer d'adapter le label social belge en fonction, notamment, de la taille des entreprises.

De plus, nous insisterons sur le fait que les entreprises ayant obtenu le label social belge ne se sentent pas préoccupées par le travail des enfants car elles ne sont pas directement touchées par ce phénomène. Les entretiens menés nous amènent donc à être sceptiques quant à l'impact réel que pourrait avoir le label social belge sur le travail des enfants.

Conclusion générale

Si cette publication nous a permis d'en apprendre davantage sur le travail des enfants, elle reste néanmoins limitée dans son ambition tant la question posée est immense et regorge de pistes tant satisfaisantes que décevantes. Parmi les différentes solutions proposées pour lutter contre le travail des enfants, l'une d'entre elles a particulièrement retenu notre attention : le label social belge. Ayant mené des entretiens tantôt avec les entreprises labellisées, tantôt avec d'autres intervenants travaillant autour de la problématique du travail des enfants, nous nous sommes rendues compte que les résultats obtenus, concernant le label social belge, n'ont pas été ceux escomptés car le processus de la démarche de responsabilisation du label social

belge ne répond pas exactement à sa définition. Ce label peut donc être considéré comme non efficace au sens de Zadek et al (1998).

Nous avons ainsi recensé certaines anomalies quant au fonctionnement du label social belge dans la procédure de contrôle des fournisseurs et sous-traitants des entreprises labellisées. En effet, la société auditrice qui est en charge du rapport de l'entreprise labellisée et qui effectue les audits sociaux ne semble pas remplir sa fonction correctement, si bien que des dérogations peuvent être conclues entre les deux parties. Nous pensons qu'il serait peut-être utile qu'une deuxième société certificatrice vienne approuver le travail effectué par la première ou qu'une procédure de contrôle plus stricte soit instaurée. Si le label social belge peut jouer un rôle dans la lutte contre le travail des enfants, c'est toute la chaîne de production d'un produit quelconque qui doit être finement décortiquée et contrôlée car, tel que mis en place actuellement, le label social belge ne semble contribuer à aucune amélioration quelconque dans la vie des enfants travailleurs.

Nous insistons également sur le fait que le label social belge ne concerne pas une structure organisationnelle mais plutôt un produit et/ou service, ce qui peut susciter une certaine barrière quant à sa conception pour certaines entreprises.

Notre étude du terrain nous a montré la faible attractivité du label social belge dans le domaine du travail des enfants. Néanmoins, même si le label social belge ne nous semble pas être une solution idéale pour tenter d'enrayer le travail des enfants, il nous paraît peut-être opportun de proposer des pistes d'amélioration qui pourraient permettre, dans un premier temps, de revaloriser l'effet du label social belge en sensibilisant davantage les consommateurs, dans un deuxième temps, d'étendre la portée de ce label à un niveau international car actuellement, le label social belge ne concerne que les produits/services offerts par les entreprises sur le marché belge. Ensuite, il faudrait aussi que les règles de surveillance des fournisseurs et sous-traitants étrangers répondent à des exigences précises en matière de travail des enfants et qu'elles soient respectées.

Cependant, le travail des enfants ne peut être éliminé uniquement par l'instauration d'un ou plusieurs instruments d'audit social tels que le label social belge et/ou le label SA 8000. En effet, il doit y avoir en parallèle des stratégies menées par tous les Etats qui doivent donc se concerter pour réduire la pauvreté des familles en remontant le niveau social mondial, la protection sociale ainsi que l'éducation des enfants. Si de tels changements venaient à voir le jour, le travail des enfants n'aurait peut-être plus lieu d'être.

L'abolition du travail des enfants est une préoccupation qui mérite une réelle considération mais qui est une tâche gigantesque quant à son élimination définitive. En effet, cela requiert d'étudier le sujet dans sa globalité afin de ne léser aucun individu. Nous devons ainsi être attentives au fait que chaque situation est différente d'une famille à une autre. Effectivement, la perte des revenus provenant du travail des enfants peut avoir de graves répercussions pour les familles vivant sous un seuil de pauvreté ne leur permettant pas de survivre. Le travail des enfants peut s'avérer, pour certaines d'entre elles, indispensable dans leur vie quotidienne. C'est pourquoi il est important de pouvoir trouver des solutions en parallèle permettant d'offrir un avenir meilleur pour ces enfants travailleurs, tout en essayant aussi d'améliorer la situation de leur famille. Il serait certainement possible d'atteindre cet objectif si des stratégies plus imposantes quant à l'instauration d'égalités sur notre planète étaient mises en place. Malgré les ratifications de la Convention relative aux droits de l'enfant prises par les différents Etats à travers le monde, nous constatons que l'application de tels accords nécessite encore des améliorations.

Bibliographie

- Ballet, J. et Bhukuth, A. (2005). *Les labels sociaux et la lutte contre le travail des enfants : Un mode de régulation éthique controversé*. Université Montesquieu Bordeaux IV.
- Banque carrefour de la législation. (2002). *Affaires économiques*.
- Bhukuth, A. (2004). *Le Travail des Enfants. Une Revue de la Littérature Economique Récente*. Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines (UVSQ).
- Bhukuth, A. (2006). *La labellisation et la lutte contre le travail des enfants*. *Revue études internationales*. 36(2),185-200.
- BIT.(2008). *L'action de l'IPEC contre le travail des enfants 2006-2007*. Février.
- Bonnet, M.(1998). *Regards sur les enfants travailleurs*. Lausanne :Editions deux(Ed.).
- Capron M. (2003). *L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*. in *Economie Ethique* N°7, SHS-WS/42, 72 p.
- Clements, B, Bhattacharya, R, Nguyen, T.Q. (2005). *L'allègement de la dette peut-il doper la croissance des pauvres?.* dossier économique 34.
- Commenne, V. (2006). *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques*, Paris : Charles Léopold Mayer (Ed.).
- Conférence internationale du travail (1996). *Le travail des enfants. L'intolérable en point de mire* ».Genève : Editions OIT.
- Conseil de l'Europe (1996). *Les enfants et le travail en Europe*. Rapport établi par un groupe d'étude. Strasbourg : Editions du conseil de l'Europe.
- De Castro, V.M., et Bursztyn, M. (2008). *Social inclusion or poverty alleviation ? Lessons from recent Brazilian experiences*, N°27, Université d'Harvard, décembre.
- Delors, J. (2001). *Gouvernements et institutions internationales face à la dette des pays du Sud du monde*. Groupement d'études et de recherches. Université de Sheffield.
- 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*. 138(2), 107-138.
- Ethibel asbl (2002). *Manuel pour la demande du label social belge*.
- Hamelin, A. (2007). *Les limites de l'utilisation du micro crédit dans la lutte contre la pauvreté: le cas du travail des enfants*. Université Robert Schuman de Strasbourg. juillet.
- Herrera, R. (2008). *Pour l'interdiction totale du travail des enfants et une redistribution mondiale des richesses*. Documents de Travail du Centre d'Economie de la Sorbonne. janvier.
- Hilowitz, J. (1997). *Labelling Child Labour Products, A Preliminary Study*. *International Labour Review*». 136(2).
- Igalens, J., Peretti, J.-M. (2008). *Audit social*. Paris, Editions d'Organisation
- Leroy, A., Bourdillon, M., Liebel, M., Sanghera, G., Bhukuth, A., Kom, D., Cussiánovich, A., Morsolin, C. (2009). *Contre le travail des enfants ?*. Louvain-la-Neuve : Syllepse (Ed.).

- Levy, S. (2006). *Observations sur le programme mexicain Oportunidades (Progres)*. septembre.
- Manier, B. (2003). *Le travail des enfants dans le monde*. Paris : La découverte (Ed.).
- Mestrum F. (2002). *Mondialisation et pauvreté. De l'utilité de la pauvreté dans le nouvel ordre mondial*. Editions L'harmattan, Paris
- OCDE (2003). *Combattre le travail des enfants : un bilan des politiques*. Paris : OCDE (Ed.).
- OIT (2008). *L'abolition du travail des enfants. Guides à l'intention des employeurs*.
- Schmitz, C.L, Traver, E.K and Larson, D. (2004). *Child Labour, a global view*. USA: Westport. Conn.: Greenwood Press (Ed.).
- Zadek S., Lingayah S., and Forstater M. (1998). *Social label as a tool for ethical trade*, la New Economics Foundation pour la Commission Européenne.



29ème université d'été de l'audit social
sur le thème du
Bien-être au travail
Montpellier 1er et 2 septembre 2011

**À LA RECHERCHE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL, LES
NOUVELLES VOIES D'EXPRESSION**

Auteur : Michelle DUPORT, Université Paul Valéry - Montpellier 3

ORHA-CREGOR- MRM

Adresse :
Michelle Duport
Université Paul Valéry - Montpellier 3
Route de Mende 34199 Montpellier cedex 5
michelle.duport@univ-montp3.fr

Les réseaux sociaux sont omniprésents dans la vie quotidienne que se soit pour partager des informations, des sentiments, des impressions, des opinions, des avis, des conseils. Un temps circonscrit à la vie privée, aux loisirs, à la vie citoyenne et politique, « l'activisme numérique » vise aujourd'hui l'entreprise. Entreprise qui utilise elle-même les réseaux sociaux à des fins commerciales mais qui, phénomène plus récent, peut devenir la cible de ces mêmes réseaux sociaux. C'est ainsi qu'en France, « plus de 2,5 millions de salariés évoquent leur travail sur le web. Si les deux-tiers le font de façon plutôt positive, 21% ne se privent pas de critiquer leur employeur »¹.

¹ selon un sondage réalisé par Viavoice pour l'agence de communication Hopscotch, Le 06/01/2011 in <http://www.capital.fr/carriere-management/actualites/critiquer-son-employeur-sur-le-net-peut-couter-cher-505137>

En décembre 2008, trois employés d'une SSII ont baptisé leurs employeurs de « club des néfastes » et échangé sur *facebook* sur leurs conditions de travail qu'ils jugeaient mauvaises. Cette expérience fortement médiatisée, et bien que s'étant traduite par le licenciement des trois protagonistes, semble avoir créé des émules et se renouvelle régulièrement en France comme ailleurs. Force est de constater que les réseaux sociaux sont utilisés comme un nouveau mode d'expression de revendications pour un mieux-être au travail. Nous faisons l'hypothèse que ce phénomène va aller en s'amplifiant et nécessitera des réponses managériales à cet activisme numérique.

Après avoir évoqué les facteurs contextuels de développement de ces nouveaux modes de revendication, nous présenterons deux études de cas, l'une à pour cadre la Chine et la seconde le Maroc.

Cet article propose un éclairage sur l'activisme numérique ayant pour objet l'entreprise à partir de deux axes : le premier envisage le cadre d'émergence de la revendication numérique, et le second décrit son impact sur la GRH.

1 LE NUMÉRIQUE UN NOUVEAU VECTEUR DE REVENDICATIONS POUR LES EMPLOYÉS

Le rôle croissant du numérique dans nos sociétés, certainement lié aux potentialités offertes par ce médium, est un fait. Parmi les nombreuses activités liées à l'utilisation du numérique nous nous intéresserons à l'activisme numérique salarial au sens d'actions directes menées en vue d'obtenir une amélioration des conditions de travail. L'activisme numérique ou cyber activisme est omniprésent dans tous les domaines de la vie sociale, il n'est pas surprenant qu'il concerne également l'entreprise. De façon générale et en particulier dans ses impacts sur le management, il ne faut ni surévaluer les usages d'internet ni les ignorer.

1.1 Un contexte évolutif

Le bouleversement apporté par le développement d'Internet dans les années 90 s'est accentué au tournant du 21^{ème} siècle avec l'explosion de la bulle internet au point de parler de *rupture sociétale* (Balle, 2011), rupture qui concerne aujourd'hui le management. Internet et les réseaux sociaux, comme *Facebook* et *Twitter*, ont apporté de nouveaux services d'information, de renseignements, d'accès à des bases de données, d'échanges ... L'apparition des blogs², des sites d'échanges, des réseaux sociaux, permet un partage

² BLOG, « Contraction de Web et Log. Le Blog, véritable phénomène de société, désigne les nombreux journaux personnels que l'on trouve sur Internet » in <http://dictionnaire.phpmyvisites.net/definition-BLOG-4165.htm>

d'information en temps réel avec le web 2.0. Les *tweets* (gazouillis) sont des messages extrêmement courts n'excédant jamais plus de 140 signes (Balle, 2011) et délivrés à tous les « suiveurs » de ce site.

L'information contenue dans ces messages peut être de nature diverse. Elle concerne l'actualité immédiate économique, politique, événementielle mais aussi managériale. En effet, les entreprises sont de plus en plus l'objet de ces *tweets*.

Jusqu'au milieu des années 2000 internet n'était guère pour les entreprises qu'un moyen commercial de promotion et de publicité, depuis, il est devenu un moyen d'information, de communication à part entière pour les entreprises comme pour les institutions.

La croissance considérable des réseaux sociaux apparaît à la fois comme une source d'opportunités mais également de risques. Des réseaux capables du meilleur comme du pire. Vecteurs d'information ils permettent aussi facilement de verser dans la délation, sans limite et sans déontologie. Se pose alors la question du contrôle, une information non contrôlée pouvant être une désinformation. Les réseaux sociaux apportent de la transparence mais cette dernière doit comporter des limites et tout groupe humain doit être protégé.

Les réseaux sociaux ne sont pas une zone de non-droit et sont régis par les mêmes lois qui existent pour tous les moyens de rendre publique une information ainsi que par celles qui encadrent le travail quand l'expression concerne l'employeur. « *Tout salarié est tenu d'une obligation de respect du secret professionnel à l'égard des informations qu'il obtient à l'occasion de sa présence dans l'entreprise. Une peine de nature pénale est prévue en cas d'infraction : le salarié risque alors deux ans d'emprisonnement et 30 000 euros d'amende. Il risque également d'être licencié pour faute grave* », explique Jean-Jacques Tatoux, avocat à la cour d'appel de Paris (Droit social, mai 2011). Sur les réseaux sociaux comme dans leur vie professionnelle, les employés doivent respecter le secret professionnel et se garder des injures et propos désobligeants. Les conséquences néfastes sur la marque employeur sont évidentes.

Il n'en demeure pas moins que ce périmètre d'expression de la parole est difficilement contrôlable. Chacun y trouve le moyen de s'exprimer facilement, de dire n'importe quoi sur n'importe qui avec une résonance et une réceptivité plus ou moins forte. Les réseaux sociaux rassemblent des audiences extrêmement nombreuses et étendues même quand elles sont ciblées et quand bien même l'on croit n'atteindre qu'un groupe restreint.

Quelle est alors la place des réseaux sociaux dans le management des ressources humaines ? Internet a-t-il introduit une rupture et/ou un changement de nature dans le management ?

À propos de la presse, Balle (2011) considère qu'internet n'a pas révolutionné les media mais vient compléter l'existant. Nous constatons ce même phénomène dans le management. Avec Internet, les DRH d'aujourd'hui exercent les mêmes activités que leurs prédécesseurs mais autrement. Ils sont en contact direct avec l'ensemble des partenaires internes de l'entreprise, comme les salariés peuvent l'être entre eux ou avec la place publique. Les changements apportés par Internet concernent le partage des savoirs et la diffusion de l'information, réduisant ainsi le rôle d'information et de conseil des services RH et signant la fin de l'hégémonie des syndicats, notamment en ce qui concerne la dénonciation de mauvaises conditions de travail ou de pratiques peu éthiques. Pour autant, les services RH comme les syndicats restent nécessaires. En effet, l'information mérite d'être complétée, analysée et commentée et les négociations ne peuvent s'exercer pleinement sur internet.

Force est de constater une évolution des rôles et des modes de gestion, plus qu'un bouleversement ou une révolution. C'est à un glissement progressif des pratiques et des habitudes qui s'opère dans les entreprises.

1.2 Les usages et les typologies de l'expression

L'actualité sociale et politique internationale a récemment mis en avant le rôle des TIC et du web participatif dans des mobilisations diverses, par la vitesse de transmission des informations et le volume des échanges. En effet, c'est aujourd'hui près de deux milliards d'internautes qui sont connectés en réseau (De la Vega, 2011). Les nouvelles technologies ont rendu le numérique ubiquitaire. Ce serait une erreur d'imaginer que seuls les jeunes, les « digital natives » sont concernés ou que les réseaux sociaux s'arrêtent aux portes de l'entreprise. Le rôle d'Internet ne cesse de croître dans la construction et dans l'aboutissement des revendications sociales.

L'étude rapide des blogs montre une certaine forme d'homologie des usages revendicatifs sur les réseaux. Quel que soit la nature du blog, il permet de mettre en relation un individu avec un autre blogueur (one to one) ou avec un ensemble d'autres individus (one to many).

L'objet d'une connexion oscille entre une visée informative ou l'appel à l'action directe.

Nature de l'expression	Exemple managériaux
Recherche de conseils	Actions en justice, information sur le code du travail, sur les droits des salariés, sur les devoirs de l'entreprise
Partage d'expérience	Retour sur des actions en justices menées par d'autres blogueurs
Recherche d'écoute et de réconfort	Présentation de cas personnels (harcèlement)
Expression d'émotions	États d'âme divers
Critique de la hiérarchie	Informations précises, dénonciation nominatives
Dénonciation de pratiques non conformes	Données chiffrées
Vigilance active	Partage de données

Les informations peuvent initialement avoir été diffusées, par réseaux sociaux interposés, dans la sphère vie privée et involontairement se retrouver très rapidement dans l'espace public posant ainsi des questions juridiques de confidentialité, de diffamation... Les internautes ne peuvent pas tout écrire car la confidentialité supposée se révèle souvent poreuse et la presse relaie régulièrement des licenciements suite à un échange sur internet de la part d'un salarié.

Les réseaux sociaux sont d'ailleurs des supports de communication ouverte que les entreprises utilisent de plus en plus pour leur communication externe.

Les réseaux sociaux sont devenus un nouveau mode de médiation, « un mode alternatif de résolution des conflits » dans le monde comme dans les entreprises, les internautes assurant une vigilance tournante. Porter un problème sur la place publique peut être suffisant pour obtenir une réponse rapide, ce que ne permet pas les modes de négociation traditionnels.

Les réseaux sociaux apparaissent comme un contre-pouvoir et comme un vecteur de mobilisation pour l'action, l'expression d'« *un contre-projet face au monde hiérarchique du pouvoir* » (Habermas, 1997). L'émergence d'une opposition politique portant la contestation et les revendications sur la place publique a fait des émules chez les salariés qui sont aussi des citoyens. La mobilisation en ligne représente souvent la seule modalité d'expression de la conflictualité sociale, d'une opposition à un pouvoir quel qu'il soit quand la liberté d'expression n'existe pas ou quand l'expression du mal-être au travail ne reçoit pas les réponses attendues. La mise en ligne des revendications sur « les sites de discussion et de partage » (Deuze, 2003) accroît la capacité de pression et peut se traduire par une amélioration des conditions de travail. Internet a permis une forme alternative d'expression des revendications salariales autrefois l'apanage des syndicats.

2 POTENTIALITÉS ET MENACES DES RÉSEAUX SOCIAUX : DEUX ÉTUDES DE CAS

Nous présenterons l'impact potentiel des réseaux sociaux sur la gestion des ressources humaines à partir de deux cas d'utilisation du numérique par des salariés. Le premier se déroule en Chine, il concerne des entreprises étrangères implantées dans la région de Shenzhen et le second à pour cadre une grande entreprise marocaine.

Ces deux cas ont pour point commun l'utilisation du numérique et la recherche d'un mieux-être au travail, d'une amélioration des conditions matérielles de travail. Ils se différencient par les modalités et la nature de l'action.

2.1 La recherche d'une amélioration des conditions de travail dans la région de Shenzhen

Les entreprises étrangères situées dans les zones industrielles de la Rivière des Perles sont confrontées à une pénurie de main d'œuvre aggravée par des taux de rotation très élevés des personnels.

L'étude de cas présentée est extraite d'un référentiel constitué de soixante quatorze visites d'entreprises et de cent trente six entretiens conduits entre 2005 et 2011 principalement avec des cadres, Français ou Chinois rencontrés en Chine sur les zones de Shanghai, Pékin et Shenzhen. L'étude est restreinte aux entretiens menés en 2011 sur la seule zone de Shenzhen.

En Chine, un effort tout particulier est fait par les entreprises étrangères pour attirer et retenir les hauts potentiels, au point que l'on y observe, d'une part, une GRH entièrement dédiée aux cadres (Duport, Janicot, 2010) et d'autre part une « GRH déléguée » pour les non-cadres (Duport, Janicot, 2010, 2011, Duport 2010).

Cette dualité se retrouve, par exemple, en matière de logement mis à disposition des cadres ou de dispositifs favorisant l'accession à la propriété quand les ouvriers et employés de base, souvent migrants s'entassent dans des dortoirs de douze parfois sans eau. Cette situation duale qui paraissait acceptée et acceptable ne l'est plus. Les ouvriers migrants, en provenance des campagnes représentaient une main-d'œuvre jeune, volatile mais abondante qui semblait se contenter du faible niveau de revenus proposé et de conditions de travail sommaires. Les migrants proposaient leur force de travail au plus offrant. Cette pratique de la défection est courante et ne se limite pas aux seuls ouvriers, les DRH se plaignent unanimement des taux

de rotation du personnel et décrivent des salariés cadres ou non cadres peu fidèles qui n'hésitent pas à changer d'emploi pour 10, 20 ou 50 euros de plus.

Depuis 2008, un changement notable est apparu. D'une part, les migrants ont pris conscience de leur forte contribution à la croissance économique chinoise et ont revendiqué une amélioration de leur situation. D'autre part, la crise économique s'est traduite par un retour massif des migrants dans les campagnes et les réformes économiques récentes à destination des campagnes ont ralenti ces mouvements migratoires. C'est ainsi que dans la région de Shenzhen, les ouvriers et employés sont devenus une ressource rare et les DRH sont contraints de renchérir sur les salaires mais aussi sur les périphériques de rémunération.

Aujourd'hui, les exigences des jeunes en matière de confort, d'hygiène et de conditions de vie ont contraint les entreprises à réduire le nombre d'occupants des dortoirs, à prévoir des équipements spécifiques, le cas échéant le chauffage ou la climatisation, la télévision... Les conditions de logement sont devenues un élément des politiques de rétention des personnels.

L'étude de cas concerne douze entreprises étrangères d'une zone industrielle isolée confrontées à la pénurie de main-d'œuvre et à sa volatilité. Ces entreprises se sont rendues compte que les ouvriers, de jeunes migrants issus des mêmes régions, pratiquaient une vigilance numérique qui leur permettait en temps réel une analyse comparative des avantages offerts par chacune d'elles, que certains pouvaient quitter un emploi pour un autre simplement par ce que la cantine de cette dernière proposait des plats traditionnels de leur région, que le logement offert par la dite entreprise prévoyait des jeux électroniques ou la ventilation...

Conscientes de l'importance de la marque employeur et des conditions de vie hors travail dans l'attractivité et la rétention des personnels ces filiales ont alors décidé de mener, en 2010, une enquête qui révèle des disparités pour une même zone industrielle, tant dans les équipements des dortoirs (toilettes et salle de bain séparées, eau chaude, ventilation, machine à laver, télévision, air conditionné, jeux vidéo, table de pingpong) que dans les surfaces allouées (Dupont, Janicot, 2010).

Les revendications d'un mieux-être au travail ne se sont pas exprimées sous la forme de revendications ouvertes, ni même par une action collective directe, mais par un double comportement, la simple défection des entreprises mais aussi par une forme de cotation du bien-être au travail sur les réseaux sociaux qui a contraint les DRH à réagir. La question du logement est devenue si problématique que certaines entreprises donnent désormais le choix à

leurs employés d'utiliser les dortoirs, le plus souvent loués par l'entreprise ou de bénéficier d'une indemnité de logement.

En Chine, les entreprises à capitaux étrangers ont été contraintes d'aligner leurs pratiques sur celles des entreprises chinoises, d'adapter leurs pratiques RH en fonction des attentes et de fournir des avantages sociaux comparables, repas gratuits, transport du personnel, prise en charge des frais scolaires des enfants du personnel, activités de loisirs, ...

Au départ, ces revendications implicites ne sont pas le fruit de l'action syndicale qui a dû elle aussi s'adapter. « *Depuis 2007, date de la très large consultation préparatoire à la loi sur le travail, l'action syndicale semble beaucoup plus revendicative, d'une part en ce qui concerne la défense des conditions de vie au travail et notamment de santé et de sécurité au travail et d'autre part en matière de défense des intérêts individuels et collectifs* » (Duport, Janicot, 2011).

La Théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995), très présente dans la littérature sur la RSE comme cadre de référence dominant (Capron et Quairel, 2004, Gond et Igalens, 2010), peut être mobilisée pour expliquer l'impact des réseaux sociaux sur la GRH et l'amélioration des conditions de travail en Chine. « *Une « partie prenante » est définie par Freeman, 1984, comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme* » (Duport, Janicot, 2011).

À Shenzhen et plus généralement au Guangdong en Chine du sud, la situation de pénurie de main d'œuvre, qualifiée ou non qualifiée alliée à la vigilance numérique des employés agissent comme facteurs déterminants dans l'amélioration des conditions de travail. La pénurie de main d'œuvre, 15 à 20 % de postes vacants dans les entreprises du delta de la rivière des perles (Jacobs, 2010), a rendu le rapport de force favorable aux jeunes travailleurs qui sont devenus plus exigeants et prennent le temps de la comparaison des avantages sociaux, des conditions de travail et de pénibilité avant de s'engager dans un emploi. Les employeurs sont ainsi contraints d'évoluer et les politiques de RSE (Duport, Janicot, 2011) deviennent un élément de différenciation et d'attractivité. « *Le changement de mentalité des travailleurs migrants est à lier à l'augmentation du niveau d'instruction, « entre 2004 et 2008, le nombre de diplômés du secondaire a augmenté de trois millions ». Les jeunes sont ainsi bien informés de leurs droits et maîtrisent parfaitement les nouvelles technologies ce qui facilite la transmission de l'information et les comparaisons entre les conditions offertes par les entreprises* » (Duport, Janicot, 2011).

« *Weiguan* », qui se traduit par « vigilance tournante » est le nouveau mot d'ordre des militants-internautes chinois (Pedroletti, 2011). Cette vigilance s'exerce sur *Weibo*, le service de micro-blogging chinois, depuis le blocage de *Twitter* en Chine en 2009. Elle concerne principalement les cas de violation des lois par les autorités. Les mobilisations en ligne se multiplient et connaissent un succès grandissant sur l'internet chinois et ce malgré la censure, elles ne se limitent plus aux seules activités politiques. « *La technologie actuelle a modifié notre environnement social. C'est comme si chacun avait un micro et une salle de rédaction* », (Yu Jianrong, 2011). La Chine compte plus de 485 millions d'internautes et 195 millions d'utilisateurs de microblogs, soit une augmentation de 208,9% pour le premier semestre 2011 (CNNIC, 2011)³.

Notons que les mobilisations sont « cadrées » (Goffman, 1974) par une idéologie dominante partagée par les internautes – celle de la modernité (Arsène, 2009)- mais aussi par les autorités chinoises qui ont mis en place un système de contrôle d'internet « *la grande muraille de l'internet* » et une police de l'Internet, forte de 40 000 personnes. Une grande bienveillance semble accompagner les échanges numériques sur les entreprises étrangères, les internautes sont régulièrement invités à dénoncer toutes les « mauvaises pratiques ».

Dans le cas qui nous intéresse les échanges n'ont pas pour objet immédiat de faire changer les pratiques d'une entreprise en particulier mais bien la recherche d'informations sur l'entreprise « la mieux-disante ».

2.2 L'activisme numérique dans une entreprise d'état marocaine

L'ONF⁴ au Maroc est depuis quelques années au centre de mouvements de protestations menés tant par les usagers que par les salariés. Le web garde des traces du conflit social de 1994 sous la forme de communiqués de presse, d'une note d'information émanant de l'entreprise et de billets syndicaux. Ces sources laissent à penser que les revendications ont, à l'époque, principalement été portées par les syndicats. Le dernier mouvement du printemps 2011 véhicule le même type de revendications mais sous une forme numérique. En avril 2011, la mobilisation en ligne s'est structurée autour de quelques blogs comme « Le Cheminot Libre: mouvement du 20 avril - حركة 20 أبريل », cheminot.blogspot, etc.

³ CNNIC : China Internet Network Information Center , <http://www.cnnic.net.cn/>

⁴ ONF : OFFICE NATIONAL DES CHEMINS DE FER

Le cas présenté est né d'une discussion avec sept cadres de la fonction RH de cette entreprise, complétée par une recherche sur Internet et la lecture des échanges en français des internautes en libre-accès sur Facebook. Les échanges en arabe pourront être exploités ultérieurement après traduction.

L'activisme numérique peut être mesuré par le nombre des articles archivés : 1752 articles sur « facebook mouvement 20 avril oncf ».

La première revendication concerne l'augmentation des salaires, les messages évoquent alors le niveau d'endettement, la faiblesse du pouvoir d'achat qui rend difficile la satisfaction des besoins primaires. Un internaute écrit « *Bref qu'est ce que je demande à notre direction pour une vie proche de celle du cheminot du monde : une maison à moi (sans traite) où je peux mettre chacun de mes enfants dans une chambre, une solde à la fin du mois qui me permet de payer sans souci : la consommation de ma famille, la scolarité, un habillement neuf au lieu d'acheter la friperie, la sante et médicament et cesser les crédits auprès des pharmacies, une petite voiture, le droit à chaque vacance d'été à un séjour dans une ville balnéaire ; une petite épargne sur carnet bancaire qui me permettra de faire face aux dépenses de AID, Lfitr, Adha et Ramadan, le droit à la formation qui doit être généralisé pour tous les cheminots désirant suivre des cours auprès des établissements et centres de formation (gratuitement). Enfin des centres médicaux à la hauteur...* ». Les internautes complètent la liste, puis s'ensuivent des comparaisons par fonction, par service, par région et l'on voit progressivement se dessiner une plate-forme revendicative. Un internaute propose une liste « *l'augmentation de 50 pour cent des salaires bruts, la multiplication de la prime d'année par 4, augmentation des AF et de la prime de transport valorisées à 1000 dh, suppression des 2 « douze accords » des primes de transport même en congé pour arranger la sécurité, respecter les congés avec minimum de 21 jours pour permettre le repos ne pas utiliser le téléphone à 3 chiffres comme un moyen de faire travailler le cheminot 24 sur 24. Et d'autres revendications à faire comme sur le plan sectoriel, valoriser certaines fonction de psychologues et de CCPA qui sont aujourd'hui sous le hajr des RH. Donner aux psychologues et médecins du travail le droit d'exercer librement le travail sans les mettre sous la tutelle d'un service* ».

Un premier communiqué issu du blog formalise ces échanges :

communiqué n°1

NON à l'inégalité salariale dans la même fonction

NON à la dégradation social du cheminot : retraite, mutuelle, affaires sociales

NON à l'esclavage du cheminot par les menaces : notation, mutation, changement de fonction,...

NON à la marginalisation de la promotion interne.

NON à l'infériorité du cheminot vis-à-vis aux salariés des secteurs similaires.

NON à un écart gigantesque dans l'hierarchie salariale

NON au clientélisme au sein de l'ONCF

NON à l'exploitation des salariés des sociétés sou traitante

NON à un syndicalisme domestiqué.

Très clairement les internautes critiquent l'intervention des syndicats ou la rejettent « oublions la CDT et l'UMT ce sont eux qui ont signé le protocole de la retraite » ou « pour réussir notre but il faut exclure les syndicats. Prenons leçon de la Tunisie et de l'Égypte » mais aussi « il ne faut pas oublier personne ! ce genre de mouvement n'exclut personne ! De même, il a besoin de tout le monde ! Il est vraisemblable que les syndicats ne sont pas à la hauteur, mais une aire comme celle ci peut profiter à tout le monde pour agir mieux et efficacement ».

D'autres revendications plus spécifiques à certains postes voient le jour. Puis la lecture indique une rupture dans la nature des messages qui sortent du champ de la revendication pour rentrer dans celui de la dénonciation, de la vindicte populaire dans un style parfois outrancier voire ordurier. Des scandales sont dénoncés ; détournement, corruption, avantages exorbitants, incompétence et des noms sont communiqués.

Les échanges sortent de la sphère privée et les revendications sont sur la place publique. Le contexte socio politique particulier du « printemps arabe » va pousser les dirigeants, sous la pression des autorités, à trouver une solution rapide et mettre un terme à tous ces « déballages ». Le retour au calme est obtenu par une augmentation immédiate des revenus, le versement de primes... sans concertation des services RH et en contradiction totale avec les systèmes mis en place d'évaluation, de rémunération en fonction des résultats.

La négociation avec les partenaires a été interrompue et les responsables de la fonction RH s'interrogent sur leur rôle.

Conclusion

Les spécialistes s'accordent depuis quelques années sur la montée de la conflictualité sociale (Liaisons Sociales Quotidien, 09/10/2008) qui ne trouve pas de forme d'expression adaptée (Askenazy, 2010). Outre la remontée de la conflictualité, les entreprises sont confrontées à ces nouveaux modes de modes d'expression des revendications qui nécessitent une évolution dans les pratiques de GRH. Dans le numéro du 9 octobre 2008 Liaisons Sociales Quotidien recommandait aux entreprises de : « prendre au sérieux la remontée de la conflictualité, chaude et froide : « Les entreprises pourraient souffrir de l'extension possible aux employés, techniciens et managers des pratiques de résistance discrète mais efficace ».

L'actualité sociale et politique a montré l'impact politique du développement d'Internet en contexte autoritaire, les deux cas évoqués dans cet article décrivent des entreprises contraintes à une très grande réactivité.

Devant la recrudescence des mobilisations en ligne, des causes peuvent franchir les barrières de la censure, recueillir l'assentiment de publics nombreux, devenir de véritables problèmes publics et nécessiter des réponses managériales. Le projet « Commotion » d'internet wifi, hors de tout contrôle possible, va contribuer à développer les usages revendicatifs du numérique.

Références

Arsène, S., (2009). *La prise de parole des internautes chinois : normes sociales et naissance des mobilisations en ligne* ; thèse dirigée par Jean-Philippe Béja, IEP Paris.

Askenazy, PH., (2010), La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine, *Le Monde*, 12 juillet 2010.

Balle, F., (2011). *Medias & Sociétés*, Montchrestien, 894 pages.

Pedroletti, B. (2011). *Le Monde.fr*, 08.03.11.

De la Vega, X. (2011). « Nos vies numériques », *Sciences Humaines*, N° 229.

Deuze, M., (2003). « The Web and its journalism : Considering the consequences of different types of newsmidia online », *New Media & Society*, vol. V, n°2, juin 2003.

Duport, M., (2010). De l'usage de l'altérité à la construction d'une culture fiction dans les FMN françaises, *23èmes entretiens Jacques Cartier*, EM Lyon, novembre.

Duport, M., (2011). Management interculturel en Chine : Du dialogue au « dyslogue », Bordeaux, *Identité, diversité et management responsable, 8ème journée Humanisme & Gestion*, avril.

Duport, M., Janicot, L. (2010). De l'usage de la diversité culturelle dans l'idéologie managériale - Le cas des entreprises multinationales en Chine, *Revue Humanisme et Entreprise*, Culture et gestion, N° 300, novembre-décembre.

Duport, M., Janicot, L. (2010). « L'idéologie managériale de la diversité, entre rhétorique et pratiques - Le cas des FMN en Chine », Bordeaux, *Identité, diversité et management responsable, 7ème journée Humanisme & Gestion*, avril.

Duport, M., Janicot, L. (2011). Pour une GRH bienveillante et harmonieuse : santé, sécurité et RSE dans les entreprises en Chine, *XXIIè congrès de l'AGRH*, octobre.

Jacobs, 2010

Goffman, E., (1974). *Les Cadres de l'expérience*, Éditions de Minuit, Collection « Le sens commun », 1991.

Habermas, J., (1997). *L'espace public, Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Payot.

Jianrong, Y., (2011). In Martin, D., « Les microblogs, nouveau moyen d'expression politique en Chine » <http://www.ladepeche.fr/article/2011/03/09/1031036-Les-microblogs-nouveau-moyen-d-expression-politique-en-Chine.html>, 8 mars 2011



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Du mal-être des jeunes sans qualification : contribution à l'audit du phénomène de rupture de formation : le cas de la Région Poitou-Charentes

Khaled SABOUNE

Attaché temporaire d'enseignement et de recherche (ATER)

Doctorant en Sciences de Gestion

IAE de Poitiers

20, rue Guillaume VII le Troubadour

86 022 Poitiers

Port : 06.31.30.74.59.

Mail : sabounekhaled@yahoo.fr

Jean-Yves DUYCK

Professeur en Sciences de Gestion

Institut de Gestion

39, rue François de Vaux de Foletier

17 000 La Rochelle

Port : 06.88.06.85.42.

Mail : jyduyck@univ-lr.fr

Du mal-être des jeunes sans qualification : contribution à l’audit du phénomène de rupture de formation : le cas de la Région Poitou-Charentes

Introduction

Le mal-être est parfois apparent. L’entreprise le connaît bien. Il va quelquefois jusqu’au suicide. Ce fut le cas en 2008 pour treize salariés France Télécom-Orange, suivis en 2009 de dix-neuf autres et de six suicides chez PSA, Renault et EDF. Cette question reste toujours d’actualité, un salarié du groupe France Télécom s’immolant par le feu le mardi 26 avril 2011, sur le parking d’un des sites de l’entreprise¹. On n’est pas obligé d’en mourir, on peut juste en souffrir, en témoignent en 2006 les vingt-neuf dépressions, neuf « burn out » et cent-quatre vingt-cinq urgences médicales chez IBM, « *pour lesquelles les facteurs professionnels ont le plus souvent un rôle déclenchant* » (Duyck et Lahmouz, 2009). Ainsi, stress, maladie, absentéisme, démission, procès intentés par des salariés, etc. constituent autant d’indicateurs connus et utilisés régulièrement pour mesurer ce mal-être (Ripon, 1983). Ils présentent une certaine visibilité et permettent de réaliser des audits. Celui qui fait l’objet de cet article reste plus délicat à effectuer. En fait, il concerne des processus préalables à l’insertion dans l’entreprise pour des publics instables et souvent désocialisés : jeunes sans qualification (désormais JSQ) qui cherchent à trouver du travail et, pour cela, à acquérir cette qualification. Ainsi, on s’en rendra compte, il s’avère moins « palpable ». En pratique, ce mal-être n’a rien d’évident. Il est apparu « chemin faisant », comme un long processus conduisant à l’échec, et dont les ingrédients méritent d’être connus.

Ce papier constitue le fruit d’une convention CIFRE-CRAPPS menée dans la Région Poitou-Charentes. Cette dernière souhaite trouver les moyens d’enrayer les phénomènes de déqualification et de précarité des JSQ. En effet, ceux-ci subissent en première ligne la crise de l’emploi (Angotti et al., 2008), avec un taux de chômage environ quatre fois plus élevé que celui des diplômés du supérieur (OCDE, 2009). Pour mieux insérer ce public sur le marché du travail, plusieurs mesures d’emploi et de formation ont été créées. Elles se structurent notamment autour du développement des contrats d’apprentissage et de professionnalisation. Néanmoins, de nombreux jeunes éprouvent des difficultés à y accéder. Pour cette raison, les conseils régionaux mettent en place des actions de formation dites « pré-qualifiantes ». Celles-ci visent à préparer au mieux l’entrée en formation diplômante *via* l’acquisition des connaissances générales et des compétences de base. Pour faciliter cette insertion, les bénéficiaires sont majoritairement orientés vers les secteurs confrontés à des difficultés

¹ Journal Le Monde du 26 avril 2011

chroniques de recrutement. L'objectif consiste à multiplier leurs chances de trouver rapidement un emploi après l'obtention du titre.

Toutefois, la Région Poitou-Charentes et ses partenaires (organismes de formation, etc.) observent un phénomène jugé inquiétant relatif à la rupture de parcours de formation des JSQ. En effet, bon nombre d'entre eux abandonnent les actions pré-qualifiantes en cours de formation, et d'autres ne trouvent pas une formation qualifiante sous contrat de travail (c'est-à-dire un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation) à l'issue des actions. Pour mieux comprendre ce phénomène, la Région a demandé de réaliser un audit sur l'appréciation de deux de ses mesures de pré-qualification : Engagement première chance et Quart' Avenir. Pour ce faire, il est important de regarder de près quels sont **les besoins des JSQ en cours de formation pré-qualifiante**. En effet, la non-satisfaction de ces besoins les conduit à quitter la formation en cours de route. L'audit des besoins de ces jeunes s'avère essentiel dans la mesure où il vise à rendre les politiques de formation plus efficaces (Couret et Igalens, 1988). Ce papier se compose de trois parties. La première partie présente le cadre théorique de la recherche, la seconde expose le cas de la Région Poitou-Charentes, la troisième s'intéresse aux résultats et à la discussion de l'étude qualitative menée auprès de 107 personnes.

1. Les jeunes sans qualification : de l'école à la formation professionnelle

Il est important d'abord de préciser ce que l'on entend par « jeunes sans qualification », puis d'identifier les freins à leur insertion dans l'emploi, et enfin d'exposer les enjeux des mesures de pré-qualification.

1.1. De quels jeunes sans qualification parle-t-on ?

La Région Poitou-Charentes regroupe sous ce terme, tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans ayant quitté le système scolaire sans diplôme, à savoir les Certificats d'aptitudes professionnelles (CAP), les Brevets d'études professionnelles (BEP) ou les différents baccalauréats. L'observation de leurs premières années de vie active montre qu'ils constituent un groupe hétérogène (Gasquet, 2003). Il est donc possible d'observer trois catégories de JSQ selon leur situation face à l'emploi (Sabouné et Duyck, 2010) :

a) *Les jeunes insérés*. Les JSQ ne sont pas tous en marge du marché du travail. Selon le Céreq (2007), 32 % des jeunes qui ont quitté le système scolaire en 2004 sans diplôme n'ont pas connu de chômage durant leurs trois premières années de vie active.

b) *Les jeunes invisibles* (Angotti, 2009). Ces jeunes sans emploi ne se présentent pas aux portes des organismes d'insertion. Selon cet auteur, cette catégorie est composée d'inactifs, de travailleurs dits « au noir », de délinquants et de jeunes qui cherchent vainement une place dans l'entreprise, mais qui ne connaissent pas les structures d'aide à l'emploi.

c) *Les jeunes en quête d'insertion*. Cet audit s'intéresse à ces jeunes qui, faute d'une première intégration réussie à la sortie des études, évoquent auprès des acteurs de l'insertion le besoin d'être accompagnés vers l'emploi. Toutefois, l'analyse de leur parcours montre qu'ils « naviguent en circuit fermé, entre chômage, intérim, CDD, contrats aidés et formations » (*ibid.*). Il est alors utile de se pencher sur leurs difficultés d'insertion dans l'emploi durable.

1.2. Quelles sont les entraves à leur insertion professionnelle ?

Outre la crise économique actuelle, les JSQ éprouvent des difficultés à s'insérer dans le monde professionnel pour trois raisons principales : le contexte familial ; la question de leur intégration ; les évolutions socioéconomiques.

a) *La situation professionnelle « difficile » des parents.* Les parcours des parents de nombre de JSQ sont marqués par des longues périodes de chômage et d'inactivité. A titre indicatif, plus d'un père sur cinq des jeunes non-diplômés est sans emploi, contre 8% des pères des diplômés, et 66% des mères sont inactives ou demandeurs d'emploi, contre 46% des mères des autres². Cette situation peut influencer leur parcours d'insertion. En effet, la modeste expérience des parents ne permettrait ni la constitution d'un réseau professionnel sur lequel le jeune peut s'appuyer lorsqu'il entre dans la vie active ni la transmission des valeurs du travail aux enfants. De même, il leur serait difficile de les conseiller dans leur choix de métier. Ces constats sont d'autant plus marqués pour les jeunes appartenant à des familles monoparentales dont la mère a l'entière responsabilité pour lesquelles, en outre, la situation sur le marché d'emploi est particulièrement vulnérable (Chardon et al., 2008). Les conditions difficiles dans lesquelles ces jeunes évoluent influencent aussi leur comportement sur le lieu de travail (Dufour et Frimousse, 2006).

b) *Les difficultés d'intégration au sein des entreprises.* Les JSQ sont recrutés majoritairement par des petites structures en pénurie de main d'œuvre (Angotti et al., 2008). Ces entreprises, malgré leurs difficultés de recrutement, préfèrent souvent ne pas les garder après la période d'essai. Selon elles, ce public éprouve des difficultés à se conformer aux normes de l'entreprise et à s'impliquer de manière efficace dans le travail (Sabouné et Duyck, 2008). De plus leur projet personnel manque de stabilité : ils peuvent, du jour au lendemain, changer de métier et quitter l'entreprise. Les managers se méfient donc d'une main-d'œuvre potentiellement peu productive, volatile et source de troubles et d'agitations. De ce point de vue, le « mariage » entre le JSQ et l'entreprise semble être difficile. Par ailleurs, il est important de noter que les pratiques de certains managers ne facilitent pas l'intégration du jeune (Dufour, 2008). Pour ces derniers, le diplôme constitue un élément essentiel de l'employabilité.

c) *Le passage à une économie basée sur la connaissance.* Les modes de gestion de l'entreprise et d'organisation du travail ont évolué. Peretti (1998) observe « *le passage d'une organisation hiérarchisée avec du personnel peu qualifié, à une organisation en réseaux, où le travail n'implique plus l'exécution pure et simple mais une intelligence de la tâche* ». La complexification des tâches et les évolutions réglementaires conduisent au déclin de l'emploi non qualifié occupé traditionnellement par les actifs non-diplômés (Léné, 2002 ; Drancourt et Berger, 2006). Toutefois, l'élévation générale du niveau de formation conjugué à un taux de chômage relativement élevé, accroissent aussi les difficultés d'insertion des jeunes en situation d'échec scolaire (Vincens, 1997). Ainsi, les postes peu qualifiés sont souvent occupés provisoirement par des jeunes diplômés (Léné, 2002) en attendant de trouver un poste plus en relation avec leur cursus scolaire (Maisonneuve et Girardeau, 2011). Dès lors, le diplôme détenu par le jeune exprime d'une certaine manière son niveau d'employabilité : « *L'existence du diplôme fournit une information à l'employeur qui l'utilise comme signal de la productivité* » (Adjerad et Ballet, 2003). Dans cette perspective, les JSQ s'avèrent les moins bien placés sur l'échelle de l'employabilité (Poullaouec, 2004). Pour cela, les conseils régionaux mettent en place des actions intermédiaires de formation pré-qualifiante en leur faveur. Celles-ci ont pour ambition d'amener ce public vers l'objectif final : la qualification pour un emploi durable.

1.3. Les actions pré-qualifiantes : un outil d'aide à l'insertion

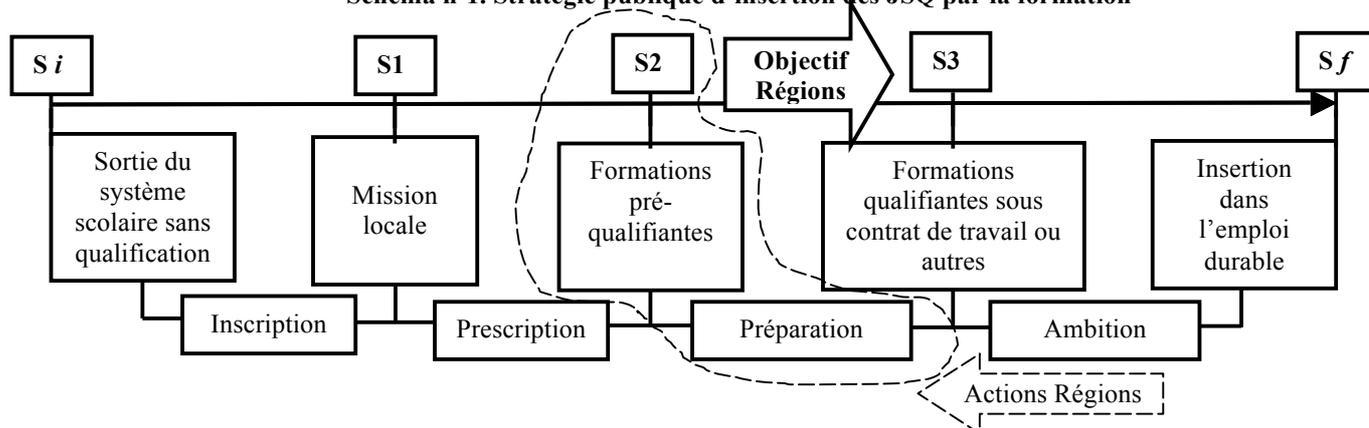
Les dispositifs de formation créés par les Régions sont aujourd'hui une composante principale de la politique d'emploi (Ebersold, 2001 ; Jacot et al., 2001). Toutefois, la stratégie publique d'insertion par la formation peut être présentée de la manière suivante : à la sortie du système scolaire sans qualification (situation initiale : S *i*), la majorité des jeunes en difficulté

² Enquête FQP 2003, calculs CERC.

d'insertion s'inscrivent à la mission locale³ (S1). Les conseillers de cette structure leur prescrivent dans bon nombre de cas des formations pré-qualifiantes créées par la Région (S2). Celles-ci constituent, comme indiqué *supra*, une sorte de « tremplin » vers les formations qualifiantes sous contrat de travail ou autres (S3). L'ambition des contrats d'apprentissage et de professionnalisation reste pourtant le même, à savoir répondre aux besoins spécifiques des entreprises en termes de compétences tout en facilitant l'insertion des JSQ dans l'emploi durable (situation finale : S *f*). Le schéma n°1 reflète cette stratégie, sachant que ce travail porte principalement sur la situation n°2.

³ Les missions locales sont chargées d'accueillir, d'informer, d'orienter et d'aider les jeunes en quête d'insertion professionnelle et sociale.

Schéma n°1. Stratégie publique d'insertion des JSQ par la formation



Les enjeux des actions pré-qualifiantes sont cependant doubles (Sabouné et Duyck, 2010) :

a) *Construction d'un parcours de formation vers l'emploi.* Habituellement, les dispositifs débutent par une phase de diagnostic individualisé de compétences des bénéficiaires, l'objectif étant de les orienter vers un métier qui correspond le mieux à leur profil. En complément, ils effectuent des stages en entreprise pour découvrir le métier. En fonction du bilan des stages, le JSQ sera réorienté vers un autre métier ou construira avec son formateur un projet de formation. Dans le second cas, il sera positionné sur une formation qualifiante sans contrat de travail (formations AFPA par exemple) ou cherchera, avec l'appui du centre de formation, une formation sous contrat d'apprentissage ou de professionnalisation.

b) *Resocialisation professionnelle en vue d'une meilleure intégration dans l'entreprise.* Les acteurs de la formation constatent que la plupart des JSQ en cours de formation pré-qualifiante ne maîtrisent guère les codes du monde du travail (Sabouné et Duyck, 2010). Une phase de resocialisation professionnelle est, de ce fait, indispensable afin de permettre aux jeunes de se reconstruire professionnellement (Ebersold 2001). Pour ce faire, les formateurs s'attachent, à travers leurs interventions, à transmettre aux JSQ les valeurs essentielles du travail. Ils leur font découvrir les règles de fonctionnement de l'entreprise, les attitudes attendues en situation de travail et surtout le rôle réel de l'employeur. De plus, des mesures favorisant le développement de l'autonomie et la mobilité sont aussi mises en place. Par ailleurs, certains organismes de formation (l'AFPA par exemple) développent des outils qui facilitent le dialogue entre les JSQ et les tuteurs en entreprise. Les stages sont par ailleurs bien encadrés par les formateurs. Ceux-ci veillent au bon déroulement du stage en jouant un rôle de médiateur entre le stagiaire et son manager.

Malgré l'intérêt de ces actions, l'objectif d'amener les bénéficiaires à la qualification n'est pas toujours atteint. Dans un souci d'efficacité, la Région Poitou-Charentes a demandé, comme exposé en introduction, d'auditer deux de ses dispositifs de pré-qualification.

2. Le cas de la Région Poitou-Charentes

Cette seconde partie présente d'abord le terrain et précise ensuite les modalités de recueil et d'exploitation des données.

2.1. Le terrain : les actions de formation de la Région en faveur des jeunes

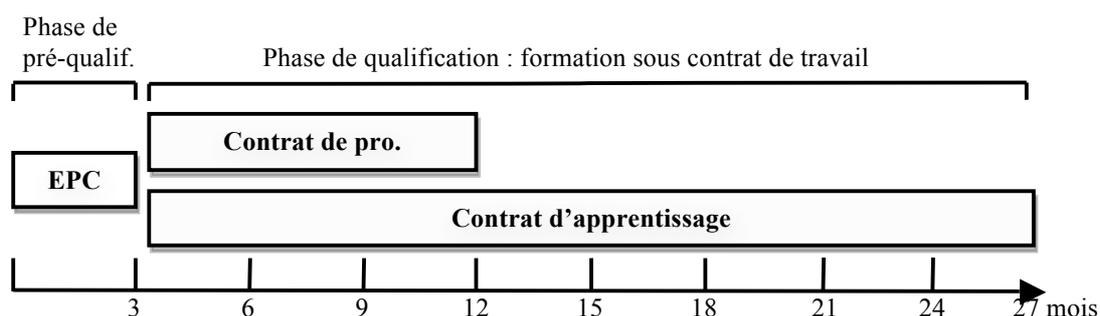
La part des picto-charentais diplômés de l'enseignement supérieur reste inférieure de sept points à la moyenne nationale (INSEE, 2011). Pour cette raison, la Région a fait de l'accès à la qualification un enjeu majeur de sa politique de formation. Celle-ci se structure autour de la

sécurisation des parcours professionnels *via* l'accès de tous à la « formation tout au long de la vie ». Toutefois, la collectivité concentre ses moyens sur les publics les plus démunis scolairement et socialement. C'est tout particulièrement le cas des JSQ. Son action en faveur de ce public s'organise autour de la création des mesures de pré-qualification facilitant l'accès à une formation qualifiante. La seule condition pour y être admis, c'est de ne pas avoir de qualification. Le présent audit s'intéresse aux dispositifs de pré-qualification suivants (S2, cf. schéma n°1) : Engagement première chance (désormais EPC) et Quart' Avenir (désormais QA) mis en place pour préparer l'entrée des JSQ en formation qualifiante.

Le premier dispositif (EPC) a été lancé, en partenariat avec les acteurs socioéconomiques, en décembre 2007. Pendant une période de trois mois, les JSQ sont formés sur le comportement et les gestes attendus par les managers en situation de travail. Pour ce faire, ils alternent des périodes de formation en centre de formation et des périodes de stage en entreprise. Ainsi, ils bénéficient, tout au long de la formation, du statut de « **stagiaire de la formation professionnelle rémunéré** ». La rémunération des stagiaires de moins de 18 ans est de l'ordre de 251 euros, et de 412 euros pour les 18-25 ans. A l'issue de ce dispositif, les JSQ se voient proposer deux types de contrat, soit d'apprentissage, soit de professionnalisation :

- d'apprentissage. Généralement, il est d'une durée de deux ans. Il leur permet de préparer une certification à la fois dans une entreprise et dans un Centre de formation des apprentis (CFA). Le salaire de l'apprenti varie de 25% à 78% du Smic selon l'âge et l'année du contrat. Le Conseil régional contribue au financement de la formation des apprentis et verse des primes aux employeurs ;
- de professionnalisation. Celui-ci, d'une durée moyenne de neuf mois, est créé par les partenaires sociaux et permet de préparer une qualification reconnue par les branches professionnelles. La formation se déroule dans une entreprise et dans un organisme de formation continue. Le salaire du jeune varie de 55% à 100% selon l'âge et le niveau de formation. La Région verse aux entreprises qui recrutent des stagiaires EPC sous contrat de professionnalisation, une aide de 200 euros par mois pendant les six premiers mois du contrat, puis 600 euros à l'issue du contrat si le jeune obtient le titre. Le schéma n° 2 expose la durée de parcours de qualification envisagé dans le cadre de ce dispositif.

Schéma n°2. Parcours de formation prévu dans le cadre de la mesure EPC

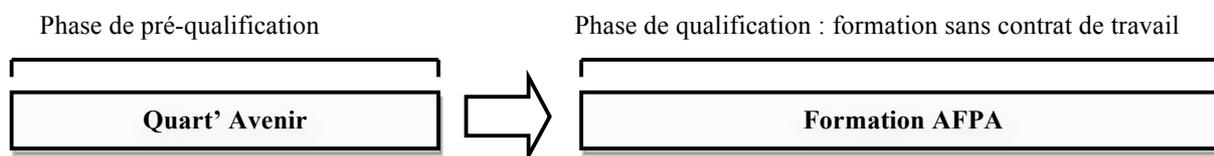


Le dispositif QA a été créé, en partenariat avec l'AFPA, en avril 2008. Après une période de d'évaluation, chaque bénéficiaire définit avec son référent un parcours individualisé d'accès à la qualification (diplômes AFPA⁴), allant de 12 à 24 mois selon ses besoins. Durant cette période, l'accent est mis sur la maîtrise des compétences clés et sur l'acquisition des connaissances et des comportements liés à la qualification. Les JSQ ont également la possibilité de découvrir plusieurs métiers pour affiner leur choix. Toutes les étapes du

⁴ Ces diplômes sont délivrés par le ministère de l'Emploi.

parcours sont consignées dans un livret « passeport qualification » nominatif. Elles font l'objet d'un engagement entre le stagiaire, le prescripteur et le référent « Quart avenir » présent sur chaque site AFPA. La rémunération des stagiaires est de l'ordre de 412 euros. Le schéma n° 3 synthétise ce dispositif en deux phases.

Schéma n°3. Les deux phases du dispositif Quart' Avenir



La Région et ses partenaires (organismes de formation, etc.) considèrent cependant, que le taux d'abandon de ces deux dispositifs est important. A titre d'exemple, il s'élève à 21 % pour QA, alors qu'habituellement il est de l'ordre de 10 % pour les formations en direction d'autres publics (AFPA). Ainsi, à l'issue de EPC, certains jeunes ne trouvent pas, malgré les promesses de recrutement des entreprises en pénurie de main d'œuvre (appartenant aux secteurs de la propreté, de BTP, d'hôtellerie-restauration), une formation sous contrat de travail, et parmi ceux qui en trouvent, certains rompent leur contrat, témoignage probable de leur mal-être dans cette situation. Ces constats nécessitent de réaliser un audit pour essayer d'identifier les raisons de rupture de parcours de formation de nombre de JSQ.

2.2. Le recueil des données

Cet audit s'est réalisé en trois phases. Le recueil des données s'est fait principalement par entretien semi-directif (les guides d'entretien sont présentés en annexe) en raison de la démarche à la fois exploratoire et compréhensive de la recherche (Wacheux, 1996 ; Huberman et Miles, 2003). Dans une première phase, ce travail explore les besoins des JSQ en cours de formation pré-qualifiante (pour mémoire, ils bénéficient du statut de « stagiaire de la formation professionnelle »). Au total, 52 entretiens ont été effectués, entre janvier 2008 et avril 2009, auprès de : a) 25 bénéficiaires des dispositifs EPC et QA ; b) 17 acteurs de la formation (Région, organismes de formation, chambres consulaires, mission locale, branches professionnelles) ; c) 10 tuteurs en entreprise évoluant dans les secteurs du Bâtiment et travaux publics (BTP), et de services (hôtellerie-restauration, commerce, propreté). Le tableau ci-après précise les lieux de réalisation des entretiens.

Tableau n°1. Lieu des entretiens réalisés, lors de la première phase de l'audit, par acteur et dispositif

	Engagement première chance	Quart' Avenir
JSQ en cours de formation pré-qualifiante	Chambre de métiers et de l'artisanat des Deux-Sèvres (Niort), Alizé formation (Angoulême) et Gare de Niort	Sites AFPA de Poitiers, Châtellerauld et de Rochefort
Tuteurs en entreprise	Sur leur lieu de travail : Niort, Aiffres, Angoulême, Saint-Jean de Thouars, La Couronne	Sur leur lieu de travail : Châtellerauld
Acteurs de la formation	Chambre de métiers et de l'artisanat des Deux-Sèvres (Niort), Région, Alizé formation (Poitiers)	Sites AFPA de Poitiers, Châtellerauld et de Rochefort

Dans une seconde phase, il s'intéresse aux facteurs individuels et organisationnels qui favorisent le maintien en formation des jeunes qui étaient, à un moment donné, en difficulté scolaire. Il semblait nécessaire de rencontrer des apprentis en fin de cursus de CAP/BEP et qui n'ont jamais bénéficié d'une formation pré-qualifiante. A ce stade de l'audit, 10 apprentis en BEP dans un des métiers de services (vendeur, cuisinier, serveur) ont été interrogés à la Maison de la formation de Poitiers et 10 autres en CAP Maçonnerie au CFA du Bâtiment de la Vienne. En outre, 5 acteurs de la formation et 5 tuteurs en entreprise ont été aussi

interviewés sur leur lieu de travail à Angoulême, Soyaux, Jonzac et Poitiers. L'ensemble de ces rencontres ont été réalisées au cours du mois de juin 2009. Enfin, il mène une comparaison entre les besoins des jeunes faiblement qualifiés et ceux des jeunes qualifiés en cours de formation. Cette comparaison était rendue possible grâce aux réponses écrites à un exercice d'introspection professionnelle imposé à 25 étudiants en Licence professionnelle Commerce et distribution à l'IAE de Poitiers dans la cadre de leur formation (réalisé le 10 février 2011). Il convient de souligner que ces étudiants bénéficient d'un contrat de professionnalisation.

2.3. L'exploitation des données

L'exploitation des données a été réalisée par la statistique textuelle via le logiciel Alceste 2010 compte tenu de la nature du matériau de base de cet audit : du texte, mais aussi du volume global des entretiens (1 121 pages de verbatim en Times New Roman 12) (Duyck, 2001). Un bref détour technique s'impose pour comprendre les résultats présentés ci-dessous. A partir d'un vocabulaire « lemmatisé », c'est-à-dire ramenant les différentes flexions d'un terme à sa forme racine, le logiciel procède à un premier classement des phrases (dites unités de contexte élémentaire ou u.c.e.) en fonction de la répartition des mots dans ces « phrases », afin de dégager les principaux « mondes lexicaux ». Deux « phrases » se ressemblent d'autant plus que leur vocabulaire est semblable. La typologie réalisée est donc interne au *corpus* (les mondes lexicaux). Elle retrace les « espaces référentiels » investis par l'énonciateur lors de l'élaboration du discours. Ce discours peut être « marqué » par des mots étoilés qui jouent, d'une certaine manière, le rôle des variables explicatives, mais qui n'interviennent pas dans l'analyse (ils marquent « simplement » les réponses caractéristiques) puisque le tableau de données croise u.c.e. et formes. Les mots étoilés cherchent à typer le discours des jeunes en fonction de leur statut (*APP : apprenti) par exemple ou de leur âge (*Jun : 16-18 ans).

Deux grands *corpus* ont été exploités : a) le premier se compose des dires et des écrits des jeunes en cours de formation. On distingue entre les jeunes à faible capital scolaire : stagiaires de la formation professionnelle (bénéficiaires des dispositifs EPC et QA) et apprentis en CAP/BEP, et les réponses des jeunes qualifiés (étudiants en Licence professionnelle) ; b) le second de 37 entretiens avec les acteurs de l'insertion des JSQ (22 acteurs de la formation et 15 tuteurs en entreprise) représentant 35h45 d'entretiens retranscrits sur 519 pages. L'analyse qui va suivre présente les résultats issus du traitement des données textuelles.

3. Présentation et discussion des résultats

La dernière partie s'intéressera d'abord à la présentation et à la discussion des résultats de l'audit. Des pistes d'amélioration des dispositifs de la Région seront ensuite proposées.

3.1. Les principaux résultats

Les résultats des deux *corpus* sont présentés ci-dessous.

3.1.1. Le corpus 1 : Les entretiens avec les jeunes en cours de formation professionnelle

Ce *corpus* contient 223 044 formes lexicales représentant 8 264 formes distinctes. La représentativité est convenable avec 78 % des u.c.e. classées. Au total, six classes sont identifiées par le logiciel Alceste. Les discours des classes 1, 2 et 6 tenus par des jeunes à faible capital scolaire s'opposent à ceux des classes 3,4 et 5 portés par des jeunes qualifiés. L'ensemble de ces discours sont exposés dans le tableau n°2, par classe de répondants :

Tableau 2. Synthèse des discours des jeunes en cours de formation par classe

Classes	Qui parle ?	Contenu de discours + phrases-types
Le discours des découvreurs 19 % des u.c.e. classées	Stagiaires de la formation professionnelle (EPC et QA) âgés de 16 à 19 ans	En découverte de la vie active et des métiers Appartenance à des familles ouvrières ou employées faiblement qualifiées + de nombreuses mères sont inactives (mères au foyer) A la sortie de l'école sans qualification, plusieurs « sorties de secours » sont envisagées avec la mission locale : se trouver un emploi, un stage ou une formation rémunérée Peu de succès pour ces démarches : difficultés à choisir un métier <i>« J'ai eu mon brevet des collègues [...] je ne savais pas trop ce que je voulais faire »</i> Certains d'entre eux étaient apprenti : contrat rompu en raison d'un choix professionnel par défaut <i>« j'avais fait un BEP Hôtellerie, je n'ai pas continué, parce que ça ne me plaisait pas du tout »</i> Actions de formation: une opportunité pour découvrir des métiers
Le discours des attentes 21 % des u.c.e. classées	Stagiaires de la formation (EPC et QA) + apprentis en fin de cursus de CAP/BEP	Attentes vis-à-vis du travail : . d'ordre instrumental: gagner de l'argent pour subvenir aux besoins élémentaires <i>« sinon, on ne mange plus et on vit dans la rue »</i> . et affectif : le travail doit être source d'épanouissement personnel (ambiance conviviale au travail) Attentes vis-à-vis du tuteur et des collègues de travail . Etre respectés (question de langage) . Ne pas être rabaissés, mais être acceptés comme ils sont Etre soutenus pour avancer dans le travail Le manque de dialogue avec le tuteur entrave l'intégration
Le discours des participatifs 17% des u.c.e. classées	Etudiants en Licence professionnelle	Attentes vis-à-vis du tuteur Besoin de reconnaissance → Avoir un management participatif : être écoutés et consultés sur les décisions à prendre + tenir compte de leurs propositions <i>« ce qui favorise l'implication de chacun »</i> Attentes vis-à-vis des collègues de travail Besoin de soutien → Evoluer dans une entreprise au sein de laquelle les collègues s'entraident dans un esprit d'équipe
Le discours des épaulés 11 % des u.c.e. classées	Etudiants en Licence professionnelle	Besoin de soutien ressenti pendant la phase d'intégration . En raison des conditions de travail parfois difficiles . Pour acquérir les connaissances nécessaires qui permettent de se former correctement au métier → Nécessité de mettre en place des dispositifs formels d'accueil et d'intégration <i>« car le nouveau collaborateur doit se sentir soutenu afin d'être à l'aise et opérationnel le plus rapidement possible »</i>
Le discours des stratèges 9% des u.c.e. classées	Etudiants en Licence professionnelle	Parcours caractérisés par des cycles de formations courtes de type BTS et des expériences professionnelles variées (CDI, CDD, etc.) Se former en alternance : un choix stratégique . Acquisition des compétences professionnelles et d'un diplôme recherché par les recruteurs → Plus de chance de trouver un emploi à l'issue de la formation . Avoir un contrat de travail et une rémunération La recherche d'une entreprise d'accueil reste difficile <i>« sur les cent entreprises contactées, la moitié de celles-ci m'ont répondu négativement »</i>

Classes	Qui parle ?	Contenu de discours + phrases-types
Le discours des communicateurs 23% des u.c.e. classées	Apprentis en fin de cursus de CAP/BEP	<p>Le rôle important de la communication dans l'apprentissage</p> <p>. Le tuteur doit transmettre son savoir-faire de manière pédagogique « <i>C'est celui qui prend le temps d'expliquer, et si on ne comprend pas, qu'il ne s'acharne pas, mais qui réexplique</i> »</p> <p>. Les apprentis doivent demander des explications lorsqu'ils ne comprennent pas le travail à faire. Le fait de poser des questions → preuve de motivation pour le tuteur</p> <p>Besoins vis-à-vis du tuteur et des collègues de travail</p> <p>. Etre respectés : le comportement de certains tuteurs et collègues est parfois irrespectueux « <i>J'ai porté plainte parce qu'un ouvrier a osé lever la main sur moi [...] il y avait des insultes</i> »</p> <p>. Avoir des tâches intéressantes et diverses : les tâches routinières sont très peu appréciées</p>

Assez globalement, il apparaît :

- a) que d'une manière générale, les trois groupes de jeunes évoquent les mêmes besoins vis-à-vis du travail et de l'entourage professionnel, mais toutefois le besoin d'être reconnu et respecté est plus fort chez les JSQ (stagiaires de la formation) ; et celui d'expression plus important chez les autres jeunes ;
- b) que les étudiants en Licence professionnelle et les apprentis en fin de cursus de CAP/BEP ont effectué leur choix de métier de manière plus réfléchie que les JSQ. Ces derniers éprouvent en effet des difficultés à construire un projet professionnel ; les actions de pré-qualification constituent une opportunité pour découvrir des métiers.

3.1.2. Le corpus 2 : Les entretiens avec les acteurs de l'insertion des JSQ

Le corpus 2 contient 255 103 formes lexicales représentant 8 863 formes distinctes. La représentativité est robuste car 67 % des u.c.e. sont retenues dans l'analyse. Alceste identifie cinq classes qui correspondent à cinq discours-types tenus par les acteurs de l'insertion autour des difficultés et des besoins des JFCS. Ces discours sont présentés de façon synthétique dans le tableau n°3, par classe de répondants.

Tableau n°3. Synthèse des discours des acteurs de l'insertion des JSQ par classe

Classes	Qui parle ?	Contenu de discours + phrases-types
Le discours de la socialisation 31% des u.c.e. classées	Formateurs et psychologues du travail	Les JSQ : un groupe hétérogène face aux difficultés d'insertion Evolution de ces jeunes dans des familles en difficulté « <i>Il y en a qui ont vécu des trucs assez compliqués</i> » → . Manque d'éducation « <i>Beaucoup de jeunes sont plus ou moins livrés à eux-mêmes, donc ils n'ont pas de repères, à mon avis une éducation</i> » . Difficultés à effectuer un choix professionnel ⇒ Les centres de formation essaient de contribuer au développement de leur identité professionnelle Rôle de la communication sur les attentes dans l'intégration au sein des entreprises
Le discours de l'apprentissage 19 % des u.c.e. classées	Tuteurs dans des entreprises de BTP et de services	Des entreprises recrutent des apprentis pour effectuer des tâches subalternes et ingrates « <i>Les trois quarts des gens, quand ils prennent des apprentis, ils leur font faire la m...</i> » L'apprenti doit être passionné par son métier et avoir un comportement irréprochable Des tuteurs ont du mal à imposer leurs méthodes du travail : les apprentis veulent organiser leurs activités Des apprentis sont prêts à quitter l'entreprise si elle ne répond plus à leurs attentes
Le discours de l'absentéisme 14% des u.c.e. classées	L'ensemble des acteurs de l'insertion	La ponctualité et l'assiduité constituent des contraintes pour les JSQ Des JSQ sont souvent absents, et parfois pour des raisons méconnues « <i>La première fois qu'elle a été absente, elle a reçu une convocation [...] elle n'est pas venue</i> » Explication de ce phénomène : conditions de travail difficiles, absence d'un moyen de déplacement permanent, absence de l'image des parents qui se lèvent tous les matins pour aller travailler
Le discours bureaucratique 28% des u.c.e. classées	Directeurs et chargés de mission dans des organismes d'insertion et de formation	La fonction tutorale en entreprise reste floue et peu définie pour nombre de tuteurs « <i>Il n'a pas la compétence tutorale et pédagogique [...] Je ne sais même pas s'il a une idée précise de son rôle de tuteur</i> » Les apprentis en difficulté peuvent bénéficier de l'aide des Conseillers tuteurs en insertion qui jouent un rôle de médiateur entre le jeune et son tuteur Formation des managers sur la fonction RH par des branches professionnelles et des chambres consulaires
Le discours de la propreté 8% des u.c.e. classées	Les acteurs du secteur de la propreté (tuteurs, formateurs, etc.)	Les métiers de la propreté sont de plus en plus techniques avec une utilisation de matériel spécifique Il n'est plus possible d'exercer ce métier sans les acquis de base → De nombreux diplômes ont été créés et centres de formation labélisés + émergence de nouveaux métiers et création de nouvelles échelles de grades Les possibilités d'évolution de carrières pour les JFCS sont multiples « <i>Vous pouvez arriver sans aucune qualification, commencer agent de service, faire les preuves sur le terrain, passer chef d'équipe</i> »

Assez globalement, il apparaît :

- a) que le milieu familial dans lequel les JSQ ont évolué, la difficulté d'élaborer un projet professionnel et l'absentéisme ne facilitent pas leur accès à une formation qualifiante ;
- b) que les stagiaires de la formation et leur tuteur communiquent peu. Ces derniers sont peu ou pas formés à l'encadrement des jeunes en formation.

3.1.3. *La triangulation des données*

Le croisement des dires et des écrits des uns et des autres permet à la fois d'identifier les besoins ressentis par les jeunes en cours de formation pré-qualifiante et d'explorer des éléments qui permettent d'expliquer les raisons pour lesquelles nombre d'entre eux abandonnent la formation. Le tableau n°4 croise les données de deux *corpus* exploités par locuteur.



29ème université d'été de l'audit social
sur le thème du
Bien-être au travail
Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Communication

29^{ème} Université d'été de l'Audit Social

« AUDIT SOCIAL ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL »

Montpellier, 1^{er} et 2 septembre 2011

« Contribution de l'audit social dans le développement du bien-être au travail en milieu hospitalier »

Par **Anne-Marie EMERIAT**, Psychologue du travail, ESC Saint-Etienne, et Doctorante en psychologie sociale, Université Lyon 2, anne-marie_emeriat@esc-saint-etienne.fr

Et **Stéphanie CARPENTIER**, Docteur Sciences de Gestion, Enseignant-chercheur en Management des Ressources Humaines, ESC Saint-Etienne, stephanie_carpentier@esc-saint-etienne.fr

L'Organisation est un espace social où le travail et la santé entretiennent des liens étroits. Ces liens sont décrits essentiellement à partir du rôle joué par le travail sur la construction ou la dégradation de la santé, sur la manière dont le travail agit positivement ou négativement sur la santé des individus. Les nouvelles logiques économiques et les conséquences des pratiques managériales sont saisies à partir des effets qu'elles entraînent sur l'état de santé des travailleurs et rendent nécessaires les pratiques d'audit social en organisation.

Nous nous proposons dans notre communication d'aborder le lien travail-santé dans l'Organisation et de voir à quelles conditions l'individu et l'Organisation peuvent interagir dans un intérêt mutuel, en clair de comprendre par quels processus individuels et organisationnels se construit la santé au travail, faute de quoi des situations de souffrances au travail individuelles et/ou collectives s'installeront. Cela supposera ainsi dans un premier temps de réfléchir à comment on peut prévenir la souffrance au travail par l'adoption d'une démarche d'audit social puis de faire dans un second temps la promotion du bien-être psychologique au travail au travers du développement de pratiques managériales socialement responsables nécessaires à ce changement de perspective.

Quelques précisions méthodologiques doivent cependant être apportées en préambule car une recherche doctorale sous-tend cette réflexion. L'étude porte sur le milieu hospitalier et s'est déroulée durant l'année 2010 et le 1^{er} semestre 2011. Vingt personnes issues de deux centres hospitaliers français comparables (Montélimar et Firminy) ont ainsi été interrogées selon le mode d'entretiens non directifs. Cette population d'infirmières et d'aides soignantes rencontrée sur la base du volontariat mais avec l'accord des directions des ressources humaines concernées constitue un échantillon homogène : ce sont en effet toutes des femmes âgées entre 45 et 55 ans, c'est-à-dire avec une grande expérience et un fort recul sur leurs pratiques professionnelles, qui ont été interviewées. Le choix de ce mode de collecte des données basé sur le principe de la non-directivité s'explique par la volonté de l'investigateur de permettre aux sujets interrogés de pouvoir tout dire car chaque élément de leurs discours le renseigne en termes d'émotions et de significations sur leurs propres cadres de référence (Baumard et al. 2003, pp. 235-237). Or ce sont justement ces cadres de références qui permettent aux sujets de mettre en avant les situations de souffrance au travail dont ils sont victimes ou au contraire d'évaluer positivement leur travail de façon à ce qu'une situation de bien-être au travail soit reconnue voire même revendiquée : c'est bien cette deuxième alternative que l'organisation cherche à développer. Les propos de ce personnel soignant interrogé serviront donc d'illustration à notre réflexion et permettront de mettre en lumière la complexité de l'appréhension de ces cadres de références qui relèvent du domaine psychologique mais interfèrent au niveau managérial.

Ces éléments ayant été apportés, clarifions tout d'abord comment les situations de souffrance au travail peuvent être prévenues par l'adoption d'une démarche d'audit social.

1. Les situations de souffrance au travail et les réponses de l'audit social

Une remarque doit être précisée au préalable de cette réflexion : les propos de cette partie n'ont pas pour objet de faire un état de la littérature déjà écrite sur ce sujet de la souffrance au travail tant les travaux sont nombreux (ne serait-ce qu'au niveau des recherches francophones et anglo-saxonnes en management et en psychologie) mais plutôt de mettre en évidence que les situations de souffrances au travail sont tellement protéiformes qu'elles nécessitent une vigilance croissante des managers de plus en plus sensibilisés à l'engagement de leurs responsabilités sociales sans toujours savoir comment agir : les réponses apportées par l'audit social méritent alors d'être attentivement étudiées.

Différents travaux ont démontré que la souffrance au travail peut s'exprimer à un double niveau : collectif et/ou individuel (par exemple Bachelard et Carpentier, 2004a et 2004b). Au niveau collectif, la souffrance au travail s'exprime notamment au travers des transgressions des règles (Reynaud, 1997 ; Carpentier, 2004 ; Carpentier et Saint-Léger, 2009). Or, même si ces transgressions ne sont pas « organisées » par l'encadrement lui-même (comme cela peut parfois exister) - ce dernier préférant adopter une organisation du travail à prescription floue consistant à ne pas décrire et préciser totalement tout un pan de l'activité afin d'aménager l'imprévisible¹ (Carpentier, 2004) -, n'oublions pas qu'elles engendrent des coûts cachés (Savall et Zardet, 1995, Bonnet et Beck, 2009) qui ne peuvent être niés et traduisent une

¹ Toutefois, cette latitude donnée aux équipes de travail en vue de les mobiliser ne peut cependant être conçue autrement qu'en référence au projet (tel que défini par J.D. Reynaud), à la contextualité de l'activité concernée et aux processus communs d'interprétation et de production de sens utilisés par rapport à ces prescriptions floues entendues au sens d'objectifs plus ou moins implicites.

qualité de vie au travail des salariés dégradée. D'autres symptômes de souffrance collective et individuelle existent également, qu'il s'agisse de la démotivation et du désengagement du personnel, de la remise en cause des décisions managériales ou de la conduite du changement rendue plus difficile pour ne prendre que quelques exemples. Quoi qu'il en soit, même si la souffrance (tout comme le plaisir d'ailleurs) est un ressenti individuel, les stratégies défensives (Dejours, 1995, p.10) ainsi développées cimentent le collectif de travail et ont pour objectif de lutter contre la souffrance générée par l'organisation. Elles permettent également aux membres d'un même groupe de partager les mêmes perceptions, les mêmes croyances et de ce fait, de développer une réalité commune aux membres du groupe. L'identité professionnelle s'en trouve renforcée autour de règles communes adoptées par les membres du groupe. Cela contribue donc d'une certaine façon à contrebalancer l'atomisation du collectif de travail (Linhart, 2005) et « *l'anomie qui défait les solidarités collectives et marque l'affaiblissement de la cohésion du système social* » (Durand et Weil, 1989) souvent dénoncées.

Les organisations sont par ailleurs également concernées par les aptitudes de leurs salariés. En se préoccupant de leur capacité à apprendre ou à s'adapter à de nouvelles pratiques professionnelles, une forme contemporaine de la division des collectifs de travail est en effet développée par les organisations (qu'elles soient privées ou non). L'implication qui est attendue de la part de tout salarié (Dejours, 1993) devient une valeur absolue de sa compétence, celle-ci étant au centre d'une nouvelle prise de possession de l'engagement de soi et de la créativité qui lui est inhérente. Dès lors, cette nouvelle façon de penser et d'agir engendre de nombreuses conséquences, dont celle de la souffrance mentale et psychique développée dans le cadre du travail. Au-delà de l'insatisfaction dans le travail qui constitue l'une des deux conditions de la précarité dans le travail (Paugam, 2008) ayant des effets néfastes sur la santé des salariés (Rebérioux, 1994), c'est la conséquence immanente de la recherche éperdue de l'estime de soi qui apparaît. Le découragement, l'ennui et la fatigue précèdent des altérations plus grandes de la santé mentale. C'est là tout le problème de la défaillance psychique d'une personnalité apparemment saine, soumise à un feu continu d'exigences professionnelles intériorisées comme des exigences personnelles. Le système de défense psychique ne peut plus, dès lors, faire face à ces agressions « micro-toxiques » ; la souffrance (en particulier au travail) existe par conséquent et devient la conséquence d'une non-reconnaissance de la mobilisation de la subjectivité au travail. La souffrance mentale peut prendre plusieurs formes mais se décline toutefois au niveau individuel à travers deux facteurs: celui de la double contrainte et celui de la souffrance liée au fait de mal faire son travail (en comparaison à l'idéal de son métier) surtout quand la recherche de l'excellence est clairement affichée (Aubert et de Gaulejac, 1991 ; Bachelard et Carpentier, 2004). Dès lors, si une direction d'entreprise prône, comme c'est désormais de plus en plus souvent le cas, la notion de responsabilité sociale mise en œuvre dans l'organisation sans qu'elle ne définisse ou n'applique complètement ce que sous-tend ce concept, cela peut renforcer la souffrance au travail de ses individualités convoquées.

Quoi qu'il en soit, tous les modèles théoriques de la souffrance au travail que nous avons parcourus convergent vers le fait que la souffrance est l'illustration d'une perturbation entre l'individu et l'entreprise. Elle peut prendre plusieurs formes : celle d'un conflit (Dejours, 1993 ; Clot, 2008) ; celle d'une mauvaise adéquation entre les exigences de la tâche à effectuer et les ressources du sujet (Karasek et Théorell, 1990) ; celle d'une activité « empêchée » dans laquelle le travail prescrit et réalisé n'est qu'une partie du travail réel (Clot, 1999 ; Lhuillier, 2006). Les manifestations de cette souffrance peuvent se faire sous la forme d'une démotivation, d'une fatigue pouvant aller jusqu'au burn-out (fréquent chez les

soignants) et dans les cas extrêmes, la souffrance peut déboucher sur le suicide. Par conséquent, l'organisation est de plus en plus potentiellement confrontée à des situations de souffrances collectives et individuelles auxquelles elle doit désormais répondre. Une démarche d'audit socio-économique (Bonnet et Beck, 2009) ou plus généralement une démarche d'audit social (Carpentier et Bachelard, 2009) permettent non seulement de contribuer à diagnostiquer ces situations de souffrance au travail collective mais favorisent également l'innovation des organisations et le développement de leurs responsabilités sociales.

L'audit social a en effet pour objectif de réaliser une appréciation indépendante des diverses opérations et contrôles d'une entreprise pour déterminer les domaines dans lesquels la direction et les managers n'ont pas pu s'acquitter de leurs fonctions essentielles de management et ont ainsi besoin de conseils visant à combler ces lacunes pour rendre l'administration ou l'organisation plus efficace (Sawyer, 1998). Au delà des situations individuelles et d'un point de vue managérial, les questions de souffrance au travail révèlent donc encore plus la nécessité d'adopter une telle démarche (Bachelard et Carpentier, 2004a et 2004b). Souvenons-nous toutefois que les principaux champs d'application de l'audit social, quelles que soient ses trois dimensions concernées (stratégique, opérationnel et de conformité), visent à évaluer les pratiques internes par rapport à un référentiel normatif externe (droit du travail et autres codes applicables, conventions collectives, accords d'entreprise, etc.). Or en matière de management de la santé au travail, ces référentiels sont encore en cours d'élaboration tout en s'appuyant sur les principes de l'audit social (cf. par exemple les travaux du Réseau Francophone de Formation en Santé au Travail). Au delà des frontières de l'entreprise (pour les différentes parties prenantes concernées, sous-traitants, fournisseurs, etc.) il s'agit également de regarder en référence à des normes liées à la responsabilité sociale de l'entreprise (souvent référencées sur les principes de l'Organisation Internationale du Travail) (Igalens, 2000 et 2003, Combemale et Igalens, 2005 ; Peretti et Vachette, 1985 ; Igalens et Peretti, 2007 ; Peretti, 2007). Précisons cependant qu'une organisation souhaitant évaluer non seulement la réalité de ses pratiques (par rapport à ce qui est prévu et souhaité) mais également la pertinence de ses objectifs et processus existants dans la perspective de les faire évoluer peut désirer qu'un audit social de conformité et de pertinence soit réalisé en référence à des objectifs, règles et procédures internes à l'organisation. Dans cette optique, les domaines d'application de l'audit social sont nombreux et peuvent concerner tout ou partie des pratiques de gestion et de management des ressources humaines: recrutement, formation, appréciation, rémunérations, compétences, santé et sécurité du travail, etc. (Ce type d'audit peut alors intégrer des approches de type benchmarking pour permettre des comparaisons externes). N'oublions cependant pas qu'un audit social peut également se révéler précieux avant qu'une situation de changement ne se réalise (fusion-acquisition, réorganisation, faisabilité sociale d'un investissement, (re)négociation d'un accord collectif, etc.) car il permet aussi une meilleure compréhension des situations sociales particulières (conflit social, climat social dégradé, fort turnover, absentéisme...). Dans ce cas précis, l'audit social se révèle donc fort judicieux pour tirer des enseignements correctifs dans l'avenir et/ou de prévenir la répétition de situations conflictuelles voire de souffrances collectives et/ou individuelles suscitées non seulement par des dysfonctionnements d'entreprise mais aussi éventuellement engendrées par une conduite du changement plus ou moins bien contrôlée dans tout projet d'innovation.

Les raisons pour qu'une organisation rentre dans une logique d'audit social, ou même le mette en œuvre, sont par conséquent multiples et renforcées par la mise en lumière du rapport de l'organisation à l'individu et réciproquement, surtout quand le fruit de leurs interactions est

aussi destructeur que le supposent des situations de souffrance individuelles et collectives au travail, tant au niveau de la performance sociale que celle tout simplement économique. En effet les pratiques managériales ainsi interrogées par une démarche d'audit social permettent à l'organisation de repérer ce qui dysfonctionne mais également ce qui fonctionne bien et contribue au bien-être au travail de ses salariés. Toute démarche managériale socialement responsable peut donc s'en trouver favorisée.

2. Le bien-être au travail et les pratiques managériales socialement responsables

De nombreuses études se sont intéressées aux effets négatifs du travail sur la santé, à savoir les problèmes de stress, de souffrance au travail, de harcèlement moral, de troubles musculo-squelettiques plus généralement appelés risques psycho-sociaux. L'intégration de ces travaux à l'amélioration des pratiques managériales est cependant plus difficile car il faut noter que réduire la souffrance au travail ne suffit pas pour développer le bien-être psychologique : ce sont des démarches différentes, bien que complémentaires. Il convient cependant de savoir ce que l'on désigne quand on parle de bien-être au travail, tant ce concept est souvent assimilé ou confondu avec d'autres notions assez proches telles la qualité de vie au travail ou la santé au travail pour ne prendre que ces exemples.

Dès 2009, Terramorsi, Barthe et Peretti réfléchissaient à la notion de bien-être au travail d'un point de vue managérial en proposant un regard critique relatif à l'information concernant la santé, la sécurité et le bien-être au travail présente au sein des rapports RSE des sociétés du CAC 40 (Terramorsi, Barthe et Peretti, 2009). L'analyse du discours des entreprises laissait ainsi tout d'abord nettement apparaître l'importance accordée à l'institutionnalisation des attentes « sociales » des parties prenantes. A la suite de Rojot (2003), rappelons toutefois qu'une organisation qui institutionnalise une thématique cherche à satisfaire les attentes sociales en les transformant en objectifs techniques et impersonnels situés au-delà de la discrétion individuelle. Par cette pratique, une organisation, indépendamment de son efficacité opérationnelle immédiate, tente ainsi d'accroître sa légitimité en institutionnalisant les valeurs qu'elle perçoit comme étant prévalentes au sein de la société (Meyer & Rowan, 1977). Chercher à institutionnaliser les questions de bien être au travail associées aux dimensions de santé et sécurité au travail peut alors entretenir une confusion déjà comprise dans une terminologie qui globalement se réfère soit à la dimension psychologique du bien être d'un individu au travail ou bien à la qualité de vie du même individu au travail (nous reviendrons dans quelques instants sur ces clarifications conceptuelles). Quoi qu'il en soit, alors que les questions de santé et de sécurité au travail d'une part et de bien être au travail d'autre part ont d'importants enjeux juridiques, économiques et managériaux, ces éléments sont très rarement mis en avant pour justifier l'action des entreprises. En effet, d'après ces mêmes auteurs, les données contenues dans les rapports RSE informent en général assez peu sur la situation de l'entreprise en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail. De nombreuses informations permettant d'analyser la situation de l'entreprise sont en effet manquantes ; les principaux indicateurs obligatoires depuis 1977 dans le bilan social sont peu ou pas présents et des aspects essentiels de la thématique de santé et sécurité au travail ne sont pas traités. Enfin, Terramorsi, Barthe et Peretti (2009) soulignent que de nouveaux espaces de progression de l'information des parties prenantes en matière de gestion de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail se révèlent avec une acuité de plus en plus grande. Si certaines entreprises se fixent en effet comme objectif d'assurer un niveau de sécurité équivalent pour tous qu'ils soient prestataires ou salariés, les informations transmises à ce sujet sont rares et la diffusion des « bonnes pratiques » aux filiales, aux fournisseurs et aux

sous-traitants est rarement évoquée. De la même façon, la capacité des entreprises à aborder la question des risques psychosociaux au-delà de la seule question du stress est finalement peu traitée. Enfin, l'association des salariés aux pratiques de management de la santé représente un enjeu peu évoqué bien qu'il s'agisse de la raison même de la thématique du bien-être au travail clairement indiquée dans ces mêmes rapports RSE.

Par conséquent, au-delà des questions de management de la santé et de la sécurité au travail, devant la confusion des termes « qualité de vie au travail », « satisfaction au travail », « bien-être (psychologique) au travail », il convient de mettre un peu d'ordre dans la terminologie.

La qualité de vie au travail dépend avant tout de l'environnement professionnel ou plus exactement de l'organisation en elle-même. Quand on pose la question de la qualité de vie, la réponse se fait en termes de conditions et d'organisation du travail. La qualité de vie apparaît donc en quelque sorte comme une des conditions du bien-être au travail. La satisfaction au travail est le jugement qu'une personne porte globalement sur son travail. Le bien-être au travail est davantage inscrit dans un registre individuel : il est ce que ressent une personne et ce qu'elle juge, évalue de son travail. Il est donc lié aux sphères cognitive et émotionnelle (Diener, 1994 ; Diener et Emmons, 1985). D'autre part, l'évaluation que fait la personne, de son contexte de travail, quoi qu'il arrive, est connotée soit positivement soit négativement : ainsi, le même incident positif ou négatif va être appréhendé de façon intense ou relative d'un individu à l'autre. Cette perception est singulière, elle est en étroite relation avec le caractère : ainsi, la perception de bien-être psychologique est en interrelation avec les traits de personnalité de l'individu. On comprend alors la complexité de cerner le concept de bien-être psychologique et encore plus la difficulté à appliquer ce concept à la prévention.

C'est donc en reprenant les situations difficiles vécues par les personnes qu'on va comprendre ce qui dysfonctionne et qu'une meilleure appréhension de la notion de bien-être psychologique pourra exister. En cela nous adoptons la démarche de nombreux questionnaires tels Colle (2005) et Roques (1999) qui appréhendent le bien-être de manière négative, c'est-à-dire en opposition au mal-être souvent caractérisé par des phénomènes de stress. Dans ce cas, le bien-être et le stress professionnels sont deux concepts négativement liés. Le stress se manifeste chez un individu par la dégradation de son bien-être. Ainsi, « *le stress risque de modifier à la fois la santé mentale et physique (le « bien-être »)* » (Roger et Tremblay, 1999, p.5). Rappelons toutefois que le problème de stress est généralement abordé comme une problématique individuelle dans les entreprises : celle d'un individu qui n'arrive pas à s'adapter à son environnement de travail (Chanlat, 1990). De la même façon, dans le phénomène du burn-out ou épuisement professionnel, la souffrance psychologique est au maximum. Or, par quoi se traduit le burn-out ? Il s'agit de l'incapacité pour un individu à utiliser ses ressources émotionnelles c'est-à-dire l'incapacité d'avoir une réaction allant vers l'adaptation, mais aussi une dépersonnalisation des relations et un sentiment de perte de sens du travail, une dégradation de l'estime de soi. Largement développé chez les populations de soignants ou dans les métiers à forte charge émotionnelle, le burn-out nous donne des clés intéressantes pour comprendre le bien-être psychologique. Il faut s'attarder sur les dimensions cognitives et affectives de l'individu, sur ses ressources, sur sa capacité à les mobiliser et sur sa capacité à imaginer des solutions adaptatives au contexte de travail. Dans chaque situation, l'individu fait deux types d'appréciation : l'une est cognitive, l'autre est émotionnelle. S'il existe un décalage entre les deux, alors le sujet analyse la situation avec logique mais se montre incapable de réagir affectivement de façon adaptée. Pour autant, tel problème va apparaître insurmontable pour une personne et pas pour une autre, telle situation sera

insupportable pour l'un et banale pour l'autre. Cet état émotionnel va être à l'origine du comportement adopté par l'individu.

Quoi qu'il en soit quand le travail est ou devient pathogène, la psychodynamique du travail peut être un recours car elle va s'intéresser à ce qui permet au sujet de maintenir un équilibre psychologique, c'est-à-dire aux processus psychiques mis en mouvement dans la confrontation de l'homme à la réalité (Dejours, 1995) : essayant ainsi de sauvegarder son équilibre psychique, il lutte contre les contraintes du travail pour rester dans la normalité, ce qui génère de la souffrance. Le travail peut donc être facteur de dégradation physique et psychique de l'homme mais n'oublions pas qu'il peut également être une source d'épanouissement, de construction d'une identité sociale. Ce courant de pensée s'appuie en effet sur l'interprétation de la dynamique d'action qui lie l'homme à son travail, à savoir les rapports dynamiques qui se construisent entre l'homme, son environnement de travail et le champ social, l'équilibre entre ces trois points aboutissant aux notions de plaisir ou de souffrance. On peut cependant repérer le bien-être psychologique non seulement par les capacités à réagir de façon adéquate aux situations mais plus en amont au travers des images mentales et des émotions exprimées. Chez les soignants interrogés dans le cadre d'une recherche doctorale sur le bien-être psychologique au travail, nous avons repéré ces signes avant-coureurs d'un état de burn-out ou, au contraire, les prémises du bien-être (nous reviendrons sur ces éléments dans quelques instants). Damasio (1999) a montré qu'il y a une interdépendance entre les signaux corporels (émotions), la production d'images mentales et les capacités cognitives : quand elles sont positives, le raisonnement est souple ; quand les émotions sont négatives, il y a moins d'images mentales et le raisonnement se rigidifie. Ainsi, on note davantage de préjugés, de croyances négatives.

Les propos des 20 soignantes interviewées nous ont permis de repérer une corrélation entre les émotions exprimées, les termes utilisés et le contexte de travail. Plus précisément, toutes les personnes qui manifestaient de la souffrance (2/3 des soignantes interrogées) étaient dans des services à forte charge de travail (services d'urgence, de médecine, de gériatrie), peu ou pas soutenues par leur hiérarchie (cadres infirmiers, médecins), avec une organisation du travail à « flux tendu » nécessitant des retours au travail sur les temps de repos (dans le cas de manque de personnel notamment). Nous avons pu isoler quelques phrases-témoins pour illustrer notre analyse :

« les contraintes deviennent de plus en plus difficiles : on nous en demande toujours plus »

« On est coincé entre les patients et la hiérarchie »

« le mal de dos, il y a un an, j'en n'avais pas »

« quoi qu'on fasse, rien ne changera »

on ne peut pas laisser ses problèmes à la porte...de la maison ou de l'hôpital »

« il faudrait nous faire plus confiance »

« tous les efforts qu'on fait, c'est normal »

Ces phrases ont été prononcées par des personnes différentes mais la même idée était exprimée chez toutes les soignantes manifestant de la souffrance.

Pour les autres, (le tiers des personnes interrogées), le ressenti de bien-être au travail s'est traduit par des phrases telles que :

« l'auto-satisfaction, ça fait du bien »

« le contact avec les patients et avec l'équipe ça va me manquer quand je serai à la retraite »

« on a un métier qui se renouvèle tout le temps »

« on a osé dire ce qu'on disait pas : on a bien fait, ça été entendu »

« c'est un métier très enrichissant sur le plan humain, on est utile aux autres »

« je me sens bien dans cette équipe, il y a une bonne ambiance ».

Toutes ces personnes ont exprimé les mêmes idées, à savoir, le fait de travailler dans un environnement où la charge de travail était acceptable (travail à 4/5^{ème}, service de consultation en addictologie, tabaccologie, services d'endoscopies). Dans les entretiens, le rôle de la hiérarchie (de proximité, la direction) a été mentionné. Ainsi, pour toutes les personnes le sentiment d'être écouté, respecté est extrêmement important et permet de supporter la charge physique et émotionnelle dans le travail. Deux personnes parmi les vingt travaillent dans un service de médecine avec des patients lourds à gérer. Toutes les deux ont mentionné le fait que la pénibilité de leur travail est réduite par la bonne ambiance et par la confiance que leur accorde leur cadre.

Notons enfin que ces deux hôpitaux sont dans la même logique : celle de réduire les coûts et d'optimiser les ressources internes pour répondre aux contraintes des démarches d'accréditation. Ainsi, les points de convergence que nous avons identifiés entre les personnes interrogées peuvent être pris en compte car le contexte est équivalent.

Le bien-être psychologique comme on le voit est fortement lié aux conditions de travail et aux relations de travail mais on a pu constater aussi que, quelles que soient les contraintes de travail, certaines personnes évaluent négativement leur travail² et d'autres positivement. Ainsi, les personnes qui jugent positivement leur travail évaluent aussi de la même façon leur entourage et inversement. Les dimensions physiques et psychologiques interagissent dans la construction et dans la dégradation du bien-être. Ces extraits d'entretiens soulignent également les débats récurrents sur l'essence même du bien être.

Comme le rappellent Laguardia et Ryan (2000) ce qui constitue l'essence du bien-être et de la santé psychologique a toujours fait l'objet d'un important débat, certains penseurs mettant l'accent sur le bonheur ou sur le plaisir comme condition sine qua non du bien-être, quand d'autres affirment que le bien-être implique l'actualisation du potentiel humain. Le changement de perspective visant à considérer que le bien-être ne se définit plus uniquement par l'absence de symptômes de souffrance n'est pas neutre ! Si l'on regarde plus précisément ce en quoi consiste ces autres conceptions positives du bien-être, on peut tout d'abord considérer que l'approche peut-être la plus importante sur le sujet dans le domaine de la psychologie de la personnalité et même de la philosophie (Ryff et Singer, 1998) définit le bien-être en termes d'acquisition de plaisir et de bonheur. Csikszentmihalyi est un psychologue hongrois, qui a développé cette théorie psychologique du bonheur, de la créativité et du bien-être subjectif, mais il est surtout connu comme l'architecte du concept de « flow » selon lequel les individus sont les plus heureux lorsqu'ils sont dans un état de « flow », c'est-à-dire un état de concentration ou d'absorption complète dans une activité (Csikszentmihalyi, 2004). Ce point de vue a récemment été repris dans le cadre de la psychologie hédoniste (Kahneman, Diener et Schwartz, 1999) visant à considérer le bien-être, principal moteur de toute activité humaine, comme un plaisir, une satisfaction ou un bonheur subjectif. Appliqué au travail, C. Dejours (1993, 1995) définit le plaisir au travail comme un état de bien-être psychique que ressent la personne quand son travail lui permet d'être reconnue, lui donne pouvoir et autonomie. L'individu, dans un contexte favorable cherche en effet à s'accomplir, à se créer une identité professionnelle ; il développe sa créativité, apporte sa contribution, en retire une satisfaction narcissique. On entend par un contexte favorable un environnement dans lequel le sujet peut s'organiser avec une certaine liberté et dans lequel les

² Ce qui rejoint ainsi la réflexion d'Estryn-Behar (1997).

exigences du travail s'accordent avec les besoins de la personne. Dans cette perspective, on peut donc parler de bien-être subjectif (Diener et Lucas, 1999), ce qui fait référence à vivre beaucoup d'affects agréables, peu d'affects désagréables et à ressentir une grande satisfaction personnelle de sa propre vie. Dès lors, un grand bien-être subjectif apparaît quand une personne atteint ses buts, quels qu'ils soient, et c'est cela même qui la satisfait et la rend heureuse. En effet quand une soignante dit « *on a un métier qui se renouvèle tout le temps* » ou bien « *c'est un métier très enrichissant sur le plan humain, on est utile aux autres* », elle exprime ses valeurs et ce qui a du sens pour elle dans son métier. Il ne s'agit pas pour elle de profiter de ce que la vie lui apporte mais de se nourrir de l'atteinte de ses objectifs personnels qui donnent du sens à sa vie.

La psychologie hédoniste, bien que constituant selon Laguardia et Ryan (2000) le courant de pensée qui domine la recherche sur le bien-être, est pourtant concurrencée par d'autres courants alternatifs concevant le bien-être comme étant plus complexe que le seul bonheur. Cowen (1994) suggère par exemple que le bien-être puisse être déterminé en fonction de composantes claires du point de vue comportemental, psychologique et physiologique (comme manger, dormir, avoir des relations interpersonnelles, avoir un certain contrôle sur sa vie, une existence satisfaisante et une bonne santé physique) qui serviraient à décrire la présence de manifestations positives d'un bon fonctionnement. Dans cette perspective, le bien-être devient possible pour tous et les processus susceptibles de conduire au bien-être consistent à créer de bonnes relations d'attachement, à acquérir des habiletés appropriées à son âge dans le domaine de la cognition, des relations interpersonnelles et de l'adaptation de même qu'à vivre dans des milieux qui favorisent le bien-être sans oublier le sentiment d'une certaine maîtrise sur sa vie (Laguardia et Ryan, 2000). Ryff et Singer (1998) qui font également partie du courant de la psychologie positive soutiennent eux aussi une définition du bien-être qui dépasse les concepts de bonheur et d'hédonisme et qui va plutôt dans le sens de l'eudémonie (Waterman, 1993). Cette conception du bien-être se caractérise à l'aide de six principales dimensions : un certain contrôle de son milieu, des relations positives, l'autonomie, la croissance personnelle, l'acceptation de soi et le sens à la vie. Selon ces mêmes auteurs, il se peut ainsi que le bonheur surgisse à l'occasion comme un résultat secondaire de ces dimensions, ce qui conduirait ainsi au bien être psychologique mais il ne définit pas en lui-même.

Appliquées au monde du travail, la conception hédoniste du bien-être au travail définie comme un plaisir, une satisfaction ou un bonheur subjectif est donc très difficile à susciter d'un point de vue managérial. Par contre les dernières conceptions du bien-être contenant une dimension eudémoniste sont plus conciliables avec le point de vue managérial. Elles sont en effet en résonance avec les pratiques du management de la santé au travail et de la qualité de vie au travail car l'adaptation de l'homme à son travail, sa montée en compétences et en autonomie, la création de conditions favorisant son bien-être psychologique et des relations professionnelles satisfaisantes, et la quête sans cesse renouvelée du sens donné au travail sont les fondements mêmes des pratiques que les managers développent et cherchent à améliorer. En ce sens, cela rejoint par conséquent les propos de Peretti (2010) quand il affirme que les managers sont désormais tous concernés par les objectifs de responsabilité sociale des organisations qui se déclinent à chaque niveau hiérarchique au travers des questions de qualité des emplois offerts en termes de statut et de qualification ; respect des engagements en matière de diversité, d'égalité des chances et de non discrimination ; développement des compétences et de l'employabilité des salariés ; pratiques effectives de rémunération équitable et de partage des profits mais également dialogue social et respect des droits des salariés sans oublier les questions de la qualité de la vie au travail et management de la santé, de la sécurité et du bien être au travail.

Or comme le soulignent Peretti (2010) et Carpentier (2010), cette logique d'amélioration des pratiques managériales socialement responsables se trouve favorisée par une démarche d'audit social. Nous avons en effet vu précédemment que l'audit social permet notamment une meilleure compréhension des situations sociales particulières et se révèle fort judicieux pour tirer des enseignements correctifs dans l'avenir et/ou prévenir la répétition de situations conflictuelles voire de souffrances individuelles et même collectives issues non seulement des dysfonctionnements organisationnels mais aussi éventuellement engendrées par une conduite du changement plus ou moins bien contrôlée.

Conclusion

On ne peut pas parler de bien-être psychologique ou de souffrance au travail sans évoquer le terme de santé psychologique au travail c'est-à-dire le lien santé/Organisation. Or, ce lien a été mis à mal depuis les ces trois dernières décennies compte tenu des multiples évolutions (économiques, technologiques, organisationnelles, managériales...) qu'ont connues voire subies les organisations qui en ont quoi qu'il en soit été profondément marquées. Dès lors, l'organisation, y compris dans le secteur hospitalier, étant un système, toute perturbation survenue sur un des éléments du système va avoir des répercussions sur les autres éléments, à commencer par ses ressources humaines. En outre, l'organisation est un lieu où se jouent des enjeux pour l'homme (de réussir dans sa fonction ou d'être exclus), des quêtes identitaires (individuelles, collectives), un lieu d'investissement psychique : d'aliénation (Enriquez, 1993), d'expression de « sa pulsion d'exister » (Todorov, 1995). L'organisation est également un lieu de rapports sociaux avec tout ce que cela comporte d'affects, de désirs, de croyances, de motivation, de cognitions.... toujours en mouvement. C'est dans ce contexte que l'homme va se réaliser dans son travail. Le travail va être un lieu de construction identitaire, d'épanouissement et maintien de sa santé psychique mais il peut tout aussi bien être destructeur de la santé, source de souffrance. Il faut cependant bien admettre que le bien-être psychologique au travail est l'affaire de l'individu : c'est à lui de s'adapter au travail, de trouver des mécanismes de défense ou d'adaptation. Or, les bouleversements qu'ont connus les organisations ces trente dernières années ont affaibli les équilibres psychologiques reliés au travail.

Face à de telles situations, l'organisation se doit donc de réagir car à défaut de la sienne, ce sont les responsabilités de ses différents managers, quelque soit d'ailleurs leur niveau hiérarchique, qui seront engagées (Carpentier, 2010). Dans cette perspective, reconnaissons toutefois que certaines démarches sont entreprises. Certes les salariés sont désormais plus souvent formés à des techniques de gestion du stress ou de prévention des troubles musculo-squelettiques et les pratiques de coaching en entreprise sont également de plus en plus développées. Mais ces méthodes individuelles dédouanent d'une certaine façon l'entreprise de sa part de responsabilité en évitant qu'elle remette profondément en question ses pratiques managériales. L'audit social donc va pouvoir rééquilibrer les choses en interrogeant le système, ses modes de fonctionnement, d'organisation et de management de ses ressources humaines et en montrant la part de responsabilité de l'organisation. L'audit social va enfin permettre une adéquation plus fine des mesures individuelles aux actions collectives et organisationnelles développées, ce qui va ainsi contribuer à une meilleure appropriation de toute démarche de responsabilité sociale et sociétale des organisations entreprise par ailleurs.

Bibliographie

- Aubert N. et de Gaulejac V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil
- Bachelard O. et Carpentier S. (2004a), « L'optimisation de la performance économique peut-elle dangereuse pour l'entreprise ? » *Revue Management et Marketing*, Editura Universitaria Craiova, Anul II, Nr. 1/2004, pp. 41-52.
- Bachelard O. et Carpentier S. (2004b), « L'optimisation de la performance économique peut-elle être dangereuse pour l'entreprise ? », *Actes (CD-ROM) du Colloque IAS & ARFORGHE « Audit Social, normes internationales et compétitivité »*, 21-22 mai 2004, Tunis, pp. 43-50.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.M. (2003), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiétart et al. (2003), *Méthodes de recherche en management*, chapitre 9, pp. 224-256.
- Bonnet M. et Beck E. (2009), « Contribution de la théorie socio-économique à l'audit de la qualité de vie au travail. Exemple d'un audit socio-économique dans une entreprise de chimie », *Actes de la 27^{ème} Université d'Eté de l'Audit Social « Audit social & Qualité de vie au travail »*, Saint-Etienne, 27-28 Août, pp. 22-31.
- Carpentier S. (2004) : « La remise en cause d'un système de gestion contribue t-elle à la violence en entreprise? Eléments de réponse par l'analyse du cas des commerciaux d'une PMI française », thème n°5 « La santé des employés : un baromètre des politiques et des pratiques RH ? », *Actes du 15^{ème} Congrès de l'AGRH*, 1-4 septembre, Montréal, T.4, pp. 2599-2618.
- Carpentier S. (2010), « Managers : vos responsabilités vous engagent à être auditeurs sociaux ! », *Actes de la 28^{ème} université d'été de l'IAS « Managers : tous auditeurs sociaux »*, Groupe ESC Pau, 26-27 Août, 14 pages.
- Carpentier S. et Bachelard O. (2009) : « Une conception du management de la santé et de la sécurité au travail salubre nécessite l'adoption d'une logique d'audit social », *Actes (CD-ROM) de la 11^{ème} Université de Printemps de l'IAS « Audit social & renouvellement de la GRH »*, 30-31 mai, Zeralda - Safir Mazafran (Algérie), pp. 51-60.
- 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 ? », *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.
- Colle R. (2005), « L'influence des temps de travail personnalisés sur le bien-être des salariés », *Actes du 16^{ème} Congrès de l'AGRH*, Paris, Université Dauphine, 15-16 septembre, 27 pages.
- Chanlat J.F. (1990), « Théorie du stress et psychopathologie », *Prévenir*, 20, pp. 117-126.
- Clot Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF
- Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF
- Combemale M. et Igalens J. (2005), *L'audit social*, Paris, PUF, Que sais-je ?
- Cowen E. L. (1994), "The enhancement of psychological wellness: Challenges and Opportunities", *American Journal of Community Psychology*, 22, pp. 149-179.
- Csikszentmihalyi M. (2004), *Vivre : la psychologie du bonheur*, Paris, Ed. R. Laffont.
- Damasio A. (1999), *Le sentiment même de soi. Corps, émotion, conscience*, Paris, Ed Odile Jacob.
- Diener E. (1994), "Assessing Subjective Well-Being", *Social Indicators Research*, 31, pp. 103-157
- Diener E et Emmons R.A. (1985), "The independance of positive and negative Affect", *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 5, pp. 1105-1117

- Diener E. et Lucas R. E. (1999), "Personality and subjective well-being", in Kahneman D., Diener E. et Schwartz N. (Éds) (1999), *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, New York, Russell Sage Foundation, pp. 213-229.
- Dejours C. (1993), *Travail : usure mentale*, Bayard Editions, Paris.
- Dejours C. (1995), « Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail ? », *Le travail humain*, 58 (1), 1-16
- Durand J.P. et Weil R. (1989), *Sociologie contemporaine*, Paris, Vigot
- Enriquez E. (1993), *L'organisation en analyse*, Paris, PUF
- Estryn-Behar M. (1997), *Stress et souffrance des soignants à l'hôpital*, Estem, De Boeck Diffusion
- 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. et Peretti J.M. (2007), *Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils*, Paris, Eyrolles – Editions d'Organisation.
- Karasek R. et Théorell T. (1990), *Healthy work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, Wiley.
- Kahneman D., Diener E. et Schwartz N. (Éds) (1999), *Well-being : The foundations of hedonic psychology*, New York, Russell Sage Foundation.
- Laguardia J.G. et Ryan R.M. (2000), « Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n° 2, pp. 281-304.
- Lhuillier D. (2006), « Cliniques du travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, 179-193
- Linhart D. (2005), *Le travail nous est compté*, Paris, La Découverte
- Meyer J. W. et Rowan B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myths and Ceremony, *American Journal of Sociology* vol. 83, N°, p 340-363.
- Paugam S. (2008), *Le lien social*, Paris, PUF, Collection : « Que sais-je ? »
- Peretti J.M. (2007), *Ressources humaines*, Paris, Vuibert, chapitre 16, pp. 433-460 (11^{ème} édition).
- Peretti J.M. (2010), « Les nouvelles responsabilités d'audit social des managers » *Actes de la 28^{ème} université d'été de l'IAS « Managers : tous auditeurs sociaux »*, Groupe ESC Pau, 26-27 Août.
- Peretti J.M. et Vachette J.L. (1985), *Audit social*, Paris, Editions d'Organisation.
- Rebérioux M. (1994), « Citoyens et travailleurs », *Hommes et Libertés*, 76, 17-
- Reynaud J.D. (1997), *Les règles du jeu. Action collective et régulation sociale*, Paris, Armand Colin (3^{ème} édition, 1^{ère} édition en 1989).
- Roger A. et Tremblay M., (1999). « Plateau objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail », *Working Paper n°543, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence*.
- Rojot J. (2003), *Théorie des organisations*, Paris, Eska.
- Roques O. (1999), *Les réactions des salariés aux transitions de carrière : une approche en termes de stress au travail*, Thèse de doctorat, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III.
- Ryff C. D. et Singer B. (1998), "The contours of positive human health", *Psychological Inquiry*, 9, 1-28.
- Savall H. et Zardet V. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, Paris, Economica.
- Sawyer L.B. (1998), "When the problem is management", vol. 55, n° 4, UMI, Inc., Institute of Internal Auditors Inc., pp. 33-38.

Terramorsi P., Barthe N. et Peretti J.M. (2009), « L'information sur les politiques « Santé, sécurité ET bien-être au travail » dans les rapports RSE des entreprises du CAC 40 », *Actes de la 27^{ème} Université d'Eté de l'Audit Social « Audit social & Qualité de vie au travail »*, Saint-Etienne, 27-28 Août, pp. 337-347.

Todorov T. (1995), *La vie commune*, Seuil, Paris

Waterman A. S. (1993), "Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment", *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, pp. 678-691.



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Les effets indirects de la formation professionnelle : l'exemple de la motivation et du bien-être du personnel.

Jeannette ETCHEU
UM1 – MRM - ERFI

Raphaël NKAKLEU
Université de Douala
ESSEC

Les nécessités actuelles de changement et d'évolution exigent de la part des salariés plus de capacités d'adaptation, plus de flexibilité, plus d'aptitude à apprendre. Dans ce contexte, la formation revêt toute son importance et devient un concept central à la compréhension des attitudes des salariés.

La recherche suggère que la formation améliore les qualifications et capacités des employés (Kuvass et Dysvik, 2010 ; Kirkpatrick, 1979). Au-delà du développement de compétences techniques et professionnelles, un effet plus indirect de la formation tient au fait qu'elle est un facteur de motivation (Sahinidis et Bouris, 2008). À cette fin, le but de la présente communication est d'augmenter la connaissance de tels facteurs, en examinant les effets de la formation sur les attitudes de l'employé, à l'exemple de sa satisfaction, de sa motivation et de son bien-être au travail.

Mots-clés: Formation professionnelle, motivation à transférer les connaissances, satisfaction, bien-être.

Introduction

La rude concurrence et l'évolution technologique continuent à changer la nature et le contenu du travail (Tai, 2006; Chiabruru et Tekleab, 2005). Dans un tel environnement de changement rapide, il est clair que l'individu doit être capable de s'adapter pour affronter de nouveaux défis, en apprenant de nouvelles connaissances et compétences nécessaires. Certains chercheurs ont discuté que, pour aider les employés à acquérir de nouvelles compétences, la stratégie la plus importante et la plus rapide est l'allocation de la formation à tous les employés et à toutes les étapes de leurs carrières (Chen et Chih, 2011; Goldstein et Gilliam, 1990).

La formation professionnelle, telle qu'elle est définie par de nombreux auteurs (Kuvass et Dysvik, 2010 ; Peretti, 2007 ; Lee et Bruvold, 2003) vise d'une part, à l'amélioration des compétences des employés et d'autre part, à l'augmentation de la productivité de l'entreprise. À travers la formation, les compétences de l'employé sont renforcées, ce qui lui permettra d'exécuter efficacement les tâches assignées. En conséquence, il y aura une augmentation dans la performance totale de l'entreprise (Storey, 2002).

La formation peut donc accompagner le changement individuel, en tant qu'outil de qualification, mais elle peut également accompagner des changements organisationnels, en tant qu'outil de développement (Peretti, 2007; Arthur et al., 2003).

La formation observée dans notre étude correspond à la définition donnée par Chiabruru et Tekleab (2005), c'est-à-dire : « l'intervention organisée, conçue pour rehausser les déterminants de performance individuelle au travail ». Elle modifie des comportements devant des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ses connaissances et à changer ses attitudes au travail.

Au niveau individuel, Sahinidis et Boulis (2008) notent que la formation peut avoir un effet direct ou indirect sur le personnel. Dès lors, les préoccupations des professionnels s'orientent davantage vers les effets directs, assez rarement vers les effets indirects.

Par ailleurs, Meyer et Smith (2000) comme Gaetner et Nollen (1989) trouvent que, bien que la formation soit un moyen très précieux pour obtenir une augmentation des compétences, leur effet n'est pas direct. Les recherches de ces auteurs révèlent que le développement du personnel par la formation a un effet sur la motivation, la promotion interne, la sécurité de l'emploi.

Pour Guerrero (2000), la formation peut être une récompense ou un acte social. Les entreprises ne forment pas seulement pour que leurs salariés soient plus performants au travail. En effet, elles forment leurs employés, dans un souci d'optimiser la possibilité de leur main-d'œuvre. Sahinidis et Bouris (2008) considèrent que, ce genre de formation peut mener à un haut niveau de motivation et de satisfaction des employés qui, réellement voient l'occasion qui leur est donné. En outre, les employés formés tendent à échanger des attitudes positives (Cropanzano et Mitchell, 2005) et des comportements appropriés (Coyle-Shapiro et Conway, 2004). Ils deviennent motivés à déployer l'effort du bénéfice de l'entreprise. L'appréciation des employés pour la formation, est montrée dans leur travail dur et leur contentement d'être un membre de l'organisation. La formation est alors attendue avoir un impact positif sur la motivation et le bien-être de l'employé.

Ainsi, au-delà du développement de compétences techniques et professionnelles, un effet plus indirect de la formation tient au fait qu'elle est un vecteur de motivation et de bien-être.

Cependant, il est discuté que les effets de la formation sur la motivation, la satisfaction et le bien-être du personnel n'ont pas reçu autant d'attention qu'il mérite (Sahinidis et Bouris, 2008). À cette fin, l'objectif majeur de la présente communication est d'élargir notre connaissance de tels facteurs, en examinant les effets de la formation sur les composants individuels.

1. Approche conceptuelle

La formation professionnelle représente le facteur principal de valorisation des ressources humaines (Mahé de Boislandelle, 1998). Son but fondamental est de donner aux employés un ensemble de qualifications, connaissances, compétences, comportement ou attitudes.

Thévenet (1987) précise que sous le registre formation, on range tout développement de compétences pour des adultes, il s'agit aussi bien de stages pour les demandeurs d'emploi que de stages interentreprises, rassemblant des agents venant d'entreprises différentes, et des stages intra donnés au sein même d'une entreprise pour ses seuls salariés. Cet auteur propose ainsi une grille distinguant trois approches de la formation. L'approche bureaucratique fait de la formation un facteur d'efficacité, l'approche politique, définie la formation comme un lieu d'échanges et d'équilibre social, la troisième approche qualifiée de sociale, considère la formation comme un moyen d'épanouir les salariés, de les rendre satisfait et motivés, voire les récompensés.

Le succès de la formation vient du fait qu'il a été relié à de multiples conséquences. Kirkpatrick (1979) a suggéré quatre niveaux pertinents de l'évaluation des résultats de la formation : les réactions, l'apprentissage, les comportements et les résultats. Les comportements ou les attitudes, niveau pour lequel nous nous situons dans ce travail, fait référence au transfert de la connaissance en situation de travail.

Afin d'augmenter le rendement au travail, les qualifications et des comportements appris pendant la formation doivent être transférés dans le lieu de travail, maintenus au fil du temps et généralisés à travers des contextes (Holton et Baldwin, 2003). En conséquence, le transfert des compétences dépend des comportements individuels qui peuvent être observés dans la motivation, la capacité et l'intention de transférer les compétences reçues dans le lieu de travail (Kirkpatrick, 1979).

1.1. Formation et motivation

La plupart des entreprises croient par erreur que la motivation de l'employé peut être gagnée à travers les récompenses monétaires. Pour Gawali (2009), les organisations peuvent motiver les employés en leur fournissant une formation dans leur profil de travail spécialisé, mais les faire aussi expert dans tous les départements de l'entreprise.

La motivation est la force motrice que détiennent les individus. Elle est généralement envisagée comme un processus cognitif conduisant l'individu à adopter un comportement donné (choix, effort, performance) centré sur l'accomplissement d'une tâche (Tai, 2006 ; Guerrero, 1998).

Deux types de motivation liée à la formation sont généralement examinés dans la littérature. La motivation à apprendre et la motivation à transférer les compétences. Les études antérieures (Noé et Wilk, 1993 ; Mathieu et al., 1992) se sont concentrées sur la motivation à apprendre, c'est-à-dire les antécédents de la formation. Baldwin et Magjuka (1991) ont montré que les stagiaires qui ont obtenu une pré-information avant d'assister à un programme de formation ont été motivés à apprendre plus que ceux qui n'ont pas fait. Ces auteurs précisent que la motivation est un médiateur entre la pré-information et les résultats de la

formation. Dans un contexte de formation, la motivation peut influencer la bonne volonté d'un employé à assister à un programme de formation, comme elle peut influencer sa volonté à transférer les compétences acquises dans le lieu de travail (Baldwin et Ford, 1988).

Axtell et al. (1997) associent la motivation à transférer les compétences aux résultats de courte durée et considèrent le transfert effectif comme résultat de longue durée.

Le transfert de compétences a été défini comme le point auquel les personnes emploient ce qu'ils ont appris dans une situation de travail (Wexley et Lathan, 1991, cité par Kossek, 1998). La motivation à transférer les compétences peut être vue comme le désir du stagiaire d'utiliser ce qu'il a appris en revenant dans le lieu de travail (Axtell et al., 1997). Clairement, il est possible que les chances d'usage des compétences acquises soient fortement réduites si la motivation est basse.

Les individus attachent de l'importance aux objectifs de la formation, lorsqu'ils ont l'impression que la formation leur sera utile (Bories-Azeau, 2004). Les stagiaires à un programme de formation ont non seulement des objectifs précis, mais aussi des orientations spécifiques des situations de réussite. Ils préfèrent démontrer et valider leurs compétences en cherchant des jugements favorables et évitent des jugements négatifs des autres» (Vandewalle, 2001). Les chercheurs considèrent que ces stagiaires tentent de transférer les compétences acquises (Ford et Weissbein, 1997) afin d'éviter des contestations et de diminuer la peur d'évaluation négative des autres (Bouton et al, 1996).

En fait, les études ont montré une association entre la formation et la motivation (Tai, 2006; Noé et Wilk, 1993; Mathieu et al., 1992).

Axtell et al. (1997) dans une étude auprès de 45 stagiaires (à la fin de la formation, un mois après et un an après), expliquent que les salariés ayant assisté à un programme de formation sont plus motivés à transférer ce qu'ils ont appris au cours.

L'étude de Tai (2006), auprès de 126 employés, montre que le sentiment d'efficacité personnelle influence la formation, qui par la suite affecte la motivation à transférer les compétences acquises.

Dans une étude de 100 employés de 20 organisations en Aurangabad, Gawali (2009) montre que la formation est un facteur fort de la motivation (75%). Cet auteur considère que la formation prévient la stagnation, offre une meilleure coordination et collaboration, limite des différences des inimitiés et compétition maladroite et offre plus d'opportunités de carrières.

De quelque manière qu'il soit, d'autres facteurs peuvent être liés à la formation. Il est prédit que le succès de la formation se produira lorsque le salarié aura un haut niveau de compétences, mais aussi une forte motivation pour utiliser les compétences dans le lieu de travail. Par conséquent, nous présumons que :

H1 : La formation a un impact positif sur la motivation des employés à transférer leurs compétences.

1.2. Les autres effets indirects de la formation

Les objectifs des activités de perfectionnement des employés, tels que la formation, ne sont pas nécessairement liés à des compétences et des comportements associés à un travail spécifique, mais plutôt à des comportements et des aptitudes qui sont nécessaires à l'efficacité personnelle à long terme (Noe et al., 1997).

La recherche suggère que la formation augmente la satisfaction du personnel au travail (Rowden et Conine 2005 ; Bartlett 2001). Bien qu'il n'y ait eu aucun lien direct dans la littérature entre la formation et la satisfaction du travail, Rowden et Conine (2005), proposent que la formation puisse être utilisée comme un outil pour augmenter la satisfaction.

La satisfaction du travail a été définie comme l'état émotif très agréable qui résulte d'une estimation du travail ou du travail éprouvé (Locke, 1976).

Les études réalisées par Tsai et al. (2007) comme celles de Lowry et al., (2002), montrent que les employés qui ont reçu la formation présentent un plus haut niveau de satisfaction au travail que ceux qui n'ont rien reçu, avec un effet positif sur leur performance (Ignacio et al., 2009). Il a été supposé donc que la formation du stagiaire entraînerait positivement sa satisfaction (Chen et Chih, 2011 ; Huang, 2001).

Mathieu et al. (1992) ont trouvé un lien très fort avec la satisfaction à l'égard de la formation. L'étude menée dans des entreprises industrielles grecques par Sahinidis et Bouris (2008) auprès de 134 stagiaires en fin de formation explique que la formation affecte positivement la satisfaction des employés.

H2 : Il y'a un lien positif entre la perception de la formation et la satisfaction des employés.

En effet, les employeurs sont de plus en plus incapable (ou ne veulent) de promettre formellement et de gérer les possibilités de carrière. Ils préfèrent transférer la responsabilité de la gestion de carrière à l'employé en proposant des interventions formelles telles que la formation pour les aider à prendre davantage de responsabilités pour leur propre carrière (Brockner et Lee, 1995). Il se peut que cette formation soit efficace car il modifie les perceptions de carrière des employés, en qualité d'influences motivationnelles sur leur volonté d'auto-gestion.

De nombreuses organisations voient ces programmes comme une solution aux pressions actuelles pour réduire la sécurité de l'emploi et de responsabilité de l'employeur pour la planification de carrière (Kossek et al., 1998).

La formation augmente donc l'avancement de carrière des employés (Tharenou, 2001) et améliore des perspectives du salaire de longue durée (Bassi et al., 2002) ainsi que des indemnités futures.

H3 : il y a une relation entre la formation et l'avancement de carrière du personnel

Huang (1985) a trouvé une relation entre la formation et les meilleurs rapports sociaux. Pour Tews et Tracey (2008), l'un des moyens primaires de favoriser des relations interpersonnelles efficaces dans le lieu de travail est la mise en œuvre de la formation. Kavanagh et al. (2007) ; Lee et Bruvold (2003) supposent que le développement des employés par la formation peut créer des relations dynamiques entre les employés et leurs directeurs. Les employés déjà plus haut dans la motivation de formation accèdent davantage que d'autres à l'appui des employeurs (Tharenou, 2001 ; Facticeau et al, 1995). Les employés sont impliqués dans les activités ou des réunions de l'entreprise pour partager les leçons apprises et faire des suggestions pour l'amélioration (Gawili, 2009). Leur chef hiérarchique immédiat évalue leurs contributions et prend soins de leur bien-être (Kottke et Sharafinski, 1988). Ainsi, ces employés éprouvent un sentiment d'appartenance et une participation aux objectifs de l'entreprise et peuvent travailler plus dur. Ils deviennent des partenaires de l'entreprise.

H4 : il y a une relation entre la formation et les relations interpersonnelles.

Dans certains pays (industrialisés), où les patrons ont un devoir de prendre soin¹ de leurs employés, l'entreprise met en place des formations pour aider des employés à devenir plus résistant au stress, et pour leur permettre de s'attaquer à la racine de tout problème (Shuttleworth, 2004).

Kagan et al. (1995, cité par Haraway et Haraway III, 2005), conceptualise le stress comme « la réaction émotionnelle, mentale et du comportement à la vulnérabilité causée par des éléments de l'environnement de travail qui sont sur la prise de conscience ». Leur étude, dans le domaine de la santé, indique la formation professionnelle peut réduire le stress par la sensibilisation et les compétences interpersonnelles.

La formation est donc un mécanisme excellent pour apaiser le stress de travail pressant et agressif. Elle fournit l'information clé que les organisations peuvent utiliser pour améliorer la performance et pour protéger le bien-être de leurs employés dans les situations de désastres (Douglas, 1996). En effet, certains employés ne sont pas familiers avec le contenu du travail et manquent des compétences techniques pour manier efficacement leur travail. Dans ce cas, la formation offerte aux employés, peut les aider à réduire leur inquiétude ou frustration, produite par les demandes pressantes du travail (Chen et al., 2004). En conséquence, elle est nécessaire pour maintenir en état le bien-être du personnel.

H5 : il y a une relation entre la formation et le bien-être du personnel.

Pour Chiaburu et al., (2005), ces avantages sont entièrement réalisés si les stagiaires peuvent utiliser ce qu'ils ont appris sur le lieu travail. En effet, les preuves empiriques soutiennent les relations entre la formation et la motivation à transférer les compétences (Chiaburu et Marinova, 2005 ; Facticeau et al, 1995 ; Warr et Bunce 1995 ; Mathieu et al., 1992 ; Baldwin et al., 1991).

2. Discussion et conclusion

Dans la conclusion, au moins dans l'étendue de cette étude, la perception de la formation est supposée être en rapport avec les variables discutées ci-dessus, dans le chemin déclaré dans les hypothèses.

La formation serait un outil pour permettre aux changements de se mettre en place, plutôt qu'un moyen de développer les compétences des salariés (Guerrero, 2000). Hors mis les mesures post-formation des connaissances et des qualifications, la formation a démontré avoir des effets sur la satisfaction, la relation (interpersonnelle) avec le supérieur, la carrière, le bien-être et la motivation à transférer les connaissances.

En outre, Klein (2001) a trouvé que la formation des employés était associée à un plus haut niveau d'engagement affectif, aussi bien qu'un plus haut niveau de comportement de la citoyenneté, avec l'intention de rester dans l'organisation, et moins d'absence non excusée.

Dans un autre contexte, la formation aide les salariés expatriés à s'adapter au nouvel environnement de travail et à compenser les anomalies en matière de linguistique (Lee et Croker, 2006), à comprendre et à mieux travailler avec des gens d'origines culturelles (religieuses, ethniques) différentes (Luthans et Farner, 2002 ; Gangestad et Snyder, 2000).

¹ Commission de santé et de sécurité au travail, Loi Canadienne C-45, ajouté à l'art. 217.1.

Dans les pays en développement (culture collectiviste), la formation développe un sentiment de sécurité et d'assurance et réduit le sens d'incapacité des salariés (Aycan, 2005). La formation s'affirme ainsi comme l'instrument majeur de la sécurité des parcours professionnels.

A propos des avantages de la formation et de ses effets positifs sur les résultats de l'employé, il y a un corps entier de littérature, qui discute que les organisations obtiennent l'avantage total de la formation, dans une époque de mobilité intense de l'employé. Chermie et al. (2007) présente l'évidence que les cadres, par exemple, qui changent fréquemment d'emplois, ont plus de possibilité de gagner de plus hauts salaires et de monter plus haut dans la hiérarchie de l'organisation. Cela rend des patrons plus hésitant, à investir dans le développement de leurs employés, car confrontés avec les circonstances où les employés utilisent leur formation pour augmenter leur propre valeur et occasions de l'emploi, à la dépense de leurs entreprises.

La tendance d'individualisme croissant, au moins dans les économies développées, est légitimité aux demandes des partisans de la carrière (Baruch 2006). De plus en plus, les gens ont tendance à essayer d'auto-diriger leurs carrières plutôt que de laisser aux mains de leur patron. Ceci rend le contrat psychologique entre patrons et employés, pratiquement nul (Baruch 2006). Cependant, dans les pays où l'individualisme est bas, tel que le Cameroun (Hofstede, 1994), le contrat psychologique est relativement fort, dans une grande partie de l'économie avec la notion d'obtenir un travail à durée déterminée. Donnée l'environnement économique et sociopolitique relativement stable au Cameroun, aussi bien que le haut niveau d'action d'éviter l'incertitude (Hofstede, 1994) la propension d'employés de changer volontairement de l'emploi est plutôt faible.

Ces résultats impliquent que des niveaux plus élevés de motivation de formation ne mènent pas nécessairement à l'améliorer des résultats, c'est-à-dire au transfert des compétences (VandeWalle, 2001).

D'autres études par contre n'ont pas trouvé de relation entre le soutien du superviseur et la formation (Chiaburu et Marinova, 2005). En effet, les relations avec les autres (en particulier le patron immédiat) ont été trouvés être les inhibiteurs les plus communs de la formation dans une étude menée par Vandenput (1973).

Bibliographie

- Arthur, W.J., Bennett, W., Edens P.S., Bell, S. (2003). "Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features", *Journal of Applied Psychology*, vol.88, n°2, p.234-245.
- Axtell, C., Maitlis S. et Yearta, S. (1997). "Predicting immediate and longer-term transfer of training", *Personnel Review*, vol.26, n°3, p.201
- Aycan, Z. (2005). "The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices", *International Journal of Human Resource Management*, vol.16, n°7, p.1083-1119.
- Baldwin, T., Ford, K. (1988). "Transfer of training: A review and directions for future research", *Personnel Psychology*, n°41, p.63-105.
- Baldwin, T.T. and Magjuka, R.J. (1991). "Organizational training and signals of importance: linking pre-training perceptions to intentions to transfer", *Human Resource Development*, vol.2, p. 25-36.

- Baruch, Y. (2006). "Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints", *Human Resource Management Review*, vol.16, p. 125-138.
- Bassi, L., Ludwig, J., McMurrer, D. et Buren M. (2002). Profiting from Learning: Firm-Level Effects of Training Investments and Market Implications, *Singapore Management Review*, vol. 24, Edition 3.
- Bories-Azeau, I. (2004). *L'efficacité de la formation des agents communaux : une approche par la motivation à se former*, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université Montpellier 1, 644p.
- Brockner, J, Lee RJ. (1995). Career development in downsizing organizations: A self-affirmation analysis. In London M (Ed.), *Employees, careers and job creation: Developing growth-oriented human resource strategies & programs* (pp. 49-70). San Francisco: Jossey Bass.
- Chen, P-S et Chih, J-T (2011). The Relations between Learner Motivation and Satisfaction with Management Training: An Empirical Study in Taiwan”, *International Journal of Management*, vol.28, n° 1, part 1. p. 77-91.
- Chen, T., Chang, P. et Yeh, C. (2004). "A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intensity of R & D personnel", *Career Development International*, vol. 9, n° 4, p. 424-37.
- Cheremie, R.A., Sturman, M.C. and Walsh, K. (2007). "Executive career management: switching organizations and the boundaryless career", *Journal of Vocational Behavior*, vol.71, n°3.
- Chiabruru, D. et Tekleab, A. (2005). "Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness”, *Journal of European Industrial Training*, vol.29, n° 8/9; p. 604-628.
- Chiaburu, D.S. and Marinova, S.V. (2005). "What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports", *International Journal of Training and Development*, vol. 9, n° 2, p. 110-23.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. and Conway, N. (2004). 'The employment relationship through the lens of social exchange', in J.A.M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor and L.E. Tetrick (eds), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford: Oxford University Press, p. 5–28.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005). 'Social exchange theory: an interdisciplinary review”, *Journal of Management*, vol.31, n°6, p.874–900.
- Douglas, P. (1996). *Training disaster workers: promoting wellbeing and operational effectiveness*, *Disaster Prevention and Management*, vol. 5, n° 5.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support And Employee Diligence, Co, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, N° 1; pg. 51, 9 pgs
- Facteau, J.D., Dobbins, G. H., Russell, JA., Ladd, R.T., Kudisch, J.D. (1995). "The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer”, *Journal of Management*, vol.21, n°1, 25p.
- Gaertner, K.N. and Nollen, S.D. (1989). "Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organisation", *Human Relations*, vol. 42, p. 975-991.
- Gangestad, S. W., Snyder, M. (2000). "Self-monitoring: Appraisal and reappraisal”, *Psychological Bulletin*, vol.126, n°4.
- Gawali, V. (2009). "Effectiveness of employee cross-training as a motivational technique”, *ASBM Journal of Management*, vol.2, n°2, p.138-146.
- Goldstein, LL. and Gilliam, P. (1990). "Training system issues in the year 2000", *American Psychologist*, vol. 45, p. 134-143

- Guerrero, S. (1998). *Les conditions de l'efficacité des actions de formation continue : le cas du personnel ouvrier*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, LIRHE, Université des Sciences Sociales, Toulouse I.
- Guerrero, S. (2000). Où en sont les entreprises françaises en matière d'évaluation des actions de formation ? *Gestion 2000*, vol.17, n°5, p.101-116.
- Haraway, D., Haraway III, W. (2005). Analysis of the Effect of Conflict-Management and Resolution Training on Employee Stress at a Healthcare Organization, *Hospital Topics*, vol.83, n° 4, p. 11-17.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations*, HarperCollins, London
- Holton, E.F. III, and Baldwin, T.T. (2003). "Making transfer happen: an action perspective on learning transfer systems", in Holton, E.F. III and Baldwin, T.T. (Eds), *Improving Learning Transfer in Organizations*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA.
- Huang, YS. (2001). *A Study of The Relationship Between Learning Motivation, Learning Satisfaction and Behaviors*, Unpublished Master Thesis, Chung-Hua University, Taiwan.
- Ignacio, D., Miguel, A., Antonio, R. (2009). The effects of training on performance in service companies; A data panel study, *International Journal of Manpower*, vol.30, n° 4.
- Kavanagh, P., Benson, J. and Brown, M. (2007). 'Understanding performance appraisal satisfaction', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45: 2, 132–150.
- Kirkpatrick, D.L. (1979). "Techniques for evaluating training programs", *Training and Development Journal*, p.78-92.
- Klein, H.J. (2001). "Invited reactions: The relationship between training and organizational commitment--a study in the health care field", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, n° 4, p. 353-361.
- Kossek, E.E., Roberts, K., Fisher, S.L. and Demarr, B. (1998). "Career self-management a quasi-experimental assessment of the effects of the effects of a training intervention", *Personnel Psychology*, vol. 51 n°3, p. 935-62.
- Kuvaas, B. and Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes, *Human Resource Management Journal*, vol. 20, n° 2, p. 138–156
- Lee, L.Y., Croker, R. (2006). "A contingency model to promote the effectiveness of expatriate training", *Industrial Management and Data Systems*, vol.106, n°8, p.1187-1205.
- Lee, C.H. and Bruvold, N.T. (2003). 'Creating value for employees: investment in employee development', *International Journal of Human Resource Management*, vol.14, n°6, p.981–1000.
- Lowry, D., Simon, A., Kimberley, N. (2002). Toward Improved Employment Relations Practices of Casual Employees in the New South Wales Registered Clubs Industry, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 13, n°1, p53-70.
- Luthans, K., Farner, S. (2002). "Expatriate development: The use of 360-degree feedback", *The Journal of Management Development*, vol.21, n°9/10; p.780-793.
- Mahé De Boislandelle, H. (1998), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Economica, 2^{ème} Edition revue et augmentée, Paris, 490p.
- Mathieu, J.E., Tannebaum, S.I., Salas, E. (1992). « Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness », *Academy of Management Journal*, vol.35, n°4, p.828-847.
- Meyer, P.J. and Smith, A.C. (2000). "HRM practices and organisational commitment: test of a mediation model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, n°. 4, p. 319-331.
- Noe, R.A, Wilk, S., Mullen, E., Wanek, J. (1997). Employee development: Construct validation issues. In Ford K, Kozlowski S, Kraiger K, Salas S, Teachout M (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations* (p. 153-192).

- Noe, R.A. and Wilk, S.L. (1993). "Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 291-302.
- Peretti, J.M. (2007), *Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 11ème édition.
- Rowden, R. et Conine, C. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks, *Journal of Workplace Learning*, vol. 17, n° 3/4, p. 215-230.
- Sahinidis, A. et Bouris, J. (2008). « Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes », *Journal of European Industrial Training*, vol.32, n° 1, p. 63
- Shuttleworth, A. (2004). « Managing workplace stress: how training can help, *Industrial and Commercial Training*, vol. 36, n° 2/3, p. 6
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man*, New York: Wiley.
- Storey, D.J. (2002). "Education, training and development policies and practices in the medium-sized companies in the UK: do they really influence firm performance?", *OMEGA, The International Journal of Management Science*, vol.30, p.249-264.
- Tai, W-T. (2006). "Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness", *Personnel Review*, vol. 35, n° 1, p. 51-65.
- Tews, M.J. et Tracey, J.B. (2008). An empirical examination of post-training on-the-job supplements for enhancing the effectiveness of interpersonal skills training, *Personnel Psychology*, vol.61, Edition 2.
- Tharenou, P. (2001). "The relationship of training motivation to participation in training and development", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, n°6, p. 599-621.
- Thevenet, M. (1987). « Approches de la formation continue dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, p.61-69.
- Tsai, P., Yen, C.Y., Huang, L. and Huang, I. (2007). "A study on motivating employee's learning commitment in the post-downsizing era: job satisfaction perspective", *Journal of World Business*, vol. 42, n° 2, p. 157-69.
- VandeWalle, D. (2001). "Why wanting to look successful doesn't always lead to success", *Organizational Dynamics*, vol. 30, n° 2, p. 162-71.
- Warr, P. and Bunce, D. (1995). "Trainee characteristics and the outcomes of open learning", *Personnel Psychology*, vol. 48, n° 2, p. 347-75.

Université d'été de l'IAS

Communication : La Fonction Ressources Humaines face au changement organisationnel

Jean-Marie Gabriac

Doctorant en Sciences de Gestion

Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail

LEST-CNRS, UMR 6123, Aix-en-Provence

jean-marie.gabriac@univmed.fr

Introduction générale

Le **changement organisationnel** a toujours fait partie, à des degrés divers, de la pratique quotidienne de nombreuses organisations et entreprises. Depuis plusieurs années, ces dernières évoluent dans des environnements de plus en plus complexes et incertains et sont soumises à des pressions croissantes en matière d'innovation, de concurrence ou de respect de la réglementation, qui ont accéléré le rythme des changements et, dans bien des cas, ont suscité une nouvelle vision et de nouvelles pratiques du changement. Les organisations, quels que soient leur domaine d'activité, leur taille ou leur statut, sont aujourd'hui amenées à fonctionner sur un mode décentralisé en réseau, à décloisonner leurs structures, à valoriser la coopération intra et inter-organisationnelle et à développer des processus de création et de diffusion des connaissances et des compétences.

Méthodologie

L'objectif premier de cette étude est de tenter d'apporter des éléments novateurs au phénomène complexe des changements organisationnels et donc à ceux de restructuration des emplois tant en ce qui concerne les variables prises en considération (NTIC, aspects sociologiques des acteurs par exemple), que la méthodologie de recherche et le cadre d'analyse dans lequel elle s'inscrit.

Cette démarche relève choix personnel en tant que consultant en Management de transition mais aussi est motivée par la demande croissante des centres de formation dans lesquels nous intervenons en tant que chargés de cours, de mener des recherches sur les enjeux financiers et l'impact des TIC sur la restructuration des emplois. De plus, ce sujet est un point central dans les Sciences de Gestion des Ressources Humaines.

Il s'agissait bien sûr de prendre comme base de l'étude, les travaux antérieurs qui ont souvent décrit ces changements soit de manière partielle (selon les variables étudiées) soit de manière généralisable (selon les constats présentés). En s'inscrivant dans un cadre d'analyse tryptique fait de considérations systémiques, contextualistes et constructivistes, de nombreux chercheurs ont déjà mis en valeur le fait que les changements organisationnels et ceux de la fonction ressources humaines (considérée comme un sous-système organisationnel) sont imbriqués, qu'ils interagissent les uns avec les autres en raison d'une nécessaire cohérence entre ces deux ensembles. Ces constats sont souvent issus d'études empiriques menées auprès de différents échantillons d'entreprises selon différentes approches.

Partant de cet état de fait, nous nous sommes interrogés sur notre propre approche exploratoire du terrain, pour trouver des ancrages. Logiquement, menant une activité de consulting en management de transition en parallèle à ce travail de recherche, nous avons cherché des cas d'entreprise que nous avons vécus et dans lesquelles nous avons, par les contacts favorables établis des possibilités facilitées pour mener des enquêtes.

Au cours des dix dernières années, les « entreprises clientes » pour lesquelles nous sommes intervenus dans le cadre de croissance interne, externes, du réaménagement de l'actionnariat et du développement à l'international, ont essentiellement été des sociétés qui ont subi des restructurations dues à des fusions, des acquisitions et souvent des rachats par des sociétés de capital risque en LBO (Leverage Buy Out¹) ; MBO (Leverage Management Buy Out), BIMBO² ou en LBU³.

Le LBO repose sur un effet de levier. La rentabilité économique, les ROCE⁴ demandé à l'entreprise sont donc très élevés (en général supérieur à 15 %), les risques aussi. On est ici dans une logique financière et boursière. Le LBO a aussi un impact sur le fonctionnement de l'entreprise, et cela touche de près l'organisation, l'activité des salariés, etc. De ces rachats et fusions-acquisitions, nous retenons quatre cas d'entreprise qui se détachent de part leur originalité et leur problématique :

La première : Cloudel Business Services, 15 000 personnes, 1 milliards d'euros de chiffres d'affaire, d'abord rachetée par le fond Flatman Equity en 2001, (qui change le nom Cloudel en Bigboost) puis rachetée une deuxième fois en LMBO en 2006 par deux cadres de l'entreprise grâce au soutien de la banque AFN-ROMA,

La deuxième : le promoteur immobilier Batisud, une PME familiale typique dont le siège social est situé dans le sud-ouest, 170 personnes, créé en 1950 par des maçons d'origine espagnole qui ont revendu leur société 20 millions d'euros en juillet 2007 au groupe LBO EMEA.

La troisième, la société Fluidom, une ancienne entreprise de chaudronnerie familiale créée par un plombier Breton Norbert Fluidom en 1890, intégrée complètement dans les activités du groupe Borman en 2007 pour devenir la société Borman-Fluidom industries (spécialisée maintenant dans la construction des tuyauteries pour les centrales nucléaires et thermique) (composé d'un mix d'ouvriers spécialisés et d'ingénieurs issus des grandes écoles au niveau de l'encadrements)

Le quatrième : un projet sur lequel nous travaillons actuellement, une division opérationnelle Toulousaine du groupe Henron Grid composée de 300 personnes (forte proportion d'ingénieurs issues des grandes écoles d'ingénieurs du secteur de l'énergie et des télécoms) ; positionné sur le marché des réseaux électriques intelligents « Smart Grid » créé nouvellement par le groupe Henron en juillet 2010 après avoir intégré les activités d'Acroma T&D elle doit conduire à la cession des activités basse tension au groupe Schuber Electric (Henron se gardant la plus grosse part de l'activité haute tension). Cette division basée à Toulouse est spécialisée dans les « Gas-insulated lines (GIL) (Conduites de transport isolées au gaz).

Ainsi, nous souhaitons montrer comment ces changements organisationnels et ceux de la fonction ressources humaines ont interagi avant, pendant et après le rachat en LBO/LMBO/Fusion.

¹ LBO : Leverage Buy-Out ou Buy In : Financement avec effet de levier de l'acquisition d'une entreprise par ses dirigeants (Buy In) ou par des financiers (Buy Out), moyennant un apport en capital et un emprunt.

² BIMBO : Buy-In Management Buyout : Opération de reprise d'entreprise réalisée en partie par la direction existante accompagné par des dirigeants extérieurs.

³ LBU : Leverage Build-Up : Politique de croissance externe menée par des investisseurs à partir d'une acquisition initiale.

⁴ ROCE : Return On Capital Employed : est un indicateur financier évaluant l'emploi des capitaux investis. C'est un indicateur intéressant pour juger la performance financière d'une activité selon les standards du secteur. C'est le ratio du résultat net avant intérêts et impôts, l'EBIT en fait, par les capitaux employés (capitaux propres, réserves et emprunts à long terme)

Présentations du corpus

exemple 1 : CLOUDEL RESEAUX D'ENTREPRISE

Avant 2001	Cloudel Business Services du Groupe Cloudel	15 filiales en Europe, 15 sièges sociaux indépendants 15 directions des Ressources Humaines indépendantes	15 systèmes d'information différents ; 32 Contrôleurs de Gestion et 377 comptables répartis sur la Zone EMEA 6 SIRH différents, les petits pays n'en possédant pas
2001	Cloudel Business Services devient Bigboost Europe	15 filiales regroupées en une seule entité avec un seul Siège RH : 1 Vice-président RH Assisté de 5 DRH de zone Création d'un centre de compétence partagé et de centres d'expertise (Juridique ; Fiscal ; Compensation & Benefits ect...)	15 systèmes d'information regroupés en un seul système central ; 4 Contrôleurs de Gestion, un PGI , un SI Financier et 80 comptables, et 3 cabinets consulting externe Au niveau RH : Un seul SIRH central au niveau EMEA communicant avec un SIRH aux Etats-Unis
Depuis 1997	Flatman Equity	1 Holding financière 3 hommes et 17 cabinets de consulting externe du juridique à la finance	1 système d'information financier devant communiquer avec le système central de Bigboost Europe Au niveau RH : Essentiellement des Consultants indépendants recrutés dans les différents pays, assistés de cabinets d'avocat
Depuis 1999	Bigboost USA	1 seule structure opérationnelle pour les USA et Canada	2 systèmes d'information, 1 Finance pour communiquer avec Flatman Equity, et 1 opérationnel devant communiquer (à partir de 2001) avec Bigboost Europe, 5 cabinets consulting externe
2006	« Flatman Equity » revend le groupe « Bigboost » en LMBO à deux anciens cadres dirigeants avec le support de la banque AFN-ROMA	Décentralisation, chaque structure redevient indépendante et autonome en termes de Systèmes d'information	5 ans pour que les systèmes puissent communiquer entre eux

Pour l'entreprise Flatman Equity, l'enjeu de la maîtrise et de la centralisation de l'information est d'abord d'ordre politique. C'est une volonté de la direction générale de diriger les 15 filiales de façon centralisé, et de jouer sur les effets volume pour faire des économies (exemple, la centralisation des achats permet d'avoir plus de poids vis-à-vis des fournisseurs), puis c'est aussi de mener une véritable politique à l'échelle européenne voire mondiale, en devenant capable de répondre à des gros clients

multinationales, organisations gouvernementales, banques internationales ayant des opérations sur plusieurs territoires. Il s'agit par exemple, de faire remonter les informations au siège concernant tel où tel clients dans tel où tel pays afin de traiter les demandes du client de façon plus globale. Dans ces cas de Fusion/Acquisition, contrôler rapidement les systèmes d'information et « aspirer » toutes les données possibles permet d'avoir un contrôle total avant de décider de conserver les décideurs où de les remplacer. Dans ce cas, le facteur technologique et informationnel passe avant les compétences humaines. Au niveau de l'organisation, au lieu d'avoir 30 contrôleurs de Gestion répartis dans les 15 filiales, il n'y en a plus que 4 au siège derrière un ERP et un Système d'information financiers, après le rachat. Les comptables dans les filiales ne sont plus que « *des petites mains qui saisissent les données dans l'ERP* »

exemple 2 : BATISUD

Avant 2007	Batisud est passé de 40 à 170 employés en 4 ans (2002-2007) Surfe sur la « Loi Robien » et entre dans le peloton des 10 premiers promoteurs immobilier français en terme de Chiffres d'Affaires	Création de 22 agences dans le sud de la France Recrutement des meilleurs experts français dans le secteur promotion et du secteur NTIC Au niveau RH : Le patron semble se comporter en véritable DRH Stratège	Création d'un PGI « maison » ; création d'un outil CRM « maison » ; site Internet et Intranet à la pointe
Après 2007	Rachat par LBO EMEA LBO EMEA laisse la direction de Batisud en place et reste en observation pendant 6 mois Relation conflictuelle entre les cadres « experts » de Batisud et les experts de LBO EMEA Au bout de six mois, l'essentiel de la Direction générale de Batisud est licencié, reprise en main par des « experts » recrutés à l'extérieur par l'intermédiaire de « Chasseurs de têtes »	Contexte économique difficile LBO EMEA n'avait « pas prévu » la « bulle immobilière » Le siège de la société est délocalisé en Suisse Au niveau RH : Un cabinet de consultant indépendant gère les relations sociales et la GRH au quotidien	Le « système d'information » est géré et piloté par un cabinet d'Audit extérieur Fulps & Flurps

La particularité de l'activité de la Promotion Immobilière réside dans le fait qu'elle fonctionne en réseaux. Le Promoteur immobilier est un vendeur d'espaces construits ou à construire. De nos jours, c'est le promoteur immobilier qui initie le processus de l'offre nouvelle en immobilier. Tout repose sur une « expertise », sur la connaissance des opportunités du côté de la demande et son contrôle de sa ressource première, le terrain. Ce cas permet de comprendre la forte tension que les enjeux financiers exercent sur l'organisation et le travail. Le développement immobilier est fortement dépendant des liquidités. L'immobilier est par nature un actif dispendieux et non liquide. Il coûte cher à acquérir et est difficile à vendre. Dans le processus du développement immobilier, le promoteur doit acquérir le terrain, défrayer le coût des améliorations (les « hard costs ») ainsi que les honoraires de nombreux consultants nécessaire pour amener à bien ce projet (les « soft costs ») (Réf l'explication sur le management des réseaux évoqué plus loin).

La faible liquidité de ses actifs rend le promoteur dépendant des sources externes de financement qui sont parfois très fragiles. On est surpris d'observer dans ce cas que l'acquéreur LBO EMEA a préféré se séparer au bout de six mois de l'équipe dirigeante qui avait pourtant su valoriser la société pour la

remplacer par une autre dont l'objectif consistait à tenter de redresser la société après l'effondrement du marché de l'immobilier en 2007. En effet, lors d'une opération de LBO, il y a une forte dette à rembourser, et l'échéance de remboursement se fait en général tous les six mois. Donc la tension est très forte pour les salariés qui se doivent d'atteindre à très court terme, des objectifs ambitieux.

Tous les paramètres pour rendre l'entreprise attractive aux yeux des investisseurs ont été mis en place : Démarche Qualité à la pointe : Stricte application Norme HQE Haute Qualité Environnementale, Norme Qualité des process de fabrication ect... Des systèmes d'information permettant de donner une visibilité instantanée des données stratégiques de toutes les activités de l'entreprise en appuyant sur un seul bouton... Les meilleurs experts français de la promotion immobilière aux postes de direction stratégique... Le problème qui a surgit après le rachat est que leurs compétences se sont retrouvées en « doublons » avec celles des acquéreurs, en a résulté des conflits de pouvoir et des visions divergentes de la stratégie. Le principe du LBO étant de valoriser une entreprise pour la revendre à trois ans, a semblé « casser » la vision à long terme du précédent dirigeant, dont la volonté principale était de « pérenniser » l'entreprise, dans un contexte familial.

exemple 3 : BORMAN-FLUIDOM Industries

Avant 2007	En 2002, se recentre sur son cœur de métier la tuyauterie et cultive ses savoir-faire spécifique	Une direction familiale qui laisse énormément d'autonomie aux patrons de ses agences (15 en France à proximité des principales usines nucléaires et thermiques	Des systèmes d'informations inexistants
Société Fluidom	Connait depuis 2004, une croissance moyenne de 15% par an, surfe sur la vague du redémarrage de la construction nucléaire et des centrales thermiques. Investissement dans un outil de production assurant performance et qualité Organisation en « mode opérations ». En cas de difficulté il suffit d'intervenir rapidement en cas de blocage	Pas de réelle politique RH, les agences ont essentiellement des services administratif et financier qui limite la GRH aux tâches quotidiennes : (Entrées-Sorties, contrats, petit support au recrutement...)	Compagnonnage, transfert de compétence de père en fils etc...
Après 2007	La direction « opérationnelle » essentiellement composé de cadres ingénieurs (issues des grandes écoles) du groupe Borman remplacent les directeurs des 15 agences qui étaient essentiellement composés de cadres issus du terrain (pour l'essentiel d'anciens ouvriers spécialisés ayant grimpés les échelons) Organisation en « mode projet » En cas de difficulté, il faut gérer « un saut dans l'inconnu » complexe	Centralisation du pouvoir par la direction de Borman Centralisation de la Direction des Ressources Humaines au sein du siège de Borman	Déploiement d'un PGI intégrant toute les données comptables et financières Déploiement d'un SIRH, des Responsables des Ressources Humaines du groupe Borman sont nommé dans les 15 agences pour appliquer la nouvelle politique du groupe
BORMAN – FLUIDOM Industries			

Ce cas montre comment une entreprise passe d'une organisation en mode « opérations » à une organisation en mode « projets ». Dans l'exemple 3 le changement est accompagné du déploiement d'un système d'information PGI et SIRH, tout cela devant faciliter les flux d'informations et permettre aux décideurs de prendre des décisions stratégiques, ou de mener des actions correctives plus rapidement. Il y a donc une interrelation forte entre l'impact organisationnel et le management de l'information, comme nous allons l'analyser plus loin. De plus, au niveau de la Fonction Ressources Humaines, la gestion des tâches administratives qui est centralisé sur un SIRH permet aux

Responsables des Ressources Humaines sur le terrain de mener des actions plus qualitatives et stratégiques (accompagnement aux changements, formation, développement des compétences , GPEC etc...)

exemple 4 : HENRON GRID Toulouse

<p>Avant 2010 Henron Toulouse</p>	<p>Organisation Matricielle : Sur le site il peut y avoir une équipe de maintenance polyvalente et, par conséquent, non limitée à un poste de travail spécifique. Le tuyauteur de l'équipe dépend du directeur du poste de travail dans lequel il ajuste les tuyaux (reporting fonctionnel). Il dépend également de son propre supérieur hiérarchique (hiérarchie).</p> <p>Essentiellement des équipes R&D (Recherche & Développement), des équipes pour assurer la maintenance et la sécurité, le pilotage à distance de l'énergie provenant de plateforme Offshore, ou de l'énergie provenant de plateformes Eoliennes à l'autre bout du globe.</p> <p>Maitrise d'un savoir-faire spécifique dans le domaine des « Gaz Insulated Lines »</p> <p>Problématique de gestion de « real time information input », de protocole de communication standard, de gestion d'interopérabilité entre des réseaux devant converger</p>	<p>La direction générale se situe à Paris La Défense</p> <p>La Direction des Ressources Humaines est fortement centralisée, les postes stratégiques sont aux mains d'anciens ingénieurs ayant fait toute leur carrière au sein du groupe, proche de l'âge de la « retraite » ...Certains d'entre eux assimilent leur postes à des « placards dorés »...et pilotent des équipes de jeunes recrues issues des grandes écoles de Commerce, d'ingénieurs ect...</p> <p>Sur le terrain, ce sont les Managers opérationnels qui assure la GRH, avec des centres d'expertise partagée centralisé dit« Centre d'Excellence »)pour les appuyer sur les aspects juridique, sélection des candidats, pour les évaluations ect...</p>	<p>Il existe différentes variantes du système horizontal et vertical. Les organisations matricielles suivantes peuvent être créées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation matricielle par projet - Organisation matricielle par équipe - Organisation matricielle par produit - Matrice liée à des entités juridiques autonomes - Matrice pour la procédure de sélection de candidat
<p>Après 2010 Rachat d'Acroma T&D par Henron Grid Et Schuber Electric</p>	<p>Très forte concurrence entre Henron Grid et Schuber electric pour s'attribuer les activités d'Acroma T&D concernant celles qui sont les plus rentables à exploiter en « basses tensions » ou « hautes tensions »</p>	<p>Une organisation « Chaotique », difficile répartitions des tâches pour les services RH</p> <p>Beaucoup de compétences en « doublon » sur un seul poste</p>	<p>Des systèmes d'information qui ne communiquent pas entre eux, aussi bien au niveau comptable et financier qu'au niveau RH</p>

Les tensions financières exercées sur l'activité semblent avoir des conséquences problématiques aussi bien au niveau de la Fonction ressources humaines que du management de l'information. Les acteurs dont la principale mission était de se concentrer sur la maintenance et le contrôle de la sécurité et la R&D, doivent maintenant tenter de s'attribuer les activités les plus rentables à exploiter. Ceci entraîne de nombreuses rétentions d'information de la part des acteurs, la conquête du « secret » et de l'information stratégique. Cette tension a un impact sur les rapports hiérarchiques qui deviennent de plus en plus flous. Cette situation est rendue complexe par le caractère Matriciel de l'organisation. Il

est intéressant de noter dans ce cas, la création de centres d'expertise partagée, notamment dans le domaine RH, avec la notion de « Centres d'Excellence » qui permet aux managers opérationnels ingénieurs exerçant le rôle d'interface RH sur le terrain, d'avoir un support d'expertise. Les dysfonctionnements observés après le rachat d'Acroma T&D, montre les limites de ce système, les managers étant préoccupés par leur propre « devenir » et cherchant pour certains d'entre eux, « à sauver leur place », ont bien du mal à se préoccuper de la situation des autres...

Analyse

Dans un premier temps, ce que nous avons constaté dans les quatre entreprises, c'est la très forte interrelation entre l'Impact organisationnel et le management de l'information. En effet, dans nos 4 cas, il apparaît que le management de l'information soit au cœur de la stratégie. Ce management de l'information semble être le support de ce que nous avons identifié comme « management des réseaux » (Network Management) qui se compose de la manière suivante : a) la vision partagée, b) la chaîne de valeur virtuelle, c) la mise en commun des compétences et d) les technologies de l'information. Le premier, que nous avons décidé d'appeler la « vision partagée » concerne les quatre entreprises qui toutes veulent intégrer le concept de management de réseaux et d'information et qui semblent être prêtes à communiquer auprès de leurs partenaires sur leur vision du métier et de son évolution. L'évolution vers cette logique semble générer des impacts forts au sein des entreprises du réseau de partenaires ; et cela semble se faire à tous les niveaux (clients, personnel, actionnaires, processus, structure, produits, services, technologie et culture). La conduite du changement semble avoir été initiée de façon concertée au sein du réseau afin d'anticiper les freins stratégiques potentiels, opérationnels, humains et financiers.

Le second point concerne « la chaîne de valeur virtuelle ». La chaîne de valeur de l'entreprise classique comme décrite par Porter (1986) est une chaîne intégrant physiquement au sein d'une même entité l'ensemble de ses activités. La chaîne de valeur répondant aux principes du « network management » est virtuellement intégrée. Cette dernière est visiblement permise par les nouvelles technologies qui assurent l'automatisation et la transparence des transactions au sein du réseau. La configuration de la chaîne de valeurs est dynamique, afin de proposer l'organisation virtuelle satisfaisant de manière optimale un besoin donné à un instant « T ». Cette chaîne de valeur est visiblement focalisée sur le client final, qui devient donc seul juge de la qualité de la prestation globale.

Le troisième point concerne ce que nous avons identifié comme étant une sorte de "communalité" des compétences. Les hommes sont visiblement impliqués afin de démultiplier les compétences au sein de la chaîne de valeur virtuelle. Les membres du personnel d'un partenaire peuvent représenter indirectement l'entreprise c'est le cas pour le promoteur immobilier Batisud, qui a noué ces liens, auprès de ses clients finaux. Au sein des Directions des Ressources Humaines des sociétés Cloudel Réseaux d'Entreprise/Bigboost et Henron Grid, une réflexion a été menée avant les acquisitions afin d'adapter la gestion des ressources humaines au network management (critères homogènes et synergies opérationnelles pour le processus de recrutement, modules de formation communs, évaluations basées sur le principe du 360°. Feed-back, création de carrières entre partenaires, instauration d'une communication propice à la création d'une culture commune, entre autres. En ce qui concerne Cloudel Réseaux d'Entreprise/Bigboost, cette réflexion a complètement disparu au moment du rachat par

Flatman Equity étant donné que l'ensemble des filiales se sont retrouvées orphelines de leur maison mère qui assurait l'essentiel de la politique RH.

Enfin, le dernier point que nous avons identifié et celui des technologies de l'information. La technologie « net », associée aux outils décisionnels et aux progiciels de gestion, a visiblement pour objectif de fluidifier la gestion de l'information au sein du réseau de partenaires. Les apports de ces technologies semblent permettre de transformer des partenariats souvent fragiles et peu réactifs en de réelles machines à créer de la valeur : instantanéité et accès direct à l'information, automatisation des déclenchements des prestations et des facturations, consolidation et historisation de l'information, communautés d'échange, entre autres (C'est le cas de la société Fluidom qui est sous-traitant sur le site de Marcoule, par exemple, et qui est directement connecté au site intranet de la société Acroma).

Les questions que se sont posé par conséquent les 4 entreprises au cours des dix dernières années sont les suivantes : comment se positionner au sein du réseau ? au centre décisionnel et opérationnel ? Le centre est-il le moteur qui va déterminer le cadre structurant du réseau et qui fera le choix des partenaires et des conditions associées ? Celui-ci dispose-t-il de la maîtrise de l'architecture du réseau ? Nous pourrions nous interroger sur la notion de « centre ». Mc Afee (2008) explique que le centre définit avec les partenaires sélectionnés les procédures, modes de gestion et niveaux de performances cibles. Le partenaire rejoint ensuite la communauté et intègre son système de gestion au réseau technologique. Le pouvoir de négociation n'est plus entre les mains des distributeurs, des producteurs ou des marketers, mais entre celles des entreprises qui se seront positionnées au centre d'un réseau puissant, durable, proposant une offre différenciée et créatrice de valeur pour ses clients, son personnel et ses actionnaires. Selon Mc Afee (2008 : 322) les entreprises ont dû engager enfin une autre réflexion, et cela nous semble correspondre exactement aux interrogations que se posent les directions de nos 4 entreprises : quelles sont les activités à conserver au sein de l'entreprise ? Quelles sont celles qu'il est préférable de déléguer au sein du réseau ? Qu'elles sont celles que l'on peut à présent ajouter à son offre par l'entreprise de ses partenaires ? Qu'elles sont celles que l'on va valoriser auprès du futur repreneur LBO Emea pour Batisud, Flatman Equity pour Cloudel Réseaux d'Entreprise/Bigboost, Borman Group pour Fluidom ? L'entreprise doit-elle conserver en son sein toutes les activités qui lui permettent de se différencier et de créer ainsi de la valeur pour ses clients ? Ces activités constituent-elle son cœur de métier ? Les activités qui seraient exercées avec plus d'efficacité par une autre entreprise, doivent-elles être obligatoirement être externalisées au sein du réseau ? C'est évidemment le cas du Promoteur Immobilier Batisud dont la principale activité est la MOD Maîtrise d'Ouvrage Déléguée.

Ainsi pouvons nous nous demander à propos de notre corpus : dans quelle mesure la maîtrise de l'information stratégique devient-elle le pivot ? (par exemple les informations concernant la concurrence, les marchés, les innovations et faire le benchmarking nécessaire, permettant à l'entreprise de comparer ses activités avec celles des concurrents afin d'identifier sa valeur ajoutée.)

Questionnement :

Suffit-il de se doter d'outils informatiques puissants pour mieux gérer l'information et pour que cette information soit de bonne qualité pour l'aide à la décision ? Comment éviter le « tout technologique » au détriment du facteur humain ? Et enfin quel est l'impact de ces NTIC sur la restructuration des emplois ? Et que se cache-t-il derrière ces systèmes d'information ? La première réponse qui nous

vient spontanément à l'esprit est la « maîtrise de l'information », soit, mais encore ? Avant tout, le « secret ». Ce pourrait être Julian Assange, le fondateur de Wikileaks, consacré homme de l'année 2010 par la rédaction du journal « Le Monde », qui nous ouvre la voie : il expose sa pensée politique dans un essai intitulé « Conspiracy as Governance » (la conspiration comme mode de gouvernance). Selon lui, la force des régimes dictatoriaux réside en grande partie dans leur capacité à garder secrets leurs agissements. Finalement, dans le cas de l'entreprise, sans comparer bien sûr les directions d'entreprises à des régimes dictatoriaux, que font les cabinets d'audit lorsqu'ils sont mandatés par des nouveaux acquéreurs au moment de la prise de possession d'une entreprise cible ? En menant une véritable opération « commando », ils se connectent sur les systèmes d'informations centraux, ce qui leur permet en un temps record (moins de trois jours) d'aspirer toutes les données stratégiques de l'entreprise : Chercher le « secret », et bien vérifier qu'il n'y a pas « de cadavres dans les placards ».

Deuxième point, au niveau du Management des Ressources Humaines, nous avons décomposé les trois étapes importantes pour les sociétés : Avant la cession, pendant la cession, après la cession.

Observation : Avant la cession en juillet 2007, le dirigeant de Batisud Promotion, s'est comporté comme un véritable DRH stratège : recrutement des meilleurs experts sur le marché national, etc... mais ensuite, la rapidité avec laquelle s'est faite la reprise en LBO s'est essentiellement concentrée sur les aspects financiers et NTIC, et six mois après juillet 2007, conséquence du fait que les objectifs fixés n'étaient pas atteints, l'ensemble des cadres et des experts ont été licenciés. Pour la société Borman-Fluidom Industries, aucun effort n'a réellement été porté sur la Gestion des Ressources humaines et son organisation, cantonnant essentiellement le département Ressources Humaines à un travail de base administratif, de gestion des salaires, de suivi des contrats et des « entrées-sorties » et du bon respect des règles quotidiennes et de support au recrutement, après la reprise en 2007, la Direction des Ressources Humaines du groupe BORMAN décide de centraliser la fonction RH au niveau administratif avec le déploiement d'un SIRH, avec des Responsables des Ressources Humaines présents dans chaque agence pour appliquer la politique du groupe Borman aux agences nouvellement acquises. Le « mode projet » bouleverse considérablement les choses, car un projet est un engagement irréversible de résultat incertain, non reproductible *a priori* à l'identique, nécessitant le concours et l'intégration d'une grande diversité de contribution, et répondant à un besoin exprimé, alors qu'auparavant, la société Fluidom fonctionnait plutôt en « mode opération », dans un univers répétitif et stable, avec des processus récurrents, des décisions irréversibles, un faible niveau d'incertitude . En ce qui concerne Cloudel Réseaux d'Entreprise/Bigboost, les filiales opérationnelles ont été cédées en 2007 sans direction fonctionnelle. Une restructuration sur les emplois avait été envisagée par le groupe Cloudel, (avec les coûts de restructuration qui étaient prévus dans le budget 2008), c'est pour des raisons de communication et d'image Corporate que le groupe Cloudel a préféré laisser au repreneur le soin d'assurer la restructuration. Cette restructuration a bien eu lieu en 2008, mais les licenciements secs, qui ont été réalisés quasiment sans concertation avec les syndicats ont eu un effet « Boomerang » un an plus tard. En effet, Flatman Equity a dû réintégrer un an plus tard les 200 techniciens qui n'avaient pas bénéficié d'un véritable programme de GPEC ni d'accompagnement de la part de la Direction des Ressources Humaines. Après la reprise par Flatman Equity, une véritable politique RH a été effectivement mise en oeuvre, avec le recrutement des meilleurs experts venus des Etats-Unis. Mais cela n'a concerné que le siège social Européen, afin de donner une nouvelle orientation

stratégique au groupe : redresser les résultats financiers pour revendre la société dans les trois ans avec une plus-value. « Make sure guys, you make this business Bankable⁵ »

En ce qui concerne Henron Grid Toulouse, force est de constater que les principaux investissements touchant de près les services centraux en prévision du rachat d'Acroma T&D ont été faits dans les NTIC : à savoir le hardware avec des équipements informatiques à la pointe de la technologie, les systèmes d'information décisionnels (Base de données multidimensionnelles, PGI Progiciels de Gestion Intégrés), et dans le contrôle de gestion (c'est-à-dire essentiellement pour la maîtrise de données financières). Au niveau RH, la complexité de l'organisation matricielle ne rend pas facile la gestion des compétences, (la réalisation d'une cartographie des compétences est à l'étude, en vue de mener une véritable GPEC). Le changement brutal dû à la fusion rend difficile le management de l'information : il faut reparamétrer tous les PGI SAP etc, former les utilisateurs.

Suite à cette observation, nous sommes en train de préparer un questionnaire qui sera envoyé à un échantillon de 200 entreprises ayant été rachetées au cours des cinq dernières années.

Bibliographie :

Références pour la these:

Tom Peters, Turning Content into Competitive Advantage: Enterprise Content Management Solutions: What you need to know de Bill Forquer & Peter Jelinski & Tom Jenkins (Broché - 1 décembre 2005)

Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration

McAfee, Andrew. "[Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration.](#)" *MIT Sloan Management Review* 47, no. 3 (spring 2006): 21-28.

<http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/articles/2006/spring/47306/enterprise-the-dawn-of-emergent-collaboration/>

<http://andrewmcafee.org/blog/>

Michel Gervais « Stratégie de l'entreprise » Economica Paris 1995

Michael Porter « Choix stratégiques et concurrence » Economica Paris 1982

Michael Porter « L'avantage concurrentiel » 1986 InterEditions Paris

Robert Reix "Systèmes d'information et management des organisations », Vuibert 1995

Philip Evans « Blown into Bits : How the New Economics of Information Transforms Strategy » (ou comment la nouvelle économie de l'information transforme la stratégie), de Philip Evans et Thomas Wurster, publié par Harvard Business School Press courant 1999.

Tom Peters – Harvard Business Review on Breakthrough Leadership by Tom Peters, Gareth Jones, Harris Collingwood, William Peace, William Pagonis (2002)

Rivard, L. Roy - Gestion stratégique des connaissances, PUL, [2005](#), , MC., et al.,

⁵ (Terme issu du vocabulaire financier et commercial, récupéré dans d'autres disciplines et d'autres jargons, notamment le jargon cinématographique, ainsi un acteur bankable est un acteur sûr et dont le seul nom garanti le succès d'un film auprès du public.)

Jean-Yves Prax Le manuel du knowledge management, 2e édition, Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur , Dunod, [2007](#)

R.C Tisseyre - Knowledge management, théorie et pratique de la gestion des connaissances, Hermès, [1999](#),

Laurence Prusak - Working knowledge: how organizations manage what they know

Par Thomas H. Davenport, Laurence Prusak

Publié par Harvard Business Press, 1998

Bibliographie de référence en ligne

Paul Strassman

<http://www.strassmann.com/talks/one-talk.php?talk=123>

[Measuring and Communicating IT Value](#)

Keynote: Executive Forum, June 21, 2007

how IT investments are prioritized and justified, and how we measure the value of technology spending. Assessing the Information Management Costs of U.S. Industrial Corporations. An economic analysis of investments in computers, including illustrative workbooks, examples of productivity analysis and how to apply knowledge value metrics.

Gartner étude - Gartner predicts shift to collective intelligence - 2006

<http://news.zdnet.co.uk/itmanagement/0,1000000308,39280719,00.htm>

Thomas Davempport

Harvard Business Publishing

http://discussionleader.hbsp.com/davenport/2007/03/why_enterprise_20_wont_transfo.html

Enterprise 2.0: The New, New Knowledge Management?

http://discussionleader.hbsp.com/davenport/2008/02/enterprise_20_the_new_new_know_1.html

Andrew Mc Afee

Wall Street journal / MIT Sloan Management review

<http://sloanreview.mit.edu/business-insight/articles/2009/1/>

Daniel Kaplan, Université d'été de la FING EntreNet (2006) (Fondation Internet Nouvelle Génération)

<http://ru3.com/luc/tag/category/entrenet>

Indus Khaitan - Internet visionary, Entrepreneur, Web data miner & Semantic Web evangelist. General Partner at [Morpheus Venture Partners](#), Bangalore. Computer Sc. grad from Birla Institute, Ranchi <http://www.khaitan.org/>

Poussier, G. : Synthèse du Séminaire MET, édition 2006 « Comment capitaliser, structurer, partager et transmettre les connaissances techniques en R&D »

http://www.bassetti.fr/societe/documentation/Seminaire_BASSETTI_17_octobre_2006.pdf

Bernard Cathelat – Forum Netexplorateur - NetExplorateur : 5 tendances pour la révolution numérique

<http://www.neteco.com/255828-netexplorateur-scenarios-revolution-numerique.html>

Forrester research - The State Of Enterprise Software Adoption: 2007 To 2008

Business Data Services North America And Europe - January 25, 2008

<http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,44349,00.html>



29ème université d'été de l'audit social sur le thème du **Bien-être au travail** **Montpellier 1er et 2 septembre 2011**

L'audit de la valorisation de l'expertise humaine: un instrument de compétitivité

Virginie Gallego

Maître de Conférences à l'Université de Grenoble

Henri Mahé de Boislandelle

Professeur Emérite à l'Université de Montpellier 1

Très souvent, on a considéré que l'avantage concurrentiel des entreprises reposait principalement sur les dimensions technologiques et stratégiques, oubliant de voir que le cœur de l'entreprise dépendait avant tout de l'Homme. En effet, au-delà des compétences stratégiques qui sont essentielles, l'expertise humaine peut constituer un réel instrument de compétitivité en particulier pour des organisations productives à taille humaine, comme les PME. Pour le démontrer et l'opérationnaliser, il importera de la définir, de l'identifier, de la mesurer et d'évaluer son impact. Pour cela, nous proposerons de recourir à un audit de la valorisation de l'expertise humaine (VEH). Celui-ci sera conçu et mis en œuvre sur un plan intra-organisationnel mais pourra aussi être étendu à un espace de coopération inter-organisationnel comme un réseau ou un territoire.

Cette communication se proposera donc tout d'abord de définir ce concept en précisant ses enjeux organisationnels et territoriaux puis, de l'opérationnaliser.

1. Le concept de VEH
 - 1.1. L'EH
 - 1.2. La VEH
 - 1.3. Les enjeux organisationnels et territoriaux

2. L'opérationnalisation de la VEH
 - 2.1. La méthodologie de l'audit
 - 2.2. La mise en pratique : l'exemple d'une PME et d'un SPL
 - 2.3. Les enseignements



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

29ème UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DE L'AUDIT SOCIAL

Avec le concours des IAS nationaux et des Associations Professionnelles RH européennes et
MONTPELLIER - 1er et 2 septembre 2011

AUDIT SOCIAL ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

PROPOSITION D'ARTICLE

(relatif à la proposition de communication)

CAPITAL EMOTIONNEL & MANAGEMENT & BIEN ETRE :

Etude de cas du projet Corporate Wellness Center (CWC) ou l'alchimie d'une réponse
"université-entreprise-environnement"

Pr. Bénédicte GENDRON

Université Montpellier III & Corporate Wellness Center

benedicte.gendron@univ-montp3.fr,

avec la participation de Nicolas MIGNANI & Dominique LEBEL

nmignani@sercib.com, dlebel@sercib.com,

Mots Clés :

Capital émotionnel, Management, Bien-être, Audit social, Hédonisme, Eudémonisme, Economie et psychologie du bonheur, psychologie positive

Key words :

Emotional capital, Management, Well-being, Social Audit, Hedonism, Eudemonia, Happiness economy, positive psychology

Introduction

Si le coût du stress pour la collectivité en France est estimé par le Ministère du Travail entre 3 et 4% du PIB (en arrêts de maladie, accidents du travail et perte de productivité), ce coût n'est pas seulement financier. Au niveau des organisations privées ou publiques, le stress peut être synonyme de mal-être, et être associé à une série de coûts ou provoquer en chaîne contagion émotionnelle, désorganisation, perte de productivité, de marchés... Dans un contexte d'hyper concurrence mondialisée, ses conséquences peuvent prendre des formes dramatiques financières mais aussi humaines questionnant les relations d'emploi et de travail et les formes de management humain.

Les spécialistes du domaine s'accordent à dire que l'amélioration de la santé et du bien-être psychologique au travail passe par la modification des comportements, l'évolution des techniques de management, la sensibilisation des managers. Il passe aussi par l'introduction sur le lieu de travail de plus de convivialité et de solidarité entre les équipes.

Dans cet article, nous nous proposons de rendre compte du projet "Corporate Wellness Center" de Cassan et de son "open programm" comme une tentative possible de conciliation impératifs de compétitivité et qualité du management servant à la fois l'épanouissement humain, le développement de l'entreprise et le respect de l'environnement. Il est également le résultat de la maturation d'un travail de plusieurs années de rencontres et réflexions de partenaires aussi différents que chefs d'entreprise, chefs de projets, médecins, chercheurs, universitaires, consultants et architectes.... De cette alchimie "université-entreprise-environnement", a émergé un projet holistique composant avec objectifs de rentabilité et qualité de vie au travail dans des organisations de grande taille.

Le projet "Corporate Wellness Center" (CWC) sera évoqué dans sa dimension organisationnelle et opérationnelle. Précisément, du point de vue du traitement et du questionnement relatif aux risques psycho-sociaux au travail, nous rendrons compte d'une de ses facettes potentielles de traitement du mal-etre, à partir du programme The B.E.S.T® (Bien-être & Santé au travail), du développement du capital émotionnel dans une perspective macro, meso et micro psycho-économique s'inscrivant dans les courants de pensée de l'économie et psychologie du bonheur de Kahnemann, Heckman et Seligman en partant de l'audit social à la mise en place d'ateliers de développement du capital émotionnel via l'ACT (Acceptance & Commitment Therapy).

I Audit Social et Capital émotionnel : le cas du Corporate Wellness Center (CWC) : du concept à un état d'esprit à son organisation et fonctionnement

Au regard de l'évolution des risques psycho-sociaux, les organisations doivent aujourd'hui modifier leur regard sur la valeur des hommes, sur la question du travail et sur leur manière de conduire des changements ou des réorganisations. Pour cela, l'audit social devient l'outil nécessaire. Si on convient aisément d'une définition générique de l'audit social, ce dernier peut prendre différentes formes selon les organisations.

I.1 Audit social

L'audit social est un outil permettant d'évaluer les conditions de travail dans une organisation. Il est un outil pour aider le pouvoir décisionnel de l'entreprise en fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles. Précisément, le recours à un audit social pour une entreprise a vocation à vérifier et évaluer l'existence d'un écart entre la situation actuelle de l'entreprise et des décisions et dispositions préétablies. Il peut permettre de faire apparaître des risques de différentes natures tels que le non-respect des textes, ou l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel, l'inadéquation aux besoins des ressources humaines, l'inadéquation du management aux besoins et respects du personnel... pouvant participer à une dégradation des conditions de travail et de traitement de l'humain pouvant à terme à mettre en péril l'organisation. L'audit peut être également demandé à titre préventif pour apprécier, évaluer une situation à un moment donné ou à titre curatif pour remédier à une situation qui se détériore.

I.2 Audit social dans le projet CWC

La prise en compte des risques psychosociaux amène à renforcer le dialogue social et à créer des lieux institutionnels de socialisation. En cela, l'audit social peut être une occasion de repenser ce lien et ces lieux. Aussi, le concept du Corporate Wellness Center (CWC) s'inscrit dans cette perspective et a comme ambition de proposer aux entreprises et à leurs cadres dirigeants un lieu unique et exceptionnel pour répondre à ces nouveaux enjeux ; précisément, il tente de combiner potentiel et cadre de ressourcement et de développement personnel dans un lieu « intemporel » - ancienne abbaye- et « au vert » -dans les vignes du Languedoc-Roussillon-, indispensable à l'épanouissement des managers qui y sont accueillis. Le CWC est un concept développé au service d'une approche globale de la santé sociale, mentale et physique des entreprises et de leurs cadres dirigeants. Pour ce faire, dans le cadre du Corporate Wellness Center (CWC), le programme B.E.S.T® (Bien-être & Santé au travail), s'appuie sur deux protocoles d'audits développés en partenariat avec des laboratoires universitaires de recherche. D'une part, un audit de l'hygiène de vie, stress, sommeil et activités physiques qui a pour objet de détecter les salariés en risque de « burn out » ; d'autre part, un audit du bien-être psychologique et du climat émotionnel qui vise à identifier les forces et la cohésion d'équipe, à mesurer le niveau de satisfaction des collaborateurs et à disposer d'un indicateur sur le niveau de bien-être dans l'entreprise. Ce programme rassemble des outils de diagnostic permettant d'anticiper sur les dysfonctionnements éventuels des organisations et d'y remédier par des programmes de formation adaptés. Il renvoie au concept de capital émotionnel (Gendron, 2004) dans sa perspective plurielle.

I.3 Le capital émotionnel (KE): une approche holiste, macro, méso et micro psycho-économique de l'organisation

Le concept de capital émotionnel, concept pluridimensionnel (micro-méso-macro) rend compte à la fois de l'ambiance et du climat émotionnel de l'entreprise, de la dynamique émotionnelle de groupe et des compétences émotionnelles des managers et collaborateurs de l'organisation. Défini dans des travaux précédents, le capital émotionnel (Gendron, 2004 :2008) est « *l'ensemble des ressources -renvoyant aux compétences émotionnelles- inhérentes à la personne, utiles au développement personnel, professionnel et organisationnel... et participent à la cohésion sociale,*

au bien-être et à la réussite économique et sociale ». Ce concept prend naissance dans l'incomplétude de la mesure du « Capital Humain » tel que proposé dans le modèle de Gary Becker(1964). Il réfère à la notion de capital dans le sens communément admis en économie, à savoir on définit le capital de manière équivalente à un actif, à un patrimoine susceptible de procurer un revenu, un rendement, une richesse. De manière générale, il est une ressource dans laquelle on peut investir, qu'il est possible d'accumuler et qu'on peut utiliser pour engendrer un flux d'avantages dans le futur. Il relève du capital humain dans un sens large qui recouvre différents types d'investissement (éducation, santé, mobilité...) et renvoie à de l'investissement en capital humain se définissant comme toute activité qui améliore la qualité, la productivité et la capacité productive de la main-d'œuvre. Cependant, il se distingue du « capital humain » tel que mesuré par Gary Becker (1964) qui renvoie aux formes de capacités intellectuelles (savoirs) et techniques (savoir-faire) puisque le capital émotionnel renvoie au savoir-être et aux compétences qui en découlent, appelées compétences psychosociales, ou encore compétences émotionnelles selon le modèle de Goleman et Cherniss (2001). Issues d'apprentissages précoces, formels ou informels et se développant tout au long des expériences de vie, les compétences émotionnelles constitutives du capital émotionnel se distinguent des compétences et de la connaissance traditionnellement prises en compte dans le modèle de Becker. Elles demeurent encore aujourd'hui mal reconnues ou non considérées à leur juste valeur autant dans le domaine des ressources humaines que dans le champ de l'éducation ou de la formation du fait que leur production échappe à la mesure et en cela le concept et modèle du capital émotionnel vient répondre à cette incomplétude pour considérer à part entière ces compétences. Nous référons entre autres aux compétences émotionnelles décrites dans le modèle d'intelligence émotionnelle de Goleman et al. (2001) décliné en un ensemble de compétences émotionnelles personnelles et sociales. Les premières regroupent l'auto-évaluation (capacité à comprendre ses émotions, à reconnaître leur influence et à les utiliser pour guider les décisions : connaissance de soi, estime de soi et confiance en soi...) et l'autorégulation (maîtrise de ses émotions et impulsions et capacité à s'adapter à l'évolution des situations : contrôle de soi, authenticité, diligence, adaptabilité, initiative...). Les secondes englobent la gestion des relations (capacité à inspirer et à influencer les autres tout en favorisant leur développement et à gérer les conflits : savoir communiquer, savoir aider les autres dans leur développement, gérer des conflits, initier le changement, travailler en équipe...) et sous le terme ' conscience sociale', la capacité à détecter et à comprendre les émotions d'autrui et à y réagir (empathie, être au service des autres...). Ces compétences psychosociales font partie des compétences utiles au travail non prises en compte dans les modèles traditionnels d'économie du capital humain et dont nous œuvrons à partir du concept de capital émotionnel à leur prise en compte et leur évaluation (on peut y retrouver les compétences qu'évoque Heckman (2001), prix Nobel en Economie, dans son article « Invest in Very Young).

Partant des tests entre autres de Bar-On du quotient émotionnel, il est possible d'établir le bilan individuel des compétences émotionnelles des collaborateurs et personnels, son capital émotionnel. Partant de ces indicateurs, les bilans de compétences émotionnelles peuvent être regroupées et recoupées pour établir une évaluation du capital émotionnel du groupe et l'ambiance émotionnelle au travail, et d'autres ajoutés pour obtenir un indicateur du capital émotionnel (global) de l'organisation qui servent d'indicateurs de bien-être à plusieurs niveaux : micro (collaborateurs), méso (service, département), macro (au niveau entreprise). Ces

indicateurs vont permettre de donner une photographie de la santé émotionnelle de l'organisation en vue de pouvoir mettre en place des actions concrètes au regard des tendances de ces indicateurs. L'amélioration des conditions de travail et de la santé des parties prenantes de l'organisation s'inscrit à la fois dans une perspective et stratégie de management « gagnant-gagnant » renvoyant à un adage ancien « on ne travaille bien que lorsque l'on se sent bien », et sous-tendu par de nouveaux courants de pensée en économie et en psychologie s'inspirant de courants philosophiques antiques : l'économie du bonheur et la psychologie positive.

II. Capital émotionnel et bien-être à partir de l'approche ACT (Acceptance & Commitment Therapy) de la pleine conscience

Le capital émotionnel s'inscrit dans les nouveaux courants de pensée en économie et en psychologie de l'économie du bonheur et la psychologie positive. D'approche macro et méso, il s'intéresse aussi à la dimension micro, particulièrement à la dotation des personnes en compétences émotionnelles, capital participant de leur résilience et en cela, le capital émotionnel intervient dans le traitement des risques psycho-sociaux au travail précisant en mobilisant l'ACT (Acceptance & Commitment Therapy).

II.1 De l'économie du bien-être au travail aux approches de l'économie du bonheur

II.1.1 De l'économie du bien-être à l'approche hédoniste de l'économie du « bien-être subjectif » ou économie du bonheur selon Kahneman

L'économie du bien-être est définie, au sens large, comme une théorie économique au service de l'évaluation des situations sociales et de la décision publique qui s'intéresse aux moyens et critères qui jugent et comparent la qualité des situations sociales. Elle doit permettre l'évaluation et donner lieu à des recommandations de politiques économiques. Egalement, elle désigne la doctrine qui fait de la recherche du maximum de satisfaction le moteur de l'activité économique et repose sur des critères quantitatifs et objectifs. En cela, elle se distingue de l'économie du bonheur qui s'intéresse au « bien-être subjectif ». Partant des travaux et du paradoxe de Easterlin (à un niveau agrégé, l'augmentation de richesse ne se traduit pas nécessairement par une satisfaction accrue en moyenne et par ailleurs, les habitants des pays plus pauvres sont aussi heureux que les habitants de pays plus riches). L'économie du bien-être subjectif remet en cause le critère de la richesse comme critère de bien-être. Cette branche de l'économie qui étudie « le bien-être subjectif » a pris le nom d'« économie du bonheur ». Elle s'inspire des travaux de la psychologie hédonique de Kahneman qui montrent que les personnes veulent plus d'argent, mais, quand elles en ont plus, elles ne sont pas plus heureuses, elles se sont adaptées au nouveau niveau de revenu. C'est donc moins le niveau absolu de déclaration qui compte que l'évolution de la satisfaction au gré des événements.

Cependant un certain flou conceptuel demeure dans les écrits de l'économie du bonheur. De littérature essentiellement anglosaxonne, les notions et expressions de utility, subjective well-being, satisfaction, happiness, quality of life...sont souvent utilisés de manière interchangeable, bien qu'ayant des significations différentes. Cette littérature se distingue toutefois par une critique de la notion d'utilité où cette dernière n'est pas sans ambiguïté.

Dans les écrits des premiers utilitaristes, les notions d'« utile » et « agréable » (pour qui l'utilité correspond à la somme des plaisirs à laquelle on soustrait la somme des peines) se rejoignent.

L'économie moderne, rompant avec le recours à la psychologie, donne un autre sens à la notion d'utilité : « est utile ce qui est préféré, ce qui est choisi » : les préférences révélées. Dès lors, il n'est pas nécessaire de mesurer les plaisirs et les peines, l'observation des comportements suffit. Or l'utilité anticipée, celle qui est mobilisée pour la décision ex-ante (« decision utility »), correspond rarement à l'utilité ressentie ou vécue (« ex-post » « experienced utility »). La première correspond à l'expérience hédonique qui résulte des choix fondés sur une utilité anticipée et estimée. Selon cette approche dans la lignée de la théorie Expectancy-Value, l'important est « d'obtenir ce qu'on désire », suggérant ainsi que quel que soit son but, l'individu sera heureux et « subjectivement bien » s'il atteint ce but : le bonheur provient de l'obtention d'un but qu'on s'est fixé, quelle que soit la nature de ce but. Ainsi, les théories hédonistes visent le plaisir, les récompenses et le rendement comme si tels étaient les moteurs premiers de l'activité humaine. Et dans cette approche, le bien-être est décrit comme un plaisir, une satisfaction ou un bonheur subjectif et la recherche du bonheur est considérée comme le principe qui motive l'activité humaine.

Cependant, elles laissent de côté les questions concernant la signification de la vie, l'essence de la nature humaine et les buts plus profonds que le plaisir personnel. Si la psychologie hédoniste constitue le courant de pensée qui domine la recherche sur le bien-être, il existe un courant alternatif qui conçoit le bien-être comme plus complexe que le seul bonheur, qui s'interroge davantage sur la vraie signification de l'être humain, tente de chercher plus en profondeur et de trouver les facteurs contextuels et culturels qui favorisent le bien-être ou qui le compromettent : l'eudémonie.

II.1.2 Approche eudémoniste de l'économie du bonheur selon Gendron

Dans son ouvrage *Le Prix du bonheur : Leçons d'une science nouvelle*, Layard, économiste à la London school of economics, dénonce le fait que sa discipline assimile l'évolution du bonheur dans une société à celle du pouvoir d'achat. Selon cet auteur, « le bonheur devrait être l'objectif de toute politique publique, et le progrès du bonheur national mesuré et analysé aussi minutieusement que la croissance du PNB ». Il affirme par ailleurs que l'économie « pourrait nous être d'une grande utilité si elle prenait en compte les découvertes de la psychologie moderne. En effet, les recherches sur le bonheur et la psychologie au sujet du bonheur ouvrent des espaces d'interrogation et d'actions nouvelles : *le sentiment de bien-être ne dépend plus de la richesse, dès lors qu'un niveau de vie correct est atteint mais de multiples autres facteurs, en particulier les relations humaines*. Layard (2005) souligne comme d'autres chercheurs en psychologie et management que l'amélioration de la performance économique ne se traduisait pas par l'augmentation du bien-être et montre que les maladies mentales sont une source majeure du malheur dans nos sociétés. Elles mettent en avant les sources de satisfaction durables : vie familiale, loisirs, liens d'amitié, et la satisfaction liée au travail. D'autres travaux ont suivi. Entre autres ceux de Wilkinson (2005) qui s'intéressent aux inégalités sociales et soulignent les conséquences mortelles du déficit du bonheur qui montrent du point de vue du travail que le fait d'accomplir un travail stressant et peu respecté, ajouté au sentiment d'être incapable de contrôler sa vie, peut amener à « tuer »-littéralement.

Ces différents travaux interrogent le comportement de l'individu et la théorie du sujet. D'ailleurs, Cowen (1994) suggère qu'une théorie sur le sujet devrait comporter des composantes claires au point de vue comportemental, psychologique et physiologique, composantes qui pourraient servir à décrire le bien-être non simplement par l'absence de psychopathologie, mais plutôt par la

présence de manifestations positives d'un bon fonctionnement. Selon lui, le bien-être est possible pour tous et implique des éléments aussi divers que manger, dormir, avoir des relations interpersonnelles, un certain contrôle sur sa vie, une existence satisfaisante et une bonne santé physique. Dans cette façon de penser, les processus susceptibles de conduire au bien-être consistent à créer de bonnes relations d'attachement, à acquérir des habiletés appropriées à son âge dans le domaine de la cognition, des relations interpersonnelles et de l'adaptation de même qu'à vivre dans des milieux qui favorisent le bien-être et le sentiment d'une certaine maîtrise sur sa vie, compétences qui renvoient au capital émotionnel. Cette conception du bien-être renvoie à l'eudémonie qui *recherche précisément ce qui est « fondamentalement bon » pour la nature humaine et les besoins psychologiques qui stimulent le développement de l'humain et dont la satisfaction procure l'éveil, la vitalité et la créativité. L'eudémonie, (du grec eudaimonia, le bon état d'esprit) pose comme principe que le bonheur, en tant que réalisation de soi est le but de la vie humaine et que la raison y concourt. Cette définition s'inspire d'Aristote, Epicure, Montaigne et Spinoza, doctrine qui rejoint l'approche actuelle de la psychologie positive. Pour Aristote, le bonheur est un principe, il est donc légitime, et c'est pour l'atteindre que nous accomplissons tous les autres actes : il est le génie de nos motivations : les gens vivent plus ou moins en accord avec leur « vrai soi », leur daimon. Dans cette ligne, Waterman (1993) définit le bien-être comme étant la réalisation de soi ou le fonctionnement psychologique optimal. C'est le daimon qui donne l'orientation et le sens des actions d'une personne ; si elle vit en accord avec son daimon, elle connaît l'eudémonie selon Waterman. Dans cette perspective, la réalisation de soi est possible pour quelqu'un s'il saisit les occasions de se développer et les voit comme des défis de la vie qu'il se sent capable d'affronter. Cependant, pour cet auteur, eudémonie et bonheur se distinguent ; ce dernier ne requiert pas en lui-même de poursuivre des activités ou des buts qui stimulent la croissance personnelle et qui impliquent la réalisation de soi. Dans la poursuite du bonheur, en effet, les efforts d'un individu ne visent pas et n'atteignent pas nécessairement la réalisation de soi (Waterman, 1993). Ryff et Singer (1998) soutiennent, eux aussi, une définition du bien-être qui dépasse les concepts de bonheur et d'hédonisme et qui va aussi dans le sens de l'eudémonie. Ils définissent le bien-être à l'aide de six dimensions principales renvoyant entre autres à Rogers, Jung, Maslow : un certain contrôle de son milieu, des relations positives, l'autonomie, la croissance personnelle, l'acceptation de soi et le sens à la vie. C'est selon la définition qu'elles donnent au bien-être et selon l'idée qu'elles se font de la réalisation optimale de l'être humain que diffèrent principalement les perspectives sur le sujet et en conséquence de son management. L'issue du débat entre ces deux orientations (hédonique et eudémonisme) est d'une importance primordiale pour la psychologie, le management et plus largement pour une conception de la société et de son modèle économique.*

II.2 Développement du capital émotionnel et la thérapie de l'acceptation et de l'engagement : approche eudémoniste du management des ressources humaines et de l'économie du bonheur

II.2.1 Capital émotionnel et eudémonisme

Le capital émotionnel s'appuie sur cette conception du bonheur au sens de l'eudémonie. Il part d'une conception et approche élargie de l'économie et rejoint la critique adressée par Sen qui reprochait aux économistes utilitaristes de s'éloigner à la fois d'un ancrage psychologique et de la réalité des débats politiques. Cette conception de l'économie du bonheur s'appuie sur les résultats de la psychologie et des sciences cognitives, et que ses résultats s'inscrivent pleinement dans les

débats politiques contemporains. D'approche interdisciplinaire, le capital émotionnel articulant économie, sociologie, psychologie discute les critères utilisés pour définir et mesurer l'économie du bonheur qui ne se confond pas avec l'économie du bien-être « subjectif » (pour la définition d'un bien-être objectif au sens de la psychologie positive de Seligman). En effet, l'essoufflement présumé de l'économie du bien-être s'expliquerait en partie par les choix épistémologiques de la discipline, qui ont limité la portée opérationnelle et normative du concept d'utilité (Baujard, 2003). L'économie utilitariste classique en se contentant d'étudier les préférences révélées, et adoptant le principe d'utilité ordinale a conduit les économistes à retenir le critère de Pareto : *l'optimum est atteint dès qu'on ne peut augmenter le bien-être d'un individu sans détériorer celui d'un autre*. Ce qui comme critère favorise le statu quo et limite le nombre de cas où l'économiste peut proposer des interventions et recommandations politiques en terme de redistribution¹. Pour permettre et œuvrer à une économie du bonheur au sens de l'eudémonisme le capital émotionnel soutient et amène à suggérer des politiques et des actions pour au sens de Layard « changer la nature humaine » et, dans une formulation plus économique, pour « changer la fonction d'utilité elle-même » par l'éducation ou encore par le développement de jeux coopératifs comme le suggère Layard (1980). C'est le parti pris du modèle du capital émotionnel qui redéfinit pour une économie du bonheur maximum la fonction d'utilité par une fonction de satisfaction revisitée, -la fonction de satisfaction de l'individu étant une fonction de « Son bonheur et celui d'Autrui » (nos bonheurs-contrairement aux plaisirs- n'étant pas indépendants)- intégrant le principe éthique téléologique (du grec, teleos » finalité, but) des décisions collectives, un eudémonisme social (Gendron, 2010, 2011) versus le principe éthique déontologique (du grec « déon » : ce qui convient de faire ou ne pas faire ; principe qui prévaut dans les modèles de l'économie traditionnelle). Nous ne développerons pas ce point ici, pour nous focaliser sur la partie « actions » montrant en quoi, la conception de l'économie et a fortiori de l'économie du bonheur impacte les comportements et mode d'actions et de management dans la sphère économique. Il en va ainsi du management des ressources humaines. En effet, à l'analyse de deux différentes perspectives (hédonisme ou eudémonisme), il apparaît clairement que les écrits sur le bien-être empruntent deux voies divergentes et se réduisent à deux approches différentes quand ils définissent la santé psychologique. L'une met l'accent sur le plaisir hédoniste ou l'atteinte du bonheur et l'autre sur l'eudémonie ou sur le fonctionnement psychologique en accord avec sa propre nature.

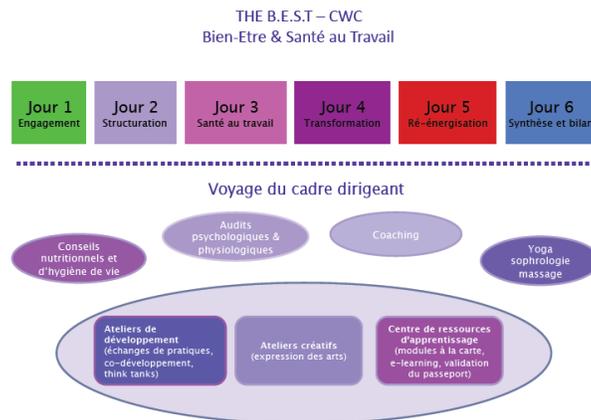
Dans la théorie économique traditionnelle, « plus de croissance, c'est davantage de bien-être matériel et donc davantage de bonheur ». Or cette affirmation est contrebalancée par le paradoxe de Easterlin vu précédemment, que les économistes expliquent par la comparaison sociale (le fait de comparer ses revenus aux revenus des autres) et l'adaptation (les augmentations de revenus n'accroissent pas durablement le niveau de bonheur) pouvant être classé en deux catégories : d'un côté les explications relatives à la richesse absolue, de l'autre celles relatives à la richesse relative. Dans le premier cas, ces explications jouent fortement lorsqu'un certain niveau de richesse est atteint ; dans le second cas, elles jouent quel que soit le niveau de richesse. Les

¹ *Le théorème d'Arrow aurait « induit un élargissement considérable du champ de l'économie normative, d'abord par une remise en question de la restriction « ordinaliste » de l'utilitarisme, ensuite et surtout par une remise en question de l'utilitarisme lui-même, le bien-être des individus cessant de constituer la seule information pertinente pour guider les choix collectifs » (Van Parijs, 1991). Pour Amartya Sen « l'économie moderne s'est trouvée considérablement appauvrie par la distance qui a éloigné l'économie de l'éthique » (Sen, 1993, p11)*

économistes, même les plus novateurs dans le domaine de l'économie du bonheur, ont tendance à préférer les secondes, du fait qu'elle remet le moins en cause la façon traditionnelle de penser l'économie. En psychologie, d'autres raisons sont avancées. D'une part, le revenu n'est pas qu'un déterminant parmi d'autres du bonheur. D'autre part, des travaux montrent que les personnes plus orientées vers des valeurs extrinsèques, comme l'argent, le pouvoir, le statut... sont souvent moins heureuses que les personnes orientées vers des valeurs intrinsèques, comme le développement personnel, l'intimité et la participation à la communauté.

Dans cette orientation, de récents travaux en économie ne se contentent plus d'étudier la satisfaction que peuvent procurer des biens marchands, mais étendent au contraire le champ de l'économie à la démocratie, la participation civique, la liberté, au loisir, au mariage ou encore à la satisfaction intrinsèque au travail longtemps ignorée des modèles standard. Ce courant se rapproche, à certains égards de l'eudémonisme. Cette notion venant enrichir l'économie du bonheur Au-delà du bonheur, pour ses partisans, il s'agit en effet de **réaliser le potentiel humain, de développer ses compétences, de se lancer des défis et d'essayer de les réussir, d'être en accord avec son propre soi, ses propres valeurs**. Réaliser les objectifs que l'on s'est soi-même fixés (qui ont donc une valeur « intrinsèque ») rendrait d'ailleurs plus heureux (Peterson, Park, & Seligman, 2005; Sheldon, Ryan, Deci, & Kasser, 2004). On retrouve ici dans cette mouvance, la remise en question de l'utilitarisme lui-même et, le bien-être matériel comme seule information pertinente pour guider les choix collectifs pour s'intéresser aux « capacités » de Sen. Provenant d'un tournant cognitiviste et comportemental en économie, cette approche de l'économie du bonheur a une visée positive de compréhension. Le capital émotionnel s'inscrit dans ce cadre. Constitué des compétences émotionnelles, le capital émotionnel renvoie à des compétences de vie nécessaires pour réussir sa vie. Il participe à l'apprentissage du bonheur et au mieux-être des personnes, des organisations et de la société. Comme paradigme d'avenir de la pensée et de l'action économiques, il renvoie à la conception du bonheur où le bonheur se construit. Il s'appuie sur les récents travaux en psychologie positive mettant en évidence la stabilité des effets des psychothérapies œuvrant au développement des compétences émotionnelles et participant à une meilleure qualité de vie, entre autres les thérapies dites de « la troisième génération » telles que la pleine conscience, ACT (pour un développement voir Les Grands dossiers des sciences humaines, Apprendre à vivre, n°23, 2011).

Cette troisième génération des thérapies comportementales et cognitives s'inscrit dans une approche plus globale du programme THE B.E.S.T® du CWC de Cassan. En effet, à l'appui d'un comité scientifique d'experts nationaux et internationaux composé d'universitaires, de chercheurs et praticiens, le programme BEST a été défini au-delà de sa dimension d'audit, autour d'actions à la fois de formation et d'approches thérapeutiques ou d'accompagnement axés sur une sensibilisation au concept « tête, coeur, corps ». Cette approche holistique du Corporate Wellness Center de Cassan est conçu pour permettre aux participants de se « transformer » à travers des disciplines et ateliers multiples et innovants partant de conférences sur la sociologie des organisations, le leadership et le management de demain, le bien-être au travail... et l'utilisation d'audits psychologiques et physiologiques à des ateliers sur la diversité, le stress, la mémoire et la cognivité, aspects juridiques, stratégie de prévention, des témoignages d'entreprises lauréates en matière de responsabilité sociale mais aussi des moments de ressourcements et de travaux sur soi, entre autres, des ateliers sur le développement du capital émotionnel en vue d'un mieux-être mobilisant l'approche de la pleine conscience (Mindfulness) et la thérapie de l'acceptation et l'engagement (ACT). Le programme THE B.E.S.T® du CWC, suit la structuration suivante :



Dans ce cadre, l'ACT articule approche thérapeutique et formative et à vocation à répondre aux objectifs du projet THE B.E.S.T® du Corporate Wellness Center, à savoir que les participants, les collaborateurs de l'entreprise doivent y trouver entre autres, la possibilité d'y développer leurs facultés cognitives (concentration, mémoire, prise de recul...), améliorer leur bien-être et leur résistance au stress (conseils nutritionnels et d'hygiène de vie, maîtrise des émotions négatives et valorisation des émotions positives...), à faire progresser leurs méthodes de management pour mieux gérer les potentiels individuels et collectifs, à valoriser les talents et accompagner les changements.

L'outil ACT s'inscrit dans ces objectifs dans la mesure où il s'adresse à la fois à des collaborateurs en épuisement professionnel mais également à titre préventif aux collaborateurs et managers d'équipe afin de prendre conscience d'éléments de base sur eux-mêmes et leur mode d'action et de management pour développer un management humaniste mais également et plus globalement en vue du développement de leur propre capital émotionnel et de définir leurs propres valeurs. Cet outil forme et participe au développement du capital émotionnel des personnes, capital qui a des retombées à la fois sur la personne, sur son entourage et sur l'organisation également.

II.2.2 Thérapie de l'acceptation et de l'engagement et développement du capital émotionnel : intervention au service d'un management humain

Partant de l'impact du capital émotionnel sur le bien-être et la performance, comment peut-on le développer ? L'apprentissage et la thérapie de l'acceptation et de l'engagement (ACT) fondée sur des travaux sur le langage en est un outil possible qui vise à limiter les évitements cognitifs et comportementaux à la source de nombreux troubles. Ce modèle constitue un prolongement de la thérapie cognitive et comportementale des souffrances. Il travaille à retrouver de la flexibilité en présence d'événements psychologiques difficiles, bien plus qu'à chercher à contrôler les événements psychologiques qui posent problème. Précisément, la démarche invite à réfléchir à ses valeurs qui viennent modifier le stress aux niveaux psychologique et physiologique (diminution du taux de cortisol en situation de stress). La démarche s'inscrit dans l'approche de la psychologie positive de Seligman et du bien-être psychologique ou eudémonique.

En effet, s'intéressant autant aux dimensions intra-personnelle, interpersonnelle que sociale, la psychologie positive de Seligman étudie les conditions et processus qui contribuent au bien-être, à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des personnes, des groupes et des institutions. Lecomte (2009) propose plusieurs critères pour favoriser ce bien-être psychologique ou eudémonique (Ryan & Deci, 2001) (*versus le bien-être subjectif ou hédonique centré sur l'évaluation subjective de sa vie i.e degré de satisfaction et le fonctionnement émotionnel (présence d'émotions positives et faible présence d'affects négatifs)*) particulièrement, l'acceptation de soi, la croissance personnelle, l'autonomie, les relations positives avec autrui, la maîtrise sur son environnement et le sens à la vie ou épanouissement personnel. Ces derniers renvoient à un certain nombre de compétences relevant du capital émotionnel. La thérapie d'Acceptation et d'Engagement (ACT) est en cela un des outils au service du développement du capital émotionnel mobilisé dans le programme THE B.E.S.T® de CWC.

Partant d'une reconceptualisation de l'approche cognitive en prolongeant les travaux du conditionnement opérant de Skinner sur le langage et la cognition et de la Théorie des Cadres Relationnels qui en est le support théorique et expérimental, l'ACT découle de l'observation que nombre de souffrances psychologiques sont le résultat d'évitements d'expérience. Hayes et al., (2001) montrent que changer le contenu désagréable d'une pensée peut s'avérer contre-productif. En effet, par la nature même du langage, l'effort de modifier les phénomènes psychologiques dérangeants peut engendrer chez la personne en souffrance, une lutte intérieure dans laquelle la personne va évaluer négativement ses réactions intérieures qui peuvent l'amener à développer des stratégies de contrôle ou de fuite pour supprimer l'inconfort ressenti et/ou éviter les situations pouvant les faire ressurgir. Cet évitement expérientiel a souvent comme conséquence de limiter son répertoire comportemental et d'engendrer une certaine rigidité psychologique. En effet, les évitements comportementaux et cognitifs constituent la base des difficultés et sont à l'origine du maintien des souffrances de la personne. Précisément, la plupart des problèmes rencontrés par la personne est liée à l'évitement expérientiel, un usage excessif des règles au détriment des contingences environnementales pour guider le comportement et un manque de clarté concernant les valeurs personnelles fondamentales ainsi qu'un déficit de l'habileté à s'engager dans leur direction. En cela, sa démarche s'inscrit dans la psychothérapie cognitivo-comportementale. Elle ne vise pas directement les symptômes de la personne en souffrance en cherchant à modifier la fréquence des phénomènes psychologiques douloureux (pensées, émotions, etc.), leur contenu (ex. modifier une pensée irrationnelle en pensée rationnelle) ou leur forme (ex. transformer une sensation de tension en relaxation). Elle intervient plutôt sur la manière dont la personne en souffrance aborde l'émergence de ses phénomènes intérieurs pour qu'ils ne l'empêchent plus d'agir en direction du sens qu'il veut donner à sa vie. Elle est centrée sur des dimensions du comportement qui peuvent être directement changées.

Le but premier de la méthode n'est pas la réduction des symptômes ni l'élimination des événements psychologiques qui sont source de souffrance. Elle vise plutôt l'augmentation de la flexibilité psychologique définie comme « la capacité à ne pas agir uniquement dans le but de modifier les expériences psychologiques désagréables » (Hayes, Strosahl & Wilson, 1999, Monestès, Villatte & Loas, 2009, Vuille, 2007, Dionne & Neveu, 2010) afin de favoriser l'engagement dans des actions contribuant à la construction d'une existence riche et pleine de sens, à savoir le développement de la capacité de la personne à être complètement conscient du moment présent (phénomènes internes et environnementaux) et à ajuster ses comportements en

fonction de ce que la situation permet pour agir en direction de ses valeurs. Précisément, elle cherche à favoriser l'acceptation des événements personnels désagréables (pensées, images, sensations) dans les situations où les efforts pour les supprimer ou les modifier, - leur évitement-, conduisent au renoncement ou à la persistance dans des actions contraires aux valeurs de la personne ou interfèrent de manière défavorable avec celles-ci. Son objectif est de mettre en adéquation les comportements de la personne avec ses valeurs en s'appuyant directement sur le langage comme outil adaptatif pour entrer en contact avec des conséquences distantes en diminuant certaines formes de contrôle verbal. Pour ce faire, elle travaille sur les processus du langage qui interfèrent avec la flexibilité (pour un développement, voir Gendron, 2011b).

Conclusion

La condition du bien-être des personnes que ce soit dans la sphère privée et sociale ou celle du travail dépend, au-delà de son capital économique et sociale, de son capital humain élargi qui inclut le capital émotionnel. Ce dernier importe dans l'adaptation de soi face aux transformations de la société et du monde du travail. Le capital émotionnel constitue à la fois un atout personnel, professionnel et organisationnel pour agir sur soi, son environnement et sur les organisations dont la personne est partie prenante directement ou indirectement. La qualité du vivre et travailler déterminant très substantiellement le niveau de santé d'une population et a contrario, le manque de liens sociaux et communautaires, de soutien social... ayant un impact négatif sur l'espérance de vie des personnes, il importe donc d'améliorer et d'investir dans le capital émotionnel pour permettre à chacun de s'adapter aux situations changeantes (et ainsi réagir entre autres au fléau de notre société occidentale du stress) et d'être des acteurs de changements individuels ou collectifs, changements orientés vers un mieux vivre ensemble. Enfin, étant donné les retombées plurielles (sur le bien-être, la résilience, le développement de la personne, la cohésion sociale, l'apprentissage, la performance...), l'ensemble de ces compétences émotionnelles constituent bien un véritable « capital émotionnel » qui fait partie intégrante du capital humain défini dans un sens large. Ce capital et ces compétences associées participent des conditions nécessaires du bien-être. Elles ne sont pas réservées à une élite mais ouvertes et accessibles à tous si tant est qu'on (la personne, les organisations, les institutions d'éducation, de santé...) s'y consacre, y investisse. L'approche de la thérapie de l'acceptation et de l'engagement participe de ce développement. En s'engageant dans l'action basée sur ses valeurs fondamentales et en dépassant les barrières psychologiques du changement, la personne retrouve une flexibilité nécessaire au mieux vivre qui est au cœur de la créativité. Dimension qu'il importe de prendre en compte pour autoriser une ressource humaine créative et créatrice, une ressource humaine à économiser et à prendre soin pour permettre son développement humaniste durable aux « Six H's' : Head, Hand and Heart for an Healthy, Humanistic and Happy Economy: toward a Sustainable Development » (Gendron, 2010) dans une économie du bonheur (eudémonique).

S'intéresser, prendre en compte et développer le capital émotionnel de l'entreprise tel est l'objectif de l'approche qui s'inscrit dans le projet CWC dans une perspective à la fois, macro, méso et micro. Relevant de l'économie du bonheur et plus généralement dans une perspective d'économie capitaliste humaniste impactant les politiques et le mode management des Ressources humaines, le capital émotionnel se veut une tentative possible de conciliation impératifs de compétitivité et qualité du management servant à la fois l'épanouissement humain, le développement de l'entreprise et le respect de l'environnement. Tentative à l'épreuve des faits, de rencontres et réflexions de partenaires aussi différents que chefs d'entreprise, chefs de projets, médecins, chercheurs, universitaires, consultants et architectes....dans le cadre du projet CWC. Gageons que de cette alchimie "université-entreprise-environnement", en émergera de nouveau mode de management humaniste de la ressource humaine et une réflexion plus générale sur une économie capitaliste humaniste ; la science et l'entreprise aux services de l'humain et pour un management humain en respectant l'environnement et créateur de valeur ajoutée ou l'alchimie possible « université-entreprise-environnement ».

Eléments bibliographiques

- Blackledge, J.T. & Hayes, S.C. (2001). Emotional regulation in acceptance and commitment therapy. *Journal of Psycho Therapy in Practice*, 57(2), 243-255.
- Brown, K.W. & Ryan, R.M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822-848.
- Ciarrochi, J., Blackledge, J., Bilich, L., Bayliss, V. (2007). Improving emotional intelligence: A guide to mindfulness-based emotional intelligence. In J. Ciarrochi & J. D. Mayer (Eds.). *Applying emotional intelligence: A practitioner's guide* (pp. 89-124). NewYork: Psychology Press.
- Csikszentmihalyi M. (2005). *Mieux vivre en maîtrisant votre énergie psychique*, Paris, Robert Laffont, p. 88-89.
- Diener, E. (1984). "Subjective Well-Being", *Psychological Bulletin*, 93: 542-575.
- Diener, E., Horwitz, J., & Emmons, R. A. (1985). Happiness of the very wealthy. *Social Indicators Research*, 16 (3), 263-274.
- Diener E. & Seligman M. E. P. (2004). Beyond Money : Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5 (1), p. 10
- Diener, E., Biswas-Diener, R., & Vitterso, J. (2003). "Most people are happy : The Inughuit, the Amish, and the Maasai". Submitted, *Psychological Science*.
- Easterlin, R. A. (1974). "Does Economic Growth Improve the Human Lot?" in Paul A. David and Melvin W. Reder, eds., *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*, New York: Academic Press, Inc
- Gendron, B. (2011 sous presse). Le développement du capital émotionnel au service du bien-être à partir de l'approche de la thérapie de l'acceptation et de l'engagement, in C. Martin-Krumm & C. Tarquinio. *Traité de Psychologie Positive*. De Boeck : Bruxelles.
- Gendron B. (2011). Older Workers and Active Ageing in France: the Changing Early Retirement and Company Approach, *The International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol.

22, No. 6, March, 221-1231 Taylor & Francis Eds.

Gendron B. (2011), Développement du capital émotionnel à partir de la formation à l'acceptation et l'engagement –ACT (Acceptance and Commitment Training), in La psychologie positive, C. Martin-Schaum Eds, De Boeck, p 440-457

Gendron, B. (2011). « Capital Humain et Capital Emotionnel, Pourquoi ils importent dans les ressources humaines : Des notions aux pratiques », in Marmoz L. et Attias-Delattre V. Eds, Ressources humaines, force de travail, et capital humain : Des notions aux pratiques (pp. 175-185), Paris : L'Harmattan.

Gendron, B. (2011). « Santé et capital émotionnel du personnel enseignant », dir. P.A Doudin, D. Curchod-Ruedi, L. Lafortune et N. Lafranchise, in La santé des enseignants et des enseignantes (pp. 157-176), Québec : Presses Universitaires du Québec.

Gendron, B. (2010). Human Resources and Educational and Social development: Economic focus for a Sustainable Development, Conference, Department of Vocational and Educational and Social Development, December 18th, Burapha University, Thailand.

Gendron, B. (2010). Human Resources and Educational and Social development: Economic focus for a Sustainable Development, Conference, Department of Vocational and Educational and Social Development, December 18th, BURAPHA UNIVERSITY, Thailand.

Gendron, B. (2010). « Capital émotionnel, cognition, performance et santé : quels liens ? », in Naceur A., and Slim M. (dir.), Du percept à la décision: Intégration de la cognition, l'émotion et la motivation (p. 329-348) , Bruxelles : Ed. De Boeck.

Gendron, B. (2010). « Le capital humain revisité : de la prise en compte des compétences émotionnelles à la définition d'un capital émotionnel », in Bilan et perspectives en Sciences de l'éducation, Cahiers du Cerfee, n°26, 175-185.

Gendron, B. & Lafortune L. (dir.) (2009). Leadership et compétences émotionnelles dans l'accompagnement au changement, Ouvrage Collection Education & Recherche, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Goleman, D. (1999). L'intelligence émotionnelle No 2. Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail. Paris : Ed. Laffont.

Hayes, S. C., Strosahl, K., & Wilson, K. G. (1999). Acceptance and Commitment Therapy: An experiential approach to behavior change. New York: Guilford Press.

Heckman, J. et Carneiro. P. (2003), Human Capital Policy, Discussion Paper No. 821, IZA DP No. 821

Heckman, J. & Lochner, L. (2000). Rethinking Education and Training Policy: Understanding the Sources of Skill Formation in a Modern Economy," in S. Danziger and J. Waldfogel (eds.), Securing the Future: Investing in Children from Birth to College (p. 47-83), New York: Russell Sage Foundation.

Heckman, J., Stixrud, J. and Urzua, S., (2006). "The Effects of Cognitive and Noncognitive Abilities on Labor Market Outcomes and Social Behavior" (NBER Working Paper No. W12006 Available at SSRN:

Kahneman, D; Diener, Ed. Schwarz, Norbert (2003). Well-Being : The Foundations of Hedonic Psychology. Russell Sage Foundation.

Layard R. (2007). *Le prix du bonheur*, Paris, Armand Colin.

Monestès, JL. (2009). Faire la paix avec son passé. Paris: Odile Jacob.

Monestès, JL. & Serra, E. (2005). Modèles cognitifs et comportementaux dans la compréhension du phénomène de douleur chronique. Douleurs ; 6 :122-9.

Monestès, J-L, Villatte, M & Loas G, (2009). Introduction à la thérapie d'acceptation et

d'engagement (ACT), *Journal de thérapie comportementale et cognitive* 19, 30-34.

OCDE, (2008). *La santé mentale dans les pays de l'OCDE*, Oede : Paris.

Russell, B. (1930). *The conquest of happiness*. New York: Liveright.

Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.

Stiglitz J., Sen A. et Fitoussi J.-P. (2009) *Richesse des nations et bien-être des individus : performances économiques et progrès social*, Paris, Odile Jacob.

Wilkinson R., (1996), *Unhealthy Societies : The Afflictions of Inequality*, Routledge, 1996 ;

Wilkinson R., (2005), *The Impact of Inequality : How to Make Sick Societies Healthier*, New Press.

Wilkinson R., (2006), « The impact of inequality », *Social Research*;



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Comparaison entre le bilan social et le rapport sociétal : l'expérience française.

Jacques Igalens
Professeur des Universités
Directeur de la recherche
TBS Toulouse Business School

j.igalens@esc-toulouse.fr

&

Najoua Tahri
Doctorante - ATER
IAE & CRM EAC 5032 CNRS
Université Toulouse 1 Capitole

Najoua.Tahri@univ-tlse1.fr

Résumé :

*Ce papier a pour objectif d'établir une comparaison entre le bilan social et le rapport sociétal en France. Nous commençons dans un premier temps par un rappel des expériences françaises du **bilan social** puis du **rapport sociétal** découlant de la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques). Ensuite, nous présenterons les différences qui peuvent être relevées entre le Bilan Social de 1977 et le dispositif découlant de l'application de l'article 116 de la loi NRE en matière de divulgation d'informations économiques et sociales.*

Mots clés :

Bilan Social, Rapport Sociétal, Information, NRE (Nouvelles Régulations Economiques), France.

Comparaison entre le bilan social et le rapport sociétal : l'expérience française.

Jacques Igalens
Professeur des Universités
Directeur de la recherche
TBS Toulouse Business School

j.igalens@esc-toulouse.fr

&

Najoua Tahri
Doctorante - ATER
IAE & CRM EAC 5032 CNRS
Université Toulouse 1 Capitole

Najoua.Tahri@univ-tlse1.fr

Résumé :

*Ce papier a pour objectif d'établir une comparaison entre le bilan social et le rapport sociétal en France. Nous commençons dans un premier temps par un rappel des expériences françaises du **bilan social** puis du **rapport sociétal** découlant de la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques). Ensuite, nous présenterons les différences qui peuvent être relevées entre le Bilan Social de 1977 et le dispositif découlant de l'application de l'article 116 de la loi NRE en matière de divulgation d'informations économiques et sociales.*

Mots clés :

Bilan Social, Rapport sociétal, France, Information, NRE (Nouvelles Régulations Economiques)

Comparaison entre le bilan social et le rapport sociétal : l'expérience française.

Résumé :

*Ce papier a pour objectif d'établir une comparaison entre le bilan social et le rapport sociétal en France. Nous commençons dans un premier temps par un rappel des expériences françaises du **bilan social** puis du **rapport sociétal** découlant de la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques). Ensuite, nous présenterons les différences qui peuvent être relevées entre le Bilan Social de 1977 et le dispositif découlant de l'application de l'article 116 de la loi NRE en matière de divulgation d'informations économiques et sociales.*

Mots clés :

Bilan Social, Rapport Sociétal, Information, NRE (Nouvelles Régulations Economiques), France.

Michael Porter, est professeur à l'Université d'Harvard. On lui doit d'avoir transformé la discipline traditionnelle de l'économie industrielle en recommandations pratiques pour les dirigeants afin de définir des stratégies compétitives (Porter, 1979). Il a, par la suite, élargi ces résultats à l'échelle des nations (Porter, 1993) et ses préconisations ont inspiré de nombreuses réformes. Trente deux ans après son premier texte dans la HBR (Harvard Business Review), cet auteur vient de publier un article qui remet en cause les fondements mêmes du capitalisme sous sa forme actuelle (Porter et Kramer, 2011). Pour lui le capitalisme contemporain est à la source de nombreux problèmes car la notion même de « création de valeur » sur laquelle il repose n'est pas soutenable.

La création de valeur économique et financière à court terme explique non seulement les crises régulières que traversent nos économies (notamment la formation et l'explosion des « bulles ») mais aussi le divorce grandissant entre les opinions publiques et les entreprises. La solution pour sauver le capitalisme consiste, selon lui, à réorienter l'activité des entreprises vers la création de « **valeur partagée** » : « La solution réside dans le principe de valeur partagée, qui implique de créer de la valeur économique de telle façon que l'on crée aussi de la valeur pour la société en répondant à ses besoins et à ses défis » (Porter et Kramer, 2011)¹. Si le concept de valeur partagée n'est pas entièrement nouveau (Charreaux et Desbrières, 1998), Michael Porter et son co-auteur le radicalisent. Il ne s'agit plus seulement de tenir compte de l'existence d'un certain nombre d'intérêts différents de celui des actionnaires, il s'agit de refonder la finalité même de l'entreprise. L'entreprise se met au service de la société dans son ensemble et le progrès de celle-ci (le « progrès social ») devient un objectif qui doit

¹ Traduction libre de l'article cité, Porter et Kramer (2011)

être atteint dans le même mouvement que la création de richesses économiques. Michael Porter et Mark Kramer expliquent comment obtenir un tel résultat. Pour cela ils préconisent de reconfigurer les produits et les marchés, de redéfinir la chaîne de valeur (dont M. Porter fut le promoteur) et enfin d'enraciner l'entreprise dans les territoires, notamment par la création de « clusters »².

Michael Porter et son co-auteur plaident ainsi pour de **nouvelles relations entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses salariés mais aussi entre l'entreprise, les gouvernements et les ONG**. Ils voient dans ces relations le nouvel horizon du capitalisme qui, en se réinventant, va trouver une nouvelle vigueur. Mais il n'échappe à personne que l'entreprise « porterieuse », face à ses parties prenantes, est à la recherche de nouvelles formes de gouvernance (Igalens et Point, 2009). Si la responsabilité sociale ou sociétale³ repose sur une conception pluraliste de l'entreprise composée d'acteurs ayant des intérêts différents, son projet consiste à assujettir ses grandes orientations à un dialogue, ou pour reprendre les thèmes relatifs à la gouvernance à en faire un lieu de délibérations entre intérêts fragmentés (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004). Les formes concrètes de cette nouvelle gouvernance ne sont pas abordées par les auteurs de l'article cité et il est vraisemblable qu'elles ne verront le jour (si la prophétie de Porter se réalise) qu'au terme d'un long processus de transformation qui prendra en compte les idiosyncrasies de chaque système juridique⁴.

Cependant il existe un sujet qui, d'ores et déjà, est à l'ordre du jour en Europe et en France, celui de la **communication en matière d'informations environnementales et sociales** en lien avec le rôle des parties prenantes. Certes il ne s'agit pas encore, pour les entreprises, de produire de la « valeur partagée » entre actionnaires et parties prenantes mais seulement de produire de l'information sur des sujets nouveaux et pour de nouveaux publics. Nous montrerons cependant que la divulgation d'informations sur des sujets intéressants la société civile comporte presque toujours un enjeu politique car elle enclenche une dynamique d'engagement pour l'entreprise.

² Il s'agit d'une idée assez constante dans les travaux de M. Porter.

³ Nous considérons les deux termes comme équivalents car l'habitude a été prise (à tort) de traduire l'expression anglo-saxonne « corporate social responsibility » (CSR) par « responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE) alors que responsabilité sociétale eût été une meilleure traduction compte tenu du périmètre restreint de la sphère sociale aux relations employeurs/employés dans l'environnement juridique français, cf. relations sociales, partenaires sociaux, etc.

⁴ Les débats actuels sur la composition du Conseil d'administration en constituent une illustration

Pour les gestionnaires l'information est essentielle car elle constitue le substrat à partir duquel ils prennent des décisions et pilotent les organisations. Précisons que l'information se distingue de la donnée brute (Thévenot, 2010). La donnée représente un fait, une mesure ; elle est souvent quantitative. L'information s'appuie le plus souvent sur une ou plusieurs données mais, en plus, elle est porteuse de sens car elle est construite en fonction de règles et elle ouvre le champ de l'interprétation et de l'action⁵. Pour cette raison la nature de **l'information économique et sociale** que produit l'entreprise, les publics auxquels cette information est destinée (« les parties prenantes ») ne peuvent pas être dissociés des usages auxquels on la destine.

En Europe, la consultation publique sur la « communication d'informations non financières par les entreprises » lancée par la direction générale « Marché intérieur et Services » de la Commission européenne le 22 novembre 2010 a pris fin le 28 janvier 2011. Cette consultation, tout comme le forum européen multipartite sur la responsabilité sociale de l'entreprise qui s'est déroulé fin novembre, sont destinés à aider la Commission à rédiger une nouvelle communication sur la RSE qui devrait être publiée avant l'été 2011. En France, le sujet est plus ancien car on en trouve les racines dans les travaux relatifs au bilan social. Mais à travers la rédaction des décrets d'application des lois issues du Grenelle de l'environnement ce sujet a trouvé une nouvelle actualité.

Après avoir rappelé les expériences françaises du **bilan social** puis du **rapport sociétal** découlant de la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques), nous établirons une distinction entre les usages de l'information environnementale et sociale qui permettent de comprendre que, sous les apparences d'un choix technique la question posée actuellement par le décret relatif à la mise en œuvre de l'article 225 est porteuse d'enjeux politiques. Car, s'il ne s'agit pas encore d'opérer la transformation du capitalisme que Michael Porter appelle de ses vœux, il s'agit d'ores et déjà de **transformer les relations entre l'entreprise et la société** ce qui constitue un vaste chantier.

Issue du rapport Sudreau (Sudreau, 1975) consacré à la réforme de l'entreprise, la loi française du 12 juillet 1977 portant obligation de publication d'un **bilan social** pour les

⁵ Au-delà de ces deux premiers niveaux (donnée, information), les spécialistes en évoquent un troisième, la connaissance.

entreprises de plus de 300 salariés, constitua le premier jalon dans la production d'informations non financières (Igalens et Peretti, 1998). Elle fut d'ailleurs précédée de nombreuses réflexions qui demeurent d'actualité. Ces réflexions concernaient déjà la place et le rôle de l'entreprise dans la société. Pour certains l'entreprise, au-delà de sa responsabilité économique, devait remplir un rôle social qui se confondait avec l'amélioration des conditions de vie et de travail de ses salariés (Blind, 1977). Pour d'autres il s'agissait de pointer les responsabilités de l'entreprise bien au-delà des conditions de travail, en stigmatisant par exemple ses prélèvements sur la nature, les pollutions générées mais aussi en mesurant les services rendus à la collectivité (Marqués, 1978). Le gouvernement de l'époque, conscient des enjeux, avait pris soin de mettre en place une expérimentation pilotée par la toute récente Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) afin que tous ceux qui avaient des idées puissent les exprimer et les mettre en œuvre pendant deux ans. Ainsi des grands patrons s'exprimèrent au sein de l'Institut de l'Entreprise (Chevallier, 1976) ; de l'UIMM⁶, des syndicats⁷, des partis politiques⁸. Les universitaires (Rey, 1979) firent valoir leurs positions. On aurait tort de penser que seul le volet social était concerné par ces réflexions car de nombreuses contributions prenaient en compte les sous-traitants, les clients, l'environnement et même l'architecture considérée comme « embellissant la Cité ». Déjà le débat portait sur le rôle de l'entreprise et derrière un débat technique sur les « indicateurs sociaux » certains n'hésitaient pas à évoquer un « paravent politique »⁹. Mais à la fin de cette phase expérimentale le gouvernement opta pour une vision de la responsabilité sociale limitée aux relations entre employeurs et employés.

Le bilan social a mal vieilli car il est resté limité aux indicateurs initiaux du décret du 8 décembre 1977 alors qu'il avait été prévu une actualisation. Suite à une auto saisine, le Conseil Economique et Social, dans un avis adopté au cours de la séance du 26 mai 1999, essaya bien de lui donner une nouvelle jeunesse mais le gouvernement resta sourd à ses propositions¹⁰. Aujourd'hui le Bilan Social demeure inchangé¹¹ et mais il demeure un utile

⁶ UIMM (1977) Regards sur le bilan social Paris

⁷ CFDT (1975) Avancer dans l'approche des conditions de travail. CFDT Aujourd'hui N° 11

⁸ Conseil Economique et Social (1974) Etablissement d'un bilan social. Le bureau du CES s'était saisi du sujet en octobre 1972 et avait procédé à l'audition de J. Delors, secrétaire général du comité interministériel de la formation professionnelle et de la promotion sociale.

⁹ Cf. Numéro spécial de la revue Economie et Entreprise N°206 1972 intitulé : Les indicateurs sociaux : paravent politique

¹⁰ CES(1999) Le bilan social. Rapport présenté au nom de la section du travail par M. Jean Gautier, rapporteur

¹¹ Son champ d'application a toutefois été élargi

instrument de gestion (Igalens et Loignon, 1997) et un outil de concertation entre partenaires sociaux (Igalens, 1992).

Quand le gouvernement Jospin¹² décida en 2001 de rendre obligatoire, pour les sociétés cotées sur un marché financier, la publication d'informations sociales et environnementales, il ne prit pas appui sur le bilan social même si, par la force des choses, de nombreuses ressemblances existent car la matière sociale (au sens des relations entre employeur et employés) est constituée d'un nombre limité de questions¹³. Quatre différences peuvent être relevées entre le Bilan Social de 1977 et le dispositif découlant de l'application de l'article 116 de la loi NRE en matière de divulgation d'informations économiques et sociales.

- La première différence entre bilan social et rapport sociétal¹⁴ porte sur le champ d'application, le bilan social est applicable aux établissements et aux entreprises de plus de 300 salariés tandis que la production d'informations « sociales et environnementales » concerne actuellement les sociétés cotées sur un marché financier français, soit un peu moins de mille sociétés.
- La deuxième différence concerne l'étendue des informations demandées. Comme son nom l'indique le bilan social ne concerne que le social *stricto sensu* tandis que le décret de février 2002 portant sur l'article 116 de la loi NRE (« Nouvelles Régulations Economiques ») concerne « la manière dont la société prend en charge les conséquences sociales **et environnementales** de son activités »¹⁵. Encore faut-il préciser que le champ du social s'est élargi en 2001/2002 par rapport à ce qu'il était en 1977. En 2001 le rapport de responsabilité sociale « expose la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional. Il décrit, le cas échéant, les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense des consommateurs et les populations riveraines. Il indique l'importance de la sous-traitance et de la manière dont la société promeut auprès de

¹² Sur l'initiative du ministre de l'environnement, Mme Voynet

¹³ On trouve dans les deux cas les données relatives à l'emploi, à la formation, à l'organisation du temps de travail, aux rémunérations et charges sociales, aux conditions d'hygiène et de sécurité, aux relations professionnelles et aux œuvres sociales.

¹⁴ Si on accepte d'appeler ainsi les obligations découlant de l'article 116 de la loi NRE. Ce terme peut être contesté dans la mesure où il ne s'agit pas d'un document séparé mais inclus dans le rapport de gestion.

¹⁵ Art 116 de la loi du 15 mai 2001 (NRE)

ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail »¹⁶. Il s'agit donc de la vision d'une entreprise ouverte sur son territoire et au centre de relations avec ses parties prenantes commerciales et civiles.

- La troisième différence porte sur la **nature de l'information**. Pour prendre un exemple là où le décret de 2002 demande des informations « sur la formation », le bilan social demande une dizaine d'indicateurs précis tels que le pourcentage de la masse salariale consacré à la formation, le montant réparti par type de formation, le nombre de stagiaires, le nombre d'heures de stage, la décomposition par type de stages, le nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé formation rémunéré, non rémunéré, le nombre de contrats d'apprentissage. On sent que, dans le second cas, le législateur a voulu contraindre l'entreprise dans un cadre précis tandis que, dans le premier on lui laisse le choix de trouver le nombre, la forme et le contenu des indicateurs. Ce point n'est pas sans importance dans l'optique de comparaisons inter-entreprises.
- La quatrième différence porte sur la **communication**. Le rapport économique et social de 2001 est normalement intégré au rapport de gestion tandis que le bilan social suit un itinéraire assez complexe¹⁷ mais, en définitive sort peu de l'entreprise.

En revanche ni le bilan social de 1977, ni le rapport sociétal de 2001 ne font l'objet d'un contrôle de qualité des informations qu'ils contiennent. Le premier passe pourtant dans les mains de l'inspection du travail et le second dans celles du commissaire aux comptes. Mais pour différentes raisons (Igalens et Joras, 2002), ni l'un ni l'autre ne se prononcent sur le sujet.

Il n'en reste pas moins que dans les deux cas, 1977 et 2001/2002, la France fit acte de pays précurseur. Certes quelques entreprises multinationales produisaient des informations sociales avant 1977 mais c'était dans le cadre de leurs besoins de gestion des ressources humaines et ces informations n'étaient pas normalisées. Concernant la RSE « Responsabilité

¹⁶ Décret du 20 février 2002 pris en application de l'article 116 de la loi NRE

¹⁷ Il est d'abord communiqué à l'état de projet au Comité d'Entreprise (ou d'Etablissement) qui émet un avis et à l'inspection du travail avant d'être définitivement arrêté par l'employeur puis il fait l'objet d'une diffusion interne, à l'inspection du travail et il « est mis à la disposition des salariés qui en font la demande ».

Sociale de l'Entreprise »¹⁸ », il existait avant 2002 des incitations nombreuses émanant notamment de diverses ONG pour demander aux entreprises de rendre publiques des informations sociétales¹⁹ mais la France fut le premier pays à créer une obligation juridique²⁰. Dès l'année suivante, 2003, l'Union Européenne publiait sur ce sujet une directive²¹ demandant aux entreprises de fournir une analyse « des aspects sociaux et environnementaux nécessaires à la compréhension de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation de la société » mais il ne s'agissait pas d'une obligation.

L'application de la loi sur le bilan social ne donna pas lieu à évaluation officielle, à l'exception notable du travail important déjà signalé du CES²². En revanche de nombreuses initiatives privées et publiques furent inspirées par la volonté de tirer des enseignements du rapport sociétal issu de l'article 116 de la loi de 2001. Les quatre grands cabinets internationaux d'audit présentèrent un bilan régulier de l'application de la loi durant ses premières années, le groupe Alpha²³ (proche des syndicats) étudie régulièrement le volet social du rapport annuel au vu des obligations contenues dans la loi. La conclusion de la dernière analyse d'Alpha se résume en deux points :

- La qualité des informations demeure insatisfaisante : le reporting est un exercice de communication plus que d'information.
- La transparence et la pertinence ne s'amélioreront pas sans dialogue consistant avec les parties prenantes concernées.

En juin 2004, Orée, Orse et EpE²⁴ ont remis, à la demande du gouvernement, un rapport également très critique portant sur l'application de l'article 116 de la loi NRE. Sans entrer dans le détail de ces nombreuses contributions on peut affirmer que l'application de l'article 116 a été étudiée sous toutes les coutures et qu'un constat unanime fut que **la loi n'est pas bien**

¹⁸ Nous ne faisons aucune différence entre les deux dénominations, responsabilité sociale et responsabilité sociétale

¹⁹ La plus importante d'entre elles, ONG à l'origine, société commerciale aujourd'hui, est certainement la GRI (Global Reporting Initiative) qui publie des principes directeurs relatifs à la confection de rapport de développement durable.

²⁰ Aujourd'hui de nombreux pays ont créé de telles obligations, on peut en trouver la liste sur le site de l'ORSE consacré au « reporting social » : www.reportingrse.org

²¹ 2003/51/EC

²² Rapport présenté au nom de la section du travail par M. Jean Gautier Conseil Economique et Social. Paris le 18 mai 1999

²³ Cf notamment les huit rapports annuels sur le sujet rédigés par N. Seguin et J. Fayolle disponibles sur le site de « alpha.com »

²⁴ Il s'agit de trois associations, l'observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises, Entreprises pour l'Environnement et Entreprises Territoires et Environnement.

appliquée car rares sont les entreprises qui fournissent toutes les informations attendues.

Un double défaut est relevé, les informations sont partielles et les parties prenantes ne sont pas associées. Sans entrer dans une analyse plus poussée des raisons de cette application partielle (Igalens, 2009) on peut rappeler que la loi n'est pas assortie de sanctions pour ceux qui ne l'appliquent pas ou qui l'appliquent imparfaitement.

Tout comme la loi sur le bilan social, la loi sur le rapport sociétal a connu quelques prolongements. « Potentiellement étendue par l'ordonnance du 20 décembre 2004 (C. com., art. L225-100), la reddition sociétale a aussi été renforcée par la loi *Risques technologiques et naturels* du 30 juillet 2003, pour toutes les sociétés exploitant des installations classées à hauts risques au sens de l'article L.515-8-IV du Code de l'environnement : leur rapport de gestion doit informer de la politique de prévention du risque d'accident technologique menée, rendre compte de leur capacité à couvrir leur responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes » (Blin, Desbarats, Jazottes et Vidalens, 2011). Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif des caractéristiques générales du bilan social et du rapport sociétal.

	Bilan Social	Art.116 NRE
Champ d'application	Toutes les sociétés ayant plus de 300 salariés	Sociétés cotées sur un marché financier français
Nature de l'information	7 chapitres 22 rubriques	Seuls les thèmes sont mentionnés
Etendue de l'information	Indicateurs dont le mode de calcul est précis Volet social de l'entreprise (relations avec les salariés)	L'entreprise est libre de choisir les indicateurs Environnemental Social Sociétal Relation avec le pouvoir public.
Contrôle	Contrôle de l'existence du document et du respect de la procédure par l'inspecteur du travail.	Bien qu'elle soit incluse dans le rapport de gestion, en pratique il n'y a aucun contrôle

En 2009, la reddition de comptes dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises revient à l'ordre du jour avec les travaux et les lois issus de ce qu'il est convenu d'appeler « **le Grenelle de l'environnement** ». La loi du 3 août 2009 (Grenelle1) stipule notamment : « la qualité des informations sur la manière dont les sociétés prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité et l'accès à ces informations constituent des conditions essentielles de la bonne gouvernance des entreprises ». L'article 225 de la loi du 12 juillet 2010 d'engagement national pour l'environnement (Grenelle 2) dispose « à partir du 1^{er} janvier 2011, le gouvernement présente tous les trois ans au Parlement un rapport relatif à l'application de ces dispositions par les entreprises et sur les actions qu'il promeut en France, en Europe et au niveau international pour encourager la responsabilité sociétale des entreprises. »

L'Assemblée Nationale a prévu une obligation de rapportage²⁵ pour les entreprises cotées en bourse (donc les mêmes que celles concernées par l'article 116 de la loi NRE) et pour les entreprises dont le total du bilan ou le chiffre d'affaires et le nombre de salariés excèdent des seuils qui seront fixés par décret²⁶. La question des seuils fait l'objet d'une opposition assez vive entre le MEDEF, l'Afep²⁷ et le ministère des finances d'une part et de l'autre les ONG, les syndicats et diverses associations spécialisées²⁸. Le MEDEF penche pour un seuil de 5000 salariés qui pourrait être abaissé par la suite. En reprenant notre comparaison avec la loi de 1977 sur le bilan social nous pouvons remarquer la similitude des débats car le CNPF²⁹ avait obtenu, à l'époque, que le seuil initial soit de 2000 salariés pour être, par la suite, abaissé à 300. Ce qui a été fait. On retrouve, à l'appui de cette demande exactement les mêmes arguments : difficultés d'obtention des informations dans les PME, coûts associés, demande de délai supplémentaire. Il n'est pas jusqu'à la demande d'une expérimentation telle que celle qui avait précédé la mise en place du bilan social qui ne soit formulée par le MEDEF : « Commençons par mettre en place ce dispositif. Attendons des retours d'expérience pour l'adapter, éventuellement »³⁰.

²⁵ Ce néologisme a été créé par les québécois pour éviter le terme anglais « reporting », en français on trouve également reddition.

²⁶ Le projet de loi indiquait un seuil de 500 salariés et un chiffre d'affaires dépassant 50 millions d'euros ou un total de bilan dépassant 43 millions d'euros

²⁷ Association française des entreprises privées

²⁸ Telles que l'ORSE (Observatoire pour la responsabilité sociétale des entreprises), FIR (Forum de l'investissement responsable), le CJD (Centre des jeunes dirigeants), Orée, etc.

²⁹ Qui a précédé le MEDEF en tant que syndicat le plus important représentant des entreprises

³⁰ Entretien de Robert Durdilly, président du comité RSE au MEDEF à l'agence de presse AEDD.fr le vendredi 25 février 2011 (Dépêche N° 9503)

Remarquons cependant qu'une demande nouvelle apparaît de la part du patronat, c'est celle d'un alignement des obligations au niveau européen : « Il nous manque cruellement aujourd'hui un référentiel de développement durable. Il est urgent qu'il y en ait un qui se développe au niveau européen », affirme Jean-Pierre Clamadieu, président de la commission du développement durable du Medef³¹. Il n'y avait pas d'attentes comparables à la fin des années soixante-dix et ceci prouve les progrès accomplis dans l'intégration européenne.

Par ailleurs la loi dispose que « lorsque la société établit des comptes consolidés, les informations fournies sont consolidées et portent sur la société elle-même ainsi que sur l'ensemble de ses filiales ». Lorsque les filiales ou les sociétés contrôlées sont installées sur le territoire national et qu'elles comportent des installations classées soumises à autorisation ou à enregistrement, les informations fournies portent sur chacune d'entre elles lorsque ces informations ne présentent pas un caractère consolidable. Mais sur ce point également le MEDEF demande l'exclusion des filiales qui dépassent les seuils fixés lorsqu'elles sont intégrées dans un rapportage consolidé au niveau des groupes. Ces précisions sont utiles car la rédaction de l'article 116 de 2001 pouvait laisser penser que l'obligation de publication ne portait que sur l'entité cotée en Bourse. Or c'est souvent au niveau des filiales que les dimensions sociale et environnementale prennent tout leur sens.

Il n'a échappé à aucun observateur que **la rédaction du décret d'application de l'article 225 pose problème**³². Au-delà de la nécessaire consultation habituelle il semble que plusieurs conceptions s'opposent et que derrière un débat présenté comme un débat technique (choix des indicateurs) les questions soulevées revêtent une dimension politique qui renvoie à deux conceptions différentes car **l'information n'est pas une simple donnée, il s'agit d'une construction qui trouve son sens à travers l'usage auquel on la destine**.

Le premier usage de l'information de gestion c'est ... la gestion et la remarque du représentant du MEDEF est, de ce point de vue, très explicite : « Il faut poser la question de l'utilité de l'article 225. Est-ce simplement une nouvelle contrainte pour l'entreprise ? Ou bien, est ce que cela va l'aider à intégrer les enjeux de RSE dans sa démarche ? »³³. Cette remarque est bien en ligne avec les réflexions concernant la performance sociale et de façon

³¹ Source : agence de presse AEDD.fr Dépêche n° 9529

³² Un seul indice de cette difficulté est le retard pris pour la publication d'un texte qui s'applique au 01/01/2011 et qui n'est toujours pas publié au 15/03/2011...

³³ Robert Durdilly dans l'entretien déjà cité à l'AEDD.fr du 25 février 2011

générale avec la règle des gestionnaires qui disent qu'**on ne peut gérer que ce que l'on sait mesurer**³⁴. Deux remarques complémentaires doivent modérer cet argument de bon sens. La première consiste à remarquer que les entreprises n'attendent généralement pas d'être contraintes pour créer les outils de gestion et pour créer les systèmes d'information de gestion dont elles ont besoin. La seconde repose sur le constat que si une loi (et donc potentiellement une contrainte) est nécessaire c'est que l'objectif à atteindre n'est pas uniquement « l'intégration des enjeux de la démarche RSE dans la démarche de l'entreprise ». Comme les attendus de la loi (et de façon plus large, les travaux des Grenelle 1 et 2) l'ont démontré il s'agit pour l'entreprise de s'ouvrir sur la société, de rendre des comptes à ses parties prenantes. Si, comme le prophétise Michael Porter, l'avenir du capitalisme passe par la création conjointe de valeur économique et de valeur sociétale tout laisse à penser qu'un jour il y aura convergence entre les informations nécessaires pour piloter l'entreprise et les informations réclamées par son environnement. Force est de constater qu'aujourd'hui l'article 225 s'inscrit davantage dans un mouvement de reddition de compte que dans un mouvement d'amélioration des outils de gestion.

Le second usage de l'information de gestion c'est effectivement la **reddition de comptes**, c'est-à-dire l'obligation faite au gestionnaire de présenter régulièrement des informations à des tiers pour les informer du déroulement des activités, des résultats atteints, des perspectives envisagées, des conditions d'application d'obligations publiques ou privées, etc. Les exemples sont innombrables qu'il s'agisse dans le domaine social des informations régulières transmises aux partenaires sociaux et au comité d'entreprise, des informations de toute nature (sociale, fiscale, économique, financière) transmises aux administrations, des informations communiquées aux actionnaires (notamment les comptes sociaux et le rapport de gestion), aux commissaires aux comptes. On peut effectuer des classements en fonction de la nature obligatoire ou facultative de ces transmissions d'information, on peut aussi les classer par destinataires ou par nature. Ainsi le cabinet Alpha réalise tous les ans une analyse du volet social de l'article 116 de la loi NRE et met en évidence les manquements des sociétés du CAC 40 (Alpha, 2010)³⁵. Concernant l'information économique et sociale il s'agit, pour l'entreprise soumise, de prendre en compte que ses activités et ses résultats affectent des groupes de personnes que les recherches en gestion sont convenues depuis plus d'un quart de

³⁴ Diction plus connu dans sa version originale : « You can't manage what you don't measure »

³⁵ Cf notamment les huit rapports annuels sur le sujet rédigés par N. Seguin et J. Fayolle disponibles sur le site de « alpha.com »

siècle ans de qualifier de « parties prenantes » (Freeman, 1984). Mais l'information n'est jamais neutre et c'est bien ce qui pose problème car **l'attente d'informations de la part d'une partie prenante cache souvent d'autres attentes qui concernent des actions ou des résultats de la part de l'entreprise.**

A la suite des suicides intervenus chez France-Telecom, le Ministre du Travail avait cru bon de publier une information (sur internet) à partir de listes de couleur rouge, orange et verte établies en fonction des diligences avec lesquelles les entreprises avaient signé ou s'apprêtaient à signer des accords contre le stress. Il semble évident qu'en publiant cette information « l'attente » du Ministre n'était pas seulement de rendre publique une information mais de faire pression sur les réfractaires et les retardataires. La tentative n'a duré qu'une journée et fut remplacée par un projet de site internet « permettant de valoriser les pratiques sociales des entreprises »³⁶ ce qui revenait à remplacer les « mauvais élèves » par les bons. Il en va souvent de même avec chaque rubrique de la responsabilité sociale, les parties prenantes attendent de l'entreprise qui publie des mauvais résultats qu'elle s'améliore et qu'elle prenne des engagements à cet effet. Dans le cas de l'information sociale et environnementale la **qualité de l'image de l'entreprise** peut avoir des conséquences considérables puisque des investisseurs peuvent effectuer des arbitrages à partir de ces informations³⁷, dans certains secteurs les clients sont également sensibles à la qualité de l'image de l'entreprise au-delà même des produits ou des services qu'elle met sur le marché. De nombreuses recherches menées outre-atlantique ont montré également que les candidats au recrutement étaient très sensibles à l'image de l'employeur telle qu'ils la perçoivent à travers sa communication sociale et environnementale (Daniel et Daniel, 1997). De façon plus générale, la publication d'informations sociales et environnementales déclenche ce que les théoriciens de l'engagement (Joules et Beauvois, 1987) ont appelé « **le pied dans la porte** » qui consiste à obtenir, dans un premier temps, un comportement peu couteux (la publication d'informations) et dans un second temps un comportement beaucoup plus couteux que l'entreprise n'aurait pas adopté si cela lui avait été demandé directement. Ainsi on peut imaginer qu'une entreprise refuse, dans un premier temps, de mettre en place un dispositif couteux et non obligatoire relevant de sa responsabilité sociétale mais qu'elle revienne sur sa décision si elle doit publier une information sur le sujet et qu'elle se rende compte que cette information la pénalise dans des évaluations extra-financières, la stigmatise dans des classements médiatiques ou

³⁶ Projet dont l'étude de faisabilité fut confié au délégué général de l'ORSE.

³⁷ Notamment mais non exclusivement dans le cadre de l'ISR, Investissement socialement responsable.

simplement auprès de certains secteurs de l'opinion sensibles à cette information. C'est en fonction des risques que fait courir à l'entreprise la divulgation d'informations sociétales que doivent être appréciés les dispositifs relatifs à la vérification des informations.

A cet égard l'article 225 stipule : « Les informations sociales et environnementales figurant ou devant figurer au regard des obligations légales et réglementaires font l'objet d'une **vérification par un organisme tiers indépendant**, selon des modalités fixées par décret en Conseil d'Etat. Cette vérification donne lieu à un avis qui est transmis à l'assemblée des actionnaires ou des associés en même temps que le rapport du conseil d'administration ou du directoire. » A ce sujet le porte parole du MEDEF a déclaré : « nous demandons à ce que le système de vérification, qui devra être mis en place, soit encadré. Il faudrait que les organismes amenés à faire ces vérifications soient accrédités. Le Medef veut s'assurer de leur compétence et de leur indépendance. Il faut aussi que l'on précise bien qu'il s'agit de vérifier la fiabilité des processus de reporting. Il faut que le processus lui-même soit évalué, ainsi que sa sincérité. A contrario, ne partons pas sur une évaluation des choix stratégiques et de la politique des entreprises »³⁸

S'agissant d'une information produite par l'entreprise et, bien qu'elle ait déjà été soumise à des dispositifs de contrôle interne, on sait que des erreurs peuvent se produire et parfois même des risques de manipulations de données peuvent apparaître si l'entreprise entend se présenter sous un jour plus favorable que la réalité. De ce point de vue cette obligation de vérification qui n'existait pas dans la loi NRE de 2001 constitue un **réel progrès**. On peut avancer que les grands cabinets d'audit et les commissaires aux comptes fourniront certainement le gros des troupes des « organismes tiers indépendants » dont il est question dans la loi. Ils ont en quelque sorte « devancé l'appel » puisqu'ils fournissent déjà aux entreprises qui le leur demandent une attestation d'assurance de la qualité des informations produites (Igalens, 2009). L'élargissement de cette pratique entraînera des coûts pour les entreprises mais les méthodologies sont bien définies et l'utilité de ces attestations n'est pas contestée. Les ONG et les agences d'évaluation extra-financières demandaient déjà une telle vérification depuis longtemps et les entreprises n'y sont pas opposées, sous réserve de « l'indépendance et de la compétence » du vérificateur. La réserve porte sur le risque de confusion des genres entre attestation de la qualité de l'information et analyse ou jugement

³⁸ Robert Durdilly, op.cit.

portant sur la politique suivie ou les résultats atteints. Les deux aspects sont conceptuellement très différents, le premier porte sur la qualité donc la crédibilité de l'information, le second sur la pertinence voire la légitimité des politiques suivies et des résultats obtenus. Ici aussi il est intéressant de rappeler que lors des débats parlementaires qui ont précédé l'adoption de la loi sur le bilan social, le ministre du travail de l'époque déclarait en substance qu'il était naturel que les partenaires sociaux n'aient pas les mêmes attentes concernant les rémunérations mais qu'ils devaient partir des mêmes données chiffrées.

Dans le cas du rapport sociétal, ce qui fut contesté fut la disposition initiale qui concernait les parties prenantes. Dans une première version l'article 225 prévoyait un dispositif qui n'est pas sans rappeler celui auquel est soumis le bilan social : « Les institutions représentatives du personnel et les parties prenantes participant à des dialogues avec les entreprises **peuvent présenter leur avis sur les démarches de responsabilité sociale, environnementale et sociétale des entreprises** en complément des indicateurs présentés » Cette première version de la loi était conforme aux demandes qui s'étaient exprimées lors des discussions du Grenelle et que l'on peut qualifier de besoin **d'expression** de la part des parties prenantes sur les choix effectués par l'entreprise en matière de développement durable et de RSE ainsi que sur le niveau de résultat atteint.

Cette faculté d'expression des parties prenantes a été supprimée lors des débats au Sénat. Les sénateurs, auteurs de la suppression, mettent en avant le fait que la notion de parties prenantes est, selon eux trop large et floue, mais surtout que la disposition supprimée « pourrait introduire dans le rapport annuel des appréciations non vérifiées ou susceptibles de porter à l'entreprise un préjudice de réputation disproportionné, à l'égard de leurs concurrents étrangers ».

Le premier point n'emporte pas la conviction car, s'il est vrai, que la notion de « partie prenante » ne correspond actuellement à aucune définition juridique, il aurait mieux valu en profiter pour lui en donner une car cette notion est très utile. Remarquons qu'elle est également très utilisée par les entreprises elles-mêmes et qu'elle se situe au centre de la norme ISO 26000 (« Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ») elle-même élaborée à la suite d'un quasi-consensus international (Cabanis, Igalens et Martin, 2011)³⁹. Le second

³⁹ La définition d'une partie prenante par ISO 26000 est simple : « individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation ».

argument est plus solide même s'il relève d'une conception assez frileuse de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il est certain que l'expression du point de vue des parties prenantes peut mettre en évidence des insatisfactions voire des frustrations, c'est un peu la règle du genre, de même que l'expression du Comité d'entreprise sur le bilan social est rarement totalement élogieuse. Il s'agit, selon nous, que l'entreprise accepte sur ce sujet comme elle l'a déjà fait sur bien d'autres⁴⁰, de se placer dans une démarche de progrès et qu'elle considère ces critiques (inévitables) comme des occasions de s'améliorer. Le problème de la distorsion des conditions concurrentielles qui est sous-jacent dès que l'on impose une contrainte à une entreprise sur une base nationale peut-il se poser ? Certainement sur courte période, ce fut le cas avec les deux lois que nous avons déjà évoquées, le bilan social et l'article 116 de la loi NRE, et dans les deux cas il ne semble pas que les entreprises françaises aient été pénalisées. Au contraire les entreprises savent transformer une contrainte en opportunité. Le bilan social a été l'un des déclencheurs d'une véritable planification des ressources humaines qui n'existait pas avant lui et l'article 116 a poussé les entreprises à publier des rapports de développement durable aujourd'hui considérés comme des documents indispensables pour mieux connaître une entreprise. Dans le cas d'espèce de nombreux exemples démontrent que l'expression du point de vue des parties prenantes peut être aménagée et rendre des services à l'entreprise comme à ses environnements. Les méthodologies de cartographies des parties prenantes aident l'entreprise à choisir celles qui sont pertinentes ou qui ont un impact sur son cœur de métier (Igalens et Point, 2009)⁴¹. Danone a choisi de cartographier ses parties prenantes en quatre grandes sphères : la sphère sociale, la sphère publique, la sphère économique et la sphère industrielle et scientifique. Arcelor Mittal cartographie ses parties prenantes selon leurs influences à partir de deux questions :

- Pourquoi sommes-nous importants pour nos parties prenantes ?
- Pourquoi sont-elles importantes pour nous ?

Carrefour distingue les parties prenantes directes des parties prenantes indirectes. Certains groupes cartographient leurs parties prenantes en fonction des revenus qui leur sont alloués et de la proportion de résultat qui leur est réservée (France Télécom Orange, Michelin, Schneider Electric, etc.) D'autres enfin s'appuient sur les piliers du développement durable

⁴⁰ L'exemple le plus frappant est, à cet égard, le management de la qualité

⁴¹ Egalement : ORSE (2010) La prise en compte des parties prenantes dans les processus de reporting développement durable des entreprises

(Lagardère) ou sur des notions de proximité (PSA, GDF-Suez). Areva travaille par site et par entretien, d'autres organisent des forums, certains contractualisent avec les parties prenantes (Lafarge, Total, etc.) De la logique d'interpellation à la logique d'engagement en passant par celle de dialogue, beaucoup d'expérimentations existent d'ores et déjà et cela rappelle, *mutatis mutandis*, les deux années qui ont précédé la loi de 1977 sur le bilan social.

A travers la vérification des informations par un organisme tiers et à travers l'expression des parties prenantes, la première version de l'article 225 s'attachait à la fois à la **crédibilité** du rapport (attestation de la qualité des informations) et à sa **légitimité** (expression du point de vue des parties prenantes). La possibilité qui était offerte aux parties prenantes d'exprimer leur point de vue renvoie à l'image d'une entreprise à l'écoute de l'opinion de tous ceux qui sont affectés par elle. Il ne s'agissait pas, dans l'esprit du Grenelle de l'environnement, de transformer la nature de l'entreprise mais d'améliorer ses relations avec ses environnements afin qu'elle soit mieux acceptée. Il est dommage que cette disposition n'ait pas été maintenue à l'heure où l'entreprise est parfois mal perçue à la fois dans sa politique sociale (Landier, 2006) et dans sa politique environnementale.

En conclusion la divulgation d'informations environnementales et sociales soulève deux questions qui vont au-delà d'une vision purement « informative » :

- L'entreprise est-elle prête à s'ouvrir à l'écoute et à la prise en compte des opinions de ses parties prenantes ?
- L'entreprise accepte elle de faire vérifier les informations par un organisme tiers et indépendant et d'en supporter les coûts ?

Sans préjuger de l'application de l'article 225 il semble bien que seule la seconde question soit tranchée par la loi. Cela n'enlève rien à l'importance de la première et les très nombreuses entreprises qui, d'ores et déjà, s'efforcent de faire entrer les parties prenantes dans leurs processus de décision et de reddition de comptes devront continuer à puiser leur inspiration dans des normes privées, le droit parfois qualifié de « mou » ou de « doux » plutôt que dans la norme juridique. De même la question de l'adaptation des obligations à la taille (et donc aux moyens) de l'entreprise qui avait été envisagée durant les travaux du Grenelle n'a pas été retenue si bien que les PME/PMI seront vraisemblablement exclues des nouveaux dispositifs de reddition de comptes en matière environnementale et sociale.

Références :

- Blin-Franchomme M.P., Desbarats I., Jazottes G., Vidalens V. (2011). *Entreprise et développement durable. Approche juridique pour l'acteur économique du XXI ème siècle*, Editions Lamy, p.129.
- Blind S. (1977), *Bilan social et mesure du rôle social de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- Cabanis A., Igalens J., Martin M-L., (2011). Iso 26000, norme politique et cosmopolite, in Capron et al. (Direction) *ISO 26000 : une norme « hors norme » Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Econmica.
- Charreaux G., Desbrières P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale , *Finance, comptabilité, stratégie*, vol.1, n°2, p.57-88.
- Chevalier A. (1976), *Le bilan social de l'entreprise*, Paris, Masson.
- Daniel B. T., Daniel W. (1997). Greening corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, in *The Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 3, pp 658-672.
- Freeman, R.E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston.*
- Joule R. V. et Beauvois J. L. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de France.
- Igalens J., Peretti J.-M. (1980), *Le bilan social de l'entreprise*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?
- Igalens J. et Loignon C. (1997). *L'observation sociale*, Editions Maxima, Paris.
- Igalens. J (1992). Le bilan social, in *Encyclopédie du management*, Editions Vuibert, p.110-

- Igalens J. et Joras M. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre et rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation, Collection ANDCP.
- Igalens J. (2009). *La reddition des comptes et la RSE*, in Malecki C. (dir), dossier spécial RSE ? Journal des sociétés, octobre, N° 69.
- Igalens J. et Point S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes*, Paris, Dunod.
- Gendron C. Lapointe A. et Turcotte M-F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée, *Relations industrielles*, Vol 59. N° 1.
- Landier H. (2006). *Divorce à la française. Comment les Français jugent les entreprises*. Dunod, Paris.
- Marquès E. (1978), *Le bilan social, l'homme, l'entreprise et la cité*, Paris, Dalloz.
- Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard business Review*, March/April.
- Porter, M.E. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris, Inter Editions. Edition: The competitive Advantages of Nations, New York, Free Press, 1990.
- Porter, M.E. et Kramer M.R. (2011). Creating shared value. How to reinvent and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, Janvier/Février 2011, p. 63-77.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R., (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility (2006, December) *Harvard Business Review*, 84(12), p. 76-92.
- Rey, F., (1978). Panorama des méthodes de comptabilité sociale, le rôle de l'expert comptable. *Revue Française de Comptabilité*, Janvier (79), p.3-23.
- Sudreau P. (1975). *Rapport du comité d'étude pour la réforme de l'entreprise*. La documentation française. Paris
- Thévenot J. (2010). Master SI, Editions ESKA, Paris.



29ème université d'été de l'audit social
sur le thème du
Bien-être au travail
Montpellier 1er et 2 septembre 2011

**Santé et sécurité au travail des aides à domicile :
pratiques des managers**

Ilda Ilse ILAMA

Doctorante en Sciences de Gestion

Université Montpellier II

ATER IUT Perpignan

Troisième année de thèse

CREGOR-Université Montpellier 2-Bât 19-Case Courrier 28.

Place Eugène Bataillon-Montpellier, 34095, cedex 5.

ildailseilama@hotmail.fr ilda-ilse.ilama@etud.univ-montp2.fr

06-19-34-77-74 Fax : 04-67-14-42-20

Résumé :

Cette communication concerne les pratiques des managers en matière de santé et sécurité au travail des salariés dans le secteur des services à la personne notamment ceux des aides à domicile.

La littérature précise que les emplois dans ce secteur sont toujours pourvus avec difficulté, ceci est accentué par des conditions de travail peu attractives (Cerc, 2008), et cumulant des pénibilités industrielles et tertiaires (Devetter, Jany-Catrice, Ribault, 2009). Ce papier se propose de présenter quelques pratiques des managers en matière de santé et de sécurité au travail. Les premiers éléments d'une étude exploratoire auprès des responsables de secteur et directeurs d'agences permettent de souligner la mise en place de certaines actions afin de protéger la santé et la sécurité au travail des salariés. Nous citons, entre autres, des formations préventives ou informatives pour diminuer les risques liés à ces activités.

Mots clés : *Service à la personne, Service d'aide à domicile, Responsable de secteur, directeur d'agence, Risque, conditions de travail, santé et sécurité au travail.*

Introduction :

La nécessité des enjeux économiques et humains justifie l'importance que détient l'organisation pour l'action à entreprendre sur les conditions de travail et la santé, le calcul des coûts sociaux, et spécialement des coûts liés à de mauvaises conditions de vie au travail (Peretti, 2000). La santé et la sécurité au travail font actuellement, l'objet d'enjeux éthique et sociaux assez importants (Gey et Courdeau, 2007). Le déploiement des pathologies du travail représente une certitude que personne ne pense plus à remettre en cause (Abord de Chatillon et Bachelard, 2006). En France, au cours des années 2007, 720 000 accidents du travail entraînant au moins une journée d'arrêt de travail ont été attesté par l'organisme d'assurance du régime général de sécurité sociale c'est-à-dire la Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS). Durant la même année, les salariés ont connu un peu plus de vingt-quatre arrêt reconnus et cela pour un million d'heures de travail (Dares, 2007).¹ Il en est de même pour les maladies professionnelles notamment les troubles musculo-squelettiques concernant plus d'un travailleur sur cinq en France. C'est une épidémie qui augmente de manière angoissante en France et aussi dans d'autres pays industrialisés. *Douleurs cervicales, tendinites de l'épaule, arthrose du coude*, éléments accentués par des actions répétitives et une activité en positions statique, les muscles, les tendons et les nerfs correspondent aux parties du corps les plus affectées (Cabut, 2009)². Statistiquement, en Europe, plus de 40 millions de travailleurs endurent les TMS³ assignables à leur travail. D'après la commission européenne, ces affections indiquent la moitié de la totalité des arrêts de travail d'au moins trois jours, et 60% des invalidités de travail permanentes (Cabut, 2009). Quasiment 3 millions d'Européens souffrent de polyarthrite rhumatoïde dont « 40% s'arrête complètement de travailler dans les cinq ans suivant le diagnostic » (ibid, 2009). En France, plus d'un salarié sur cinq (22%) se plaint de lombalgies en lien aux conditions de travail. Il en est de même pour les maux musculaires situés à la nuque, aux épaules et aux membres supérieurs. Ces différentes pathologies trouvent leur origine aussi bien dans la dégradation régulière des conditions de travail que dans la montée des contraintes pesant sur les salariés (Abord de Chatillon et Bachelard, 2006). Au sein des sociétés occidentales, le lien entre santé et sécurité au travail se manifeste comme une question assez importante dans un environnement où les problèmes de financement des systèmes en relation avec l'Etat-providence, la croissance économique n'est plus possible d'être dissociées de ses conséquences sur les modes de vie (Dussuet, 2007).

¹ www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp

² Cabut, S. (2009). Maladies professionnelles : les TMS explosent en France. www.lefigaro.fr/.../01004-20091203ARTFIG00022-maladies-professionnelles-les-tms-explosent-en-france-.php

³ Troubles musculo-squelettique.

Le secteur des relations de service est devenu l'un des axes majeurs de développement des économies contemporaines. Dans cet ensemble, les activités de service à la personne, et plus particulièrement à la personne fragile connaissent la même dynamique, avec des particularités caractérisées par d'évidentes mutations. Dans ce secteur les emplois sont décriés comme étant de mauvaise qualité, cela à travers des conditions de travail peu attractives, on constate une accumulation des pénibilités industrielles et tertiaires (Devetter, Jany-Catrice, Ribault, 2009). Il fournit une structure d'emploi en générale atypique qui augmente les problèmes de santé au travail et rend leur considération plus délicate (Dussuet, 2007). L'objectif dans cette communication c'est de présenter quelques pratiques des managers en matière de santé et sécurité au travail des aides à domicile. A ce sujet une étude entreprise auprès de 15 responsables de secteur (5 entreprises, 2 CCAS, et 8 associations) dans le Languedoc Roussillon et pour certains à Paris a pour but d'explorer l'interrogation suivante : comment les managers de ce secteur se soucient-ils de la santé et sécurité au travail des salariés ? Répondre à cette interrogation revient à présenter dans une première partie les concepts de santé et sécurité au travail. Dans une seconde partie sont mobilisés les premiers résultats de l'étude sur les pratiques en matière de santé et sécurité au travail.

1. Santé et sécurité au travail : de la compréhension aux pratiques managériales

1.1. Santé et sécurité au travail entre compréhension et pratiques des managers

1.1.1. Vers une mobilisation des notions de santé et sécurité au travail

La santé au travail représente une conception générale et assimilée en matière de santé visant tous les individus dans l'espace de travail et l'organisation dans sa totalité. Cette conception concerne une diversité d'éléments notamment la santé, les conditions physiques et psychosociales, le milieu de travail, les pratiques managériales par rapport à la santé, les ressources personnelles, cela par le canal des programmes, des politiques et pratiques (CCHST⁴, 2011)⁵. La santé au travail renferme trois aspects assez importants. D'abord la santé et sécurité au travail, il est question des programmes basés sur la prévention des souffrances, et des affections et sur l'éradication des dangers. Puis le choix de vie saine, il est question des activités de promotion de la santé au travail ayant pour objectif la santé et le bien-être en générale. Ensuite, la santé de l'organisation, il est question des pratiques et des stratégies de gestion basées sur la culture, les relations et les valeurs dans l'environnement de travail (ibid, 2011). Nous allons concentrer notre réflexion sur le premier aspect, à savoir la santé et sécurité au travail, car cette présente communication repose essentiellement sur ces deux principaux éléments.

En matière de santé et sécurité au travail, les fondements généraux reposent sur les accidents de travail et les maladies professionnelles.

Les accidents du travail peuvent être considérés de plusieurs façons. Ils le sont globalement suivant l'intérêt des individus en causes. D'après le médecin, il peut être question de coupures plus ou moins profondes ou de brûlures à traiter ou, plus grave encore à une mort constatée. L'employeur considère un accident du travail comme un déficit économique, dans la mesure où il est suivi d'une absence de temps de production, de produits abîmés, de machines cassées, etc. Généralement les accidents de travail s'entendent comme étant des faits et inattendus en relation avec l'environnement, avec la stabilité ou avec la personne et

⁴ Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

⁵ www.cchst.ca/healthyworkplaces/.../why.html

qui engendre des brûlures, blessures, chocs électriques ou fractures ayant la possibilité d'entraîner la mort. Ils représentent la cause la plus récurrente de mortalité en milieu de travail (Gauvin, 1973). Deux approches sont indiquées comme étant des causes principales d'accident de travail. La première met en relation l'accident et l'erreur humaine (Zurfluh, 1957). Elle constate que 88% des accidents industriels sont dû essentiellement aux actions personnelles dangereuses. La seconde approche quant à elle énonce que les accidents de travail sont diverses (Boucher, 1975), corrélées et reliées à la fois à l'individu qu'à son environnement de travail. Ici, l'accident du travail se conçoit comme un fait assez confus aux causes multiples, car étant fonction d'éléments naturels, techniques et humains (Faverge, 1964). Ces deux approches ont fait l'objet de plusieurs discussions. La seconde retient le plus l'attention, elle est qualifiée de psychologique à cause de ses préoccupations générales à l'égard des accidents de travail et son insistance sur les facteurs psychologiques et le milieu social (Hebert, 1976).

La maladie professionnelle pour sa part, se définit comme une affection contractée à cause ou au cours de l'exercice d'un travail rétribuée et qui est singulière à cette activité ou étroitement liée aux principaux risques de ce travail (Sékiou et al., 2007). Elle peut s'entendre aussi comme un trouble de l'organisme de la personne provoqué par les conditions de travail notamment à l'intérieur des tâches effectuées, le poste de travail lui-même ou l'ensemble des autres conditions comme le stress organisationnel, la qualité de vie au travail, etc. (Ibid, 2007). Les maladies professionnelles et les accidents du travail sont liés à une problématique distincte. Tandis qu'un accident du travail peut soudainement suspendre le bon état de santé d'une personne, la maladie professionnelle peut fonctionner lentement et de façon sournoise de manière à ce que le salarié ne peut être affecté que de nombreuses années plus tard (Sékiou et al., 2007). En somme la santé et la sécurité au travail font l'objet d'enjeux éthiques et sociaux très utiles (Gey et Courdeaux, 2007).

Ce tour d'horizon assez bref sur la santé et sécurité au travail, à travers la mobilisation des principes fondamentaux que sont les accidents de travail et les maladies professionnelles suscite l'interrogation sur les pratiques des managers préservant la santé et sécurité au travail des salariés. En effet, le salarié est apparemment la victime centrale de la croissance des systèmes de production (Abord de Chatillon et Bachelard, 2006).

1.1.2. Santé et sécurité au travail : pratiques managériales

Dans un espace économique qui devient de plus en plus complexe, la quête d'un contrôle dans la gestion ordinaire de la santé et de la sécurité au travail a conduit les entreprises, de plusieurs pays, à mettre en place des systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail. La norme OHSAS 18001 fournit les exigences organisationnelles nécessaires afin que puisse exister un système de management de la S & ST⁶. Toutefois elle ne donne pas une définition de « management de la S & ST » mais de « système de management de la S & ST », s'entendant comme « la partie d'un système de management globale qui facilite le management des risques associés aux activités de l'organisme relatifs à la S & ST ». (Gey et Courdeaux, 2007). Ce système a pour principal but l'amélioration de l'organisation de l'entreprise et l'engagement de ses dirigeants en la matière. Les entreprises mettent en application des exigences préexistantes auxquelles elles doivent satisfaire. Ces exigences sont qualifiées de : « référentiel d'exigences de management de la santé et de la sécurité au travail », ou brièvement de « référentiel » (Gey et Courdeaux, 2007). Ce référentiel est un

⁶ Santé et sécurité au travail

texte sur lequel l'organisation pourra se baser pour appuyer son système de management de S & ST. Il peut être question d'une norme, d'un code, d'un règlement ou d'un texte que l'entreprise se sera fixé comme exigence (ibid, 2007). Quelque soit le référentiel adopté pour mettre en place un système de management de santé et sécurité au travail, tous requiert l'engagement de la haute direction. Cette dernière doit définir sa politique et matérialiser son engagement par rapport à la santé et sécurité au travail. En ce sens, en l'absence d'une volonté de la direction la mise en place d'un système de management de santé et sécurité au travail n'est pas possible.

En matière de gestion de S & ST la prévention occupe une place assez importante et elle nécessite du temps, de la patience pour que chacun y prend part et contribuer aux améliorations. Cependant la priorité d'une structure est de satisfaire les clients pour une efficacité maximale en peu de temps et en mettant en place les moyens les plus juste et nécessaire (Blodin-seguineau, 2007). La direction insiste sur le fait que dans les moyens de gestion de S & ST, la prévention est considérable, autrement dit il lui sera impossible de mettre en œuvre un système juste. Les facteurs de prévention doivent être centraux afin d'éviter les conflits par rapport aux centres d'intérêts. (ibid, 2007). L'engagement de la direction d'une organisation et la description de sa politique représentent les textes créateurs de la politique S & ST et du management de la santé et sécurité confirmés par la Direction et sur lesquels s'appuie la totalité des acteurs de l'organisation (ibid, 2007).

Ces textes ont pour but l'usage interne. Il est question de présenter à la totalité des salariés, les instructions de l'organisation. L'organisation établit ses pratiques en matière de S & ST à l'aide de « *l'analyse du contexte de l'entreprise ; des attentes des salariés ; de la réglementation ; du ou des référentiels choisis ; des problèmes récurrents connus ; des risques identifiés ; des données comme les taux de fréquence d'accidents ; le taux de gravité ; le taux de cotisation sociale d'accidents du travail et la maladie professionnelles ; des recommandations de la médecine du travail, de la CRAM, de l'inspection du travail ; des orientations que l'on souhaite donner à l'entreprise* » (Blodin-seguineau, 2007).

L'organisation doit éviter d'élaborer un document trop général qui risquerait de donner l'image d'une structure n'ayant pas de véritable engagement dans le système de santé et sécurité au travail. Une politique de S & ST bien réalisée, permet de donner des directions claires qui aident à guider les collaborateurs. Elle favorise une mesure objective des résultats obtenus. (ibid, 2007).

L'établissement d'un système de management de santé et sécurité au travail n'est pas du seul ressort de la Direction et/ou de son représentant. En effet, le fonctionnement d'un système de management dépend de son adaptabilité, de sa pertinence et qu'il donne satisfaction aux besoins des utilisateurs. Les premières personnes qui sont intéressées sont celles qui sont exposées aux risques au sein de leur travail. La législation exige la consultation du chef de l'organisation pour la prise de certaines décisions. Il revient au CHCCT⁷ de donner son avis dans ces consultations. Il est utile que les salariés participent à la mise en œuvre et le fonctionnement du système de management de S & ST (Michel et Harouchi, 2006).

Pour amener les salariés à participer trois procédures interviennent. D'abord, par le fonctionnement normal du CHSCT qui se réunit au minimum tous les trimestres et cela sur convocation du président (la Direction ou un de ses représentants) et du secrétaire (un membre élu du CHSCT, représentant les salariés). Un compte rendu doit être rédigé et diffusé au personnel par voie d'affichage. Le but de ces réunions consiste à « faire le point sur les accidents et incidents récents qui sont survenus depuis la dernière réunion, d'évaluer les risques professionnels de l'entreprise, d'apporter des réponses aux questions posées par les salariés ; proposer et décider des améliorations possibles etc. » (Blodin-seguineau, 2007).

⁷ Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail

Puis par la consultation du CHSCT dans le cas d'accident grave ou qui aurait pu avoir des conséquences graves et pour l'aménagement de postes et remises au travail d'accidentés. Enfin par la participation de personnes volontaires à des groupes de travail pour « l'évaluation des risques ; la mise en place de moyens de prévention etc). (ibid, 2007).

Engendrer des environnements de travail sains représente un investissement qui est autant avantageux pour les employeurs que pour les organisations (CCHST⁸, 2011). Qu'en est-il de la santé et sécurité au travail des aides à domicile ?

1.2. Santé et sécurité au travail dans le secteur de l'aide à domicile

1.2.1. Le champ de l'aide à domicile : présentation, santé et sécurité des aides à domicile

Présenter le champ de l'aide à domicile revient à faire un bref détour sur les services à la personne. L'expression de service à la personne s'élargit de manière progressivement à partir des années quatre-vingt-dix. Elle est essentiellement au centre d'un rapport fondateur publié par le CNPF (1994). Dès 2004, lors d'une rencontre mise en œuvre par le ministère de la Cohésion Sociale, un accord décrivant les services à la personne a été signé par les principales parties prenantes du secteur et qui définit les SAP⁹ comme étant : « *Les services regroupant l'ensemble des services qui contribuent au mieux-être des concitoyens sur leurs lieux de vie, qu'il s'agisse de leur domicile, de leur lieu de travail ou de loisir* ».

Le secteur de l'aide à domicile occupe une place assez importante dans les services à la personne à cause de la nature des emplois et les personnes concernées.

Les personnes âgées dépendantes ne cesseront d'augmenter au cours des prochaines années (Bressé, 2003). D'après les résultats du sondage HID¹⁰, approximativement plus du quart des personnes âgées de 60 ans demande à être aidé par une aide à domicile à cause d'une infirmité ou d'une maladie (Dutheil, 2001). Cette aide peut s'effectuer par trois types d'aidants. Soit par les aidants informels, soit par les aidants familiaux, ou par les aidants professionnels. En ce qui concerne les derniers aidants cités, le travail peut se réaliser suivant trois modes de fonctionnement (Cerc, 2008 ; Balzani 2010). D'abord le mode de *l'emploi direct* qui est suffisamment majoritaire. Ici la personne aidée emploi directement la personne qui effectue le service. Puis *le mode mandataire*, où la personne aidée passe par l'intermédiaire d'un organisme afin d'embaucher et gérer l'individu qui travaillera dans son domicile, elle est pourtant l'employeur de l'intervenant. Enfin *le mode prestataire* par lequel la personne aidée rémunère une structure qui se charge entièrement de réaliser les prestations. C'est ce dernier mode qui nous intéresse dans cette communication, en effet plusieurs structures, notamment les acteurs historiques de par leur ancienneté et présence sur le terrain l'utilise (Gallouj, 2008). On en distingue particulièrement trois. D'une par les associations agréées qui sont suffisamment nombreuses dans le secteur des SAP. D'autre part le secteur public représenté par les CCAS (centre communal d'action sociale). Puis les structures d'insertion largement accrues à partir des années 1980, et représentées par les entreprises d'insertion, les associations intermédiaires, les régies de quartier etc. Comme autre utilisateur de ce mode prestataire on retrouve aussi le secteur privé et les entreprises. Les responsables directs des salariés sont présentés comme des responsables de secteur, ils sont chargés de favoriser aux

⁸ Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

⁹.Service à la personne

¹⁰. Handicap – Incapacités – Dépendances.

salariés de bonnes conditions de travail ; qui auront des conséquences sur la santé et sécurité au travail des aides à domicile. Une S & ST qui pourrait avoir une conséquence positive sur le bien-être des intervenants à domicile. Toutefois de nombreux travaux dans ce secteur décrivent les emplois comme étant problématique.

1.2.2. Problématique en matière de santé et sécurité au travail des aides à domicile

Dans le secteur de l'aide à domicile, les aides à domicile rencontrent *des conditions de travail qui cumulent les pénibilités industrielles et tertiaires* (Devetter et al., 2009). Ils rassemblent à eux seules les contraintes industrielles et tertiaires (Volkoff et Gollac, 2007). Une pénibilité particulière certifie ces contraintes à savoir celle de la mobilité forcée entre les interventions dans des domiciles et des bénéficiaires de l'aide différents (Jany-Catrice, 2007). Eurogip¹¹ (2010) pour sa part mobilise de nombreuse étude sur la santé et sécurité au travail des salariés. Notamment l'enquête Surveillance médicale des risques (SUMER) 2003, effectuée par la DARES¹² constate que 80% des aides à domicile travaillent debout ou en piétinement, 64% mettent en avant des contraintes posturales, 63% des charges portées, 55% des déplacements à pied et 51% le maintien des bras en l'air.

Eurogip (2010) met évidence élaboré par le ministère français du Travail qui décrit les risques auxquels sont confrontés les aides à domicile, risque qu'il qualifie de « risques du métier ». On constate que les accidents du travail les plus récurrents sont à titre domestique exemple les brûlures thermiques, chimiques, les lumbagos, les chutes et les accidents de circulation. Les risques professionnels ont la possibilité d'être présentés sous forme de contraintes : Les déplacements chez de nombreux bénéficiaires dans la journée, les contraintes horaires (amplitude et rythme), la fluctuation de l'activité par rapport aux besoins de la personne aidée, la prise des repas devant difficile à cause des horaires de travail irrégulier. Quelques contraintes accroissent la charge mentale de l'aide à domicile. Il s'agit du stress causé par la gestion de l'urgence du temps, le fait d'être tout le temps confronté à la mort entraînant par la même occasion une certaine souffrance de l'aide à domicile.

Dans une étude menée auprès des salariés en Lot-et- Garonne, on constate que sur 3 aides à domicile, deux présentent des problèmes de santé, dont un en relation avec son travail. En matière d'absence pour les accidents de travail de nombreuses personnes ont été victime de plusieurs accidents de travail. Les chutes, les accidents de circulation et les manutentions mobilisations sont les causes essentiels d'accidents. Concernant les troubles musculo-squelettique, sur trois aides à domicile, un souffre à plusieurs endroits de son corps, à savoir le dos, les épaules, les coudes et/poignets et toutes ces douleurs sont en lien avec son travail. A propose des maladies professionnelle, sont constatés des maladies chroniques du rachis lombaire dû à la manutention manuelle de charges lourdes, des affections périarticulaires, causés par des mauvais gestes et postures de travail (CIST 47¹³, 2011). Dans une étude effectuée par Ilama et al. (2010), certains salariés interviewés mettent en avant un manque d'information sur les pathologies des bénéficiaires qui pourrait représenter un danger potentiel pour les intervenantes en cas de pathologies contagieuses.

Ces études non exhaustives sur la santé et sécurité au travail montrent qu'il devient urgent de protéger les salariés. Une interrogation directe des managers de ce secteur sur leurs pratiques en matière de santé et sécurité au travail des salariés apportent quelques éléments en ce sens.

¹¹ www.eurogip.fr/.../EUROGIP_53F_Services_a_domicile_2010.pdf

¹² Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

¹³ Comité Interentreprises pour la santé au travail en Lot-et- Garonne.

2. Premiers apports d'une étude empirique

2.1. Echantillon et technique de recueil d'information

Échantillon et technique de recueil d'information

Cette étude s'est réalisée auprès des organisations d'aide à domicile en majorité dans le Languedoc-Roussillon et en minorité à Paris. Cinq entreprises privées (dont deux à Paris), deux CCAS, et huit Associations. L'origine professionnelle des interviewés est très variable. L'échantillon est composé d'un seul homme et de 15 femmes. L'âge moyen des interviewés est de 38,5.

Choix d'analyse retenue

L'analyse de contenu (Bardin, 1993 ; Savall & Zardet, 2004) d'exploration a été retenue comme option d'analyse des discours composant l'échantillon pour mettre en évidence les pratiques des gestionnaires en matière de qualité de l'emploi dans le secteur de l'aide à domicile et les difficultés rencontrées par les gestionnaires pour comprendre en quoi les pratiques identifiées relèvent d'un management bienveillant ou non.

2.2. Résultats sur les pratiques en matière de qualité de l'emploi

Les dimensions de la qualité de l'emploi sont nombreuses (rémunération, sécurité de l'emploi, conditions de travail, formation etc.) il a été question ici d'identifier les différentes pratiques relatives à la santé et sécurité au travail des aides à domicile.

Santé et sécurité au travail des salariés : pratiques des entreprises privées

En matière de santé et sécurité au travail, les pratiques sont nombreuses. Certains précisent que les salariés sont assurés et que pour l'instant il n'y pas d'accidents de travail. Pour d'autres responsables, des remises à niveau sur le premier secours sont régulièrement effectuées. D'autre encore forment continuellement leurs salariés afin de les aider à limiter les risques professionnels. Ils sont également suivis par la médecine du travail. Un des responsables précise que la santé et sécurité au travail passent par l'utilisation des produits écologiques.

Entretien 2 : « A ce niveau là moi je suis assurée il y a des assurances pour ça, elles aussi elles sont assurées et après on leur fait passer des stages de risque de premier secours comme ça elles sont amener régulièrement à faire des remises à niveau ». Entretien 3 : « Moi la seule façon que je pense de prendre le système tel qu'il est, c'est de réduire les risques, c'est en gros de jouer sur la formation des salariés (...) ». Entretien 5 : « Avant d'embaucher une personne on lui fait faire la visite médicale et c'est une loi qui est imposée ». Entretien 4 : « Ce qu'il y a c'est qu'avec les produits écologiques ça garantie une certaine sécurité au niveau des produits ».

Santé et sécurité au travail des salariés : pratiques du CCAS

Concernant la santé et la sécurité au travail, Il est précisé par un des responsables qu'un psychologue intervient auprès des salariés depuis 2007. Un CHSCT se réunit régulièrement, des formations liées aux risques professionnels sont également réalisées car les accidents les plus fréquents sont ceux liés aux gestes et postures des salariés. L'autre responsable

Soutien que les salariés suivent des stages de premier secours et font des formations par rapport aux différents risques, comme le mal de dos. Les salariés sont également suivis par un médecin du travail.

Entretien 6 : « Nous avons la psychologue qui intervient chez nous depuis 2007, donc qui intervient si nécessaire parce que les aides à domicile qui rencontrent des soucis dans leur vie professionnelle ont en tout cas la latitude d'aller le rencontrer ». « Nous avons un CHSCT qui se réunit régulièrement et auquel on fait remonter les différents soucis ». Entretien 7 : « La sécurité elles font des formations, au niveau de la santé elles sont suivies par un médecin de la santé du travail tous les ans, en plus au niveau premier secours en fin là c'est pour la personne âgée ». « ça c'est vrai qu'il y en a beaucoup qui se plaignent du dos, donc il y a aussi des formations pour l'ergonomie.

Santé et sécurité au travail des salariés : pratiques des associations

Concernant la santé et la sécurité au travail des salariés, de nombreuses pratiques sont énoncées par les responsables de secteur. En effet, des visites médicales sont effectuées par le personnel. La présence d'un CHSCT et la collaboration avec l'ACARSAT renforcent la sensibilisation des salariés par rapport aux risques professionnels. Et cela souvent à titre préventif les salariés sont également protégés par rapport aux lourdes demandes de certains bénéficiaires. La protection des salariés vieillissant est également mise en avant. Un responsable dira que les pratiques existent mais ne sont formalisées. Par ailleurs un responsable soutient que dans son organisation un livret d'accueil reprenant les bons gestes à effectuer au domicile des bénéficiaires a été mis à la disposition des salariés. Se rapprochant également des entreprises privées et CCAS, des formations sont aussi faites afin de prévenir les risques professionnels.

Entretien 8 : « Evidemment ils vont à la visite médicale (...). Comme on travaille avec l'ACARSAT, on a eu en avant première tous les dépliants qu'on a travaillé avec eux et dont on a les détails et donc à un moment donné ça les sensibilise, elles font attention, où elles refusent de faire elles nous appellent, elles nous disent que telle veut que je lève l'armoire ».

Entretien 9 : Alors on a un CHSCT ici, donc on a deux délégués, à chaque fois qu'il y a un accident du travail on prévient les délégués du CHSCT qui prennent contact avec les salariés, et qui essaie de voir dans quelle conditions c'est arrivée enfin s'il y a des améliorations à faire ».

Entretien 11 : « On a tout ce qui est lié à la politique de prévention des risques professionnels, le plan sénior par rapport aux personnes âgées de plus de 60 ans, donc on a ce plan là où en effet des aides à domicile vieillissantes puisque on a une pyramide où on a quand même on une grosse partie des aides à domicile de plus de 50 ans (...) ». Entretien 13 : « Elles font des visites médicales chaque année, dernièrement il y a une forte mutuelle d'état qui se finance par la MSA pour les risques professionnels au domicile de chaque client, pour un peu les alerter par rapport à ça ».

Entretien 15 : « Il y a un CHSCT qui veille au contrôle de la santé et la sécurité au travail des salariés, pour notre part on a mis en place des formations qui leur permettent d'apprendre des gestes, des postures pour éviter de se faire mal au dos ». Entretien 12 : « C'est la prévention des risques par le biais des formations, on leur rappelle les consignes de sécurité régulièrement et puis on leur donne des consignes, ce qu'il faut faire et ne pas faire » ect.

Conclusion :

Dans cette communication notre intention a été de mobiliser quelques pratiques des managers en matière de santé et sécurité au travail des aides à domicile. Pour y parvenir nous avons jugé utile dans un premier temps de mobiliser les concepts de santé et sécurité au travail. Les fondements principaux entourant ces notions mettent en avant les accidents de travail et les maladies professionnelles. Généralement les accidents de travail se définissent comme étant des faits aux quels on ne s'y attend pas en relation avec l'environnement, avec la stabilité ou avec la personne et qui engendre des brûlures, coupures, chocs électriques ou fractures ayant la possibilité d'entraîner la mort. Ils représentent la cause la plus récurrente de mortalité en milieu de travail (Gauvin, 1973). La maladie professionnelle quant à elle, se définit comme une affection contractée à cause ou au cours de l'exercice d'un travail rétribuée et qui est singulière à ce travail ou étroitement liée aux principaux risques de ce travail (Sékiou et al., 2007). Elle peut s'entendre aussi comme un trouble de l'organisme de la personne provoqué par les conditions de travail. Puis il a été question de mettre en avant les pratiques en matière de santé et sécurité au travail. Ici la norme OHSAS 18001, fournit des exigences organisationnelles nécessaires pour favoriser l'existence d'un système de management de la santé et sécurité au travail. Son but consiste à faciliter la gestion des risques associés aux activités de l'organisme relatifs à la S & ST ». (Gey et Courdeaux, 2007). L'établissement d'un système de management de santé et sécurité au travail n'est pas du seul ressort de la Direction et/ou de son représentant. Il est également essentiel que les salariés participent à la mise en œuvre et le fonctionnement du système de management de S & ST (Michel et Harouchi, 2006). Notre champ d'étude étant le secteur de l'aide à domicile, certains travaux montrent que les aides à domicile rencontrent *des conditions de travail qui cumulent les pénibilités industrielles et tertiaires* (Devetter et al., 2009). D'autres précisent que nombreuses d'entre elle ont été victime d'un accident de travail, puis les TMS sont davantage fréquent à causes des charges portés, des gestes et postures dangereux (CIST 47, 2011). Nous avons jugé nécessaire de nous entretenir avec quelques responsables du secteur de l'aide à domicile afin d'avoir une idée de leur différentes pratiques en matière de santé et sécurité au travail. Ainsi, comme principaux résultats il ressort que des efforts en matière de S & ST des aides à domicile sont effectués. Bien qu'aucune référence à la norme OHASA 18001 n'ait été faite par les différents responsables interviewés, certaines actions sont tout de même mises en place. Deux points communs aux trois catégories de responsables interrogées (Entreprises privées, CCAS et association) ressortent des discours. Il s'agit de la formation préventive des salariés sur les éventuels risques professionnels, les gestes et les portures à adoptés et l'obligation d'une visite médicale des salariés. Deux d'entre (CCAS et Association) elles précisent se réunir continuellement avec un CHSCT afin d renforcer la sensibilisation des salariés par rapport aux risques professionnels. Nous rejoignons ici les propos de Michel et Harouchi, (2006), qui soutient que les salariés doivent participer aux réunions du CHSCT afin de contribuer à la mise en œuvre d'un management de S & ST (Gey et Courdeaux, 2007). Les entreprises privées et le CCAS se rejoignent sur les remises à niveau des aides à domicile en matière de premier secours. De ces points communs, des différences ressortent également des discours. D'aucun précisent que leurs salariés son assurés et qu'ils n'ont jamais eu d'accidents de travail (entreprises privées), d'autres précisent la présence d'un psychologue au sein de l'établissement pour le soutien moral des salariés (CCAS). Pour d'autres les pratiques en matière de S & ST ne sont pas formalisées, mais remettent tout de même des livrets d'accueil aux aides à domicile reprenant les bons gestes et postures. On constate ici des efforts effectués par les différentes organisations en matière de santé et sécurité au travail des salariés. Une mise en place d'un « système généralisé de management de S & ST » (Gey et Courdeaux, 2007) serait un réel avantage à la fois pour les salariés, les organisations.

Bibliographie :

Abord de Chantillon, E., Bachelard, O. (2006). Management de la santé et de la sécurité au travail : un champ de recherche à défricher. L'Harmattan pp.17-20.

Balzani, B., (2010). Les services à la personne. La documentation Française.

Bardin. L. (1993). L'analyse de contenu, PUF, Le psychologue.

Blodin-Séguin, C. (2007). Guide du management. Santé, Sécurité au travail. AFNOR. Selon ILO-OHS 2001, 194p.

Boucher, B. (1975). De l'enquête à la prévention des accidents du travail, ministère du Travail et de Main-d'œuvre, Service d'inspection du travail.

Bressé, S. (2003). « L'enjeux de professionnalisation du secteur de l'aide à domicile en faveur des personnes âgées », *Retraite et société*, n°39, p120-142.

Cabut, S. (2009). Maladies professionnelles : les TMS explosent en France. Maladies professionnelles : les TMS explosent en France – Figaro 2 déc. 2009 ... En moins de quinze ans, le nombre de TMS reconnues comme maladies professionnelles a explosé en France (voir ci-dessus)....www.lefigaro.fr/.../01004-20091203ARTFIG00022-maladies-professionnelles-les-tms-explosent-en-france-ph

Cerc. (2008). « Les services à la personne, rapport n°8 », janvier, *La Documentation française*, 147p

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2011). Définition et importance de la santé au travail - CCHST Définition et importance de la santé au travail. La santé au travail est une approche globale et intégrée en matière de santé qui vise toutes les personnes ...www.cchst.ca/healthyworkplaces/.../why.html

CNPF, (1994). « Les services à la personne. Services aux consommateurs et services de proximité : des marchés à développer par l'innovation dans l'offre et par le professionnalisme des intervenants, rapport du groupe de travail « services à la personne », avril, *comité de liaison des services*.

Eurogip (2010). Santé et sécurité au travail dans le secteur des services à domicile en Europe www.eurogip.fr/.../EUROGIP_53F_Services_a_domicile_2010.pdf

CIST 47 (2011). Santé au Travail des Aides à Domicile Comité Interentreprises pour la Santé au Travail de Lot-et-Garonne. Santé au Travail des. Aides à Domicile. 10 février 2011 à Bon-Encontre. Partenaires ...www.cist47.fr/documents/STAD47_10022011.pdf

Direction de l'Animation de la Recherche et des Statistiques (Dares). (2007). Premières Synthèses n° 50.2 : "L'exposition des salariés aux accidents du travail en 2007". in Insee - Santé - Fréquence des accidents du travail En France, en 2007, 720 000 accidents du travail ayant occasionné au moins une journée d'arrêt de travail (AT) ont été reconnus par la Caisse nationale ...www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?...

Devetter, F-X., Janice-Catrice, F., Ribault T. (2009). *Les services à la personne*, La Découverte.

Dusset, A. (2007). L'enjeu de la santé au travail dans les associations de services à domicile learning.londonmet.ac.uk/wlri/.../05%20Risque%20et%20sante/Dussuet.doc

Dutheil, N. (2001). « Les aides et les aidants des personnes âgées », novembre, *Études et résultats*, Drees.

Faverge, J.M. (1964). "Esquisse d'une théorie de l'accident" *Sociologie du travail*, pp 8-17.

Gauvin, S., et Hall, S.S. (1978). « Occupational Safety and Accident Preventions, Occupational Health Practice, R.S.F. Schilling, Butterworths, 1973, cité dans Gouvernements du Québec, Santé et Sécurité au travail, Québec, Editeur officiel du Québec, 1978, p.6.

Gey, J-M., Courdeau, D. (2007). Pratiquer le management de la santé et de la sécurité au travail. Maîtriser et mettre en œuvre l'OHSAS 18001. AFNOR

Hébert, G. (1976). « Management et prévention des accidents du travail ». *Relations industrielles*, no.31, pp11-12.

Ilama, II., Belghiti-Mahut, S., Briole, A. (2010). Qualité de l'emploi, enjeux de la GRH dans l'aide à domicile : Quelques indications d'une étude exploratoire. Actes du XXI^e congrès de l'AGRH du 17 au 19 novembre, Rennes/ Saint Malo.

Jany-Catrice F., « La société postindustrielle et les salariés de mobilité. Le cas des aides à domicile », juin, *colloque à l'institut ville en mouvement*, 2007.

Michel, H et Harouchi, L. (2006). La santé et la sécurité au travail : Trop de mots dans un univers de maux. In Abord de Chantillon, E., Bachelard, O. (2006). Management de la santé et de la sécurité au travail : un champ de recherche à défricher. L'Harmattan pp.33-36

Ministère du travail in Eurogip (2010). Santé et sécurité au travail dans le secteur des services à domicile en Europe www.eurogip.fr/.../EUROGIP_53F_Services_a_domicile_2010.pdf

Peretti, J-M. (2000). *Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert.

Savall, H., et Zardet V. (2004). « Recherche en Sciences de Gestion : Approch. Qualimétrique », Economica.

Sekiou, L., Blodin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J-M., Alis, D., Chevalier, F., (2007). Gestion des ressources humaines. De boeck. 814p

Volkoff S et Gollac M (2007), *Les conditions de travail*, La découverte.

Zurfluh, J. (1975). Accidents du travail et formation sécurité, Paris, Dunod, « Centre d'études et d'application pour la formation des cadres », p125.



29ème université d'été de l'audit social sur le thème du **Bien-être au travail** **Montpellier 1er et 2 septembre 2011**

Le Mindfulness (ou la pleine conscience) peut il être un concept utile à l'amélioration des valeurs éthiques du dirigeant ?

par Henry Jones-Duncan, Doctorant 2eme année en Sciences de Gestion, Université Montpellier2-CREGOR, Groupe sup de Co Montpellier-CEROM.

INTRODUCTION

L'histoire nous enseigne que Socrate, Bouddha, Confucius se préoccupaient déjà des soucis d'éthique en matière de gestion, de leadership et de bonne gouvernance.

Les crises mondiales et les scandales financiers récurrents ont mis en exergue les limites de notre système économique-financier et la grande responsabilité de l'éthique managériale.

Par exemple, les fraudes annuelles commises par les cols blancs aux USA sont estimées entre 200 à 600 milliards de dollars, soit 10 à 30 fois le montant estimé des crimes de rue et des délits (Schnatterly, 2003). Des études récentes révèlent que les agissements non éthiques de ERON vont au-delà des seuls enjeux financiers et la protection des actionnaires (Culpan et Trussel, 2005 ; Martineau, 2007). Il s'est avéré avoir, entre autre des iniquités entre les cadres supérieurs et les employés, des atteintes graves à la dignité humaine et des abus écologiques et de liberté du marché de l'énergie.

Les recherches sur la formalisation éthique ont montré que cette démarche n'est pas suffisante pour permettre à chaque individu de faire corps avec l'éthique de leur organisation (Gauthier, 2000 ; Mercier, 1997, 2003 ; Weaver et Trevino, 1999). Plusieurs recherches ont montré le décalage qui existait entre les valeurs affichées par les responsables (le discours éthique) et leurs pratiques (Mercier, 2000).

Dans le cadre de cette communication, La question à laquelle nous avons essayé de donner une première réponse est de savoir comment parvenir à intégrer davantage et de façon durable des préoccupations éthiques dans les pratiques managériales des entreprises et des organisations ?

Notre première hypothèse serait de penser qu'un manager aurait la faculté de limiter des dérives et pourrait s'inscrire comme vecteur d'éthique dans la conduite du leadership. La seconde hypothèse serait d'admettre que ce dirigeant pourrait renforcer (ou acquérir) et transmettre des valeurs lui permettant de s'inscrire dans une logique comportementale plus éthique, aussi bien profitable à lui-même qu'à son entourage et son environnement.

Nous essaierons d'abord de présenter la responsabilité managériale. Nous montrerons ensuite que l'éthique managériale constitue une véritable responsabilité sociale de l'entreprise, voire sociétale. Enfin, nous ferons quelques suggestions pouvant contribuer à améliorer la « qualité éthique » des pratiques managériales dans les entreprises et les organisations au travers du Mindfulness ou la pleine conscience, un concept novateur du développement personnel très peu connu en France. Le propos de notre réflexion est ici de nous appuyer sur l'importance et l'impact du manager dans l'organisation, et mettre en exergue une nouvelle approche lui permettant d'encourager et de développer des pratiques plus morales et éthiques en gestion. Nous nous appuyerons sur les recherches théoriques dans la littérature.

1-LA RESPONSABILITE DU MANAGER

Alors que la mondialisation semble **accroître la puissance des entreprises en même temps qu'elle réduit les moyens des États de les contrôler**, cette redistribution des pouvoirs semble impliquer **une redéfinition des responsabilités**.

La seule mission de l'entreprise consiste-t-elle à réaliser du profit ou doit-elle assumer d'autres devoirs vis-à-vis de ses travailleurs et de l'environnement ?

Selon Barnard(1938), les dirigeants ont une grande influence sur l'esprit et les valeurs de l'entreprise. Toutes leurs décisions et actes pèsent fortement sur les rapports sociaux au sein de leurs organisations. Posner et Schmidt (1984) renforcent cette théorie en prouvant que le comportement des managers induit fortement celui des employés.

a) L'éthique managériale

Si l'importance de l'éthique, de l'intégrité et de l'honnêteté des managers a été démontré plusieurs fois dans la littérature managériale, notamment par Barnard, Manfred Kets de Vries, Peter Drucker et bien d'autres comme Van Maurik (2001). Il existe cependant peu de travaux décrivant les caractéristiques d'un manager éthique.

La plupart des recherches sont restées assez vagues sur la description du comportement exemplaire des managers. Elles résument quelques qualités appréciées chez les supérieurs comme le sens de l'équité, l'honnêteté, la franchise, l'ouverture d'esprit, la générosité, le courage, le sens des responsabilités, etc.

L'éthique du manager serait susceptible d'avoir une influence positive sur l'engagement au travail et sur l'implication organisationnelle des managers eux-mêmes, ainsi que de leurs collaborateurs. Cette corrélation reste à établir et fait l'objet d'une recherche en cours (Nillès et Carbonnel, 2004).

L'éthique managériale, pour résumer, se définit comme l'explicitation du système des valeurs et des vertus qui servent de référence aux individus au moment de la prise de décision. Dans un contexte où les décisions sont de plus en plus lourdes, par l'enjeu qu'elles représentent et les dilemmes qu'elles provoquent, elles font peser sur les acteurs des responsabilités importantes. Ils ne peuvent les assumer à partir des seules règles organisationnelles, et sans l'éclairage de la réflexion éthique (Landier, 1991).

De nos jours, les entreprises sont soumises à de grandes mutations qui les obligent à repenser l'**implication** de leurs employés. Les employés et la façon dont ils sont gérés jouent un réel rôle dans le succès des organisations, représentant de véritables sources d'avantage concurrentiel (Prahalad et Hamel, 1990).

b) Le rôle clé du manager

Selon Elsa Hee (2006) « l'**implication** des salariés dépend de **la perception qu'ils se font du climat psychologique du travail**, celle-ci étant à son tour, influencée par **la confiance** que les collaborateurs **accordent à leur manager** ». Le manager, de part sa position entre la direction et les employés, doit rassembler les conditions de l'implication de ses collaborateurs et de ce fait favoriser une plus grande performance de leur part. Le transfert adéquat des savoirs et des compétences ne pourra intervenir que si certaines conditions managériales sont respectées telles qu'un climat de confiance, une bonne entente de l'équipe, l'absence d'enjeux de pouvoir ou de rivalité, la solidarité, un travail collectif, etc. Or ces conditions managériales elles-mêmes liées à **la pratique de valeurs qui définissent l'éthique managériale**. (Bouvard et Storhaye, 2002).

Il revient donc au dirigeant de proposer un cadre d'épanouissement au sein de l'entreprise fondé sur le développement de l'autonomie des employés, de la communication et de l'innovation. Cette démarche managériale permettrait d'instaurer un climat de confiance réciproque bâti sur la reconnaissance des résultats obtenus par chaque collaborateur et l'équité entre ceux-ci. D'ailleurs, l'absence d'une ligne de conduite éthique suggérée par les dirigeants au sein de l'organisation peut prétendre à une tacite acceptation de principes amoraux (Akaah et Riordan 1989). Pour Mercier(1995) « l'intégration de la dimension éthique dans le management relève donc d'abord de l'engagement des dirigeants : ce sont eux qui représentent l'entreprise aussi bien vis-à-vis des autorités politiques et légales qu'envers le grand public. Bien évidemment, le système de valeurs du dirigeant détermine l'orientation de la réflexion éthique, il doit ensuite contrôler la mise en œuvre de la politique définie ».

Les comportements des managers ont de ce fait une influence essentielle sur l'efficacité de l'organisation et plus particulièrement sur l'obtention d'une forte implication des salariés. Les managers efficaces, dans une organisation visant une forte implication des salariés, doivent partager l'information, les connaissances, le pouvoir et les récompenses dans leur unité de

travail. L'attitude et la congruence des managers vont directement influencer sur la motivation, le **bien être** et la performance de leurs collaborateurs selon Guedj (2009).

Chaque employé devrait pouvoir se réaliser et donner un sens au résultat de son action. Il incarnerait alors ce que le manager propose (la bonne gouvernance de l'entreprise donnant un sens aux actions de chacun). Le manager deviendrait une « sorte » de chef éthique, la force de l'exemple capable de réaliser sagement ses objectifs. Le leader peut ainsi identifier les besoins et les valeurs de ses suiveurs et d'autre part s'auto évaluer en accord avec l'évaluation des autres lui permettant **d'adapter les conséquences de son comportement** (Conger et Kanungo, 1998).

Il est prouvé que les comportements éthiques étaient plus fréquents quand il existait une politique de codification éthique dans l'organisation (Hegarty et Sims, 1979). La formalisation éthique en entreprise décrite par Mercier (1995) prend ici toute sa réelle dimension. Le fait que les dirigeants **soient les instigateurs et diffuseurs** de cette formalisation éthique en entreprise nous amène à nous demander ce qui **éveille** le plus en eux cet esprit d'éthique **et la façon** dont ils le partagent avec leurs collaborateurs et employés pour créer un climat organisationnel éthique sans l'instrumentaliser au service de la gestion.

c) Le climat en entreprise

Le concept de climat organisationnel est un concept nouveau dont les définitions ont évolué au cours des années et au cours des recherches. D'une façon générale, on peut dire que le climat organisationnel serait la personnalité d'une organisation qui influence le comportement des travailleurs (Brunet, 1983; Goodlad, 1984; Tye, 1974: voir Deer, 1980). Pour Cornell (1955: voir Thomas, 1976), le climat organisationnel réfère *"aux perceptions qu'ont les individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation"*. Selon Katz et Khan (1966: voir Thomas, 1976), le climat organisationnel résulte d'un certain nombre de facteurs (normes, valeurs, luttes internes et externes, communication, autorité) qui sont reflétés dans l'environnement de l'organisation.

Le climat psychologique en entreprise est défini par James, Glisson et Mitchell (2004) « comme la manière dont l'environnement organisationnel est perçu et interprété par les salariés ». Selon eux, la perception de l'environnement organisationnel a une incidence sur la motivation et l'émotion des salariés. James et Jones (1974) retiennent quatre facteurs secondaires : **le stress au travail et le manque d'harmonie, le challenge dans le travail et l'autonomie, le leadership et le soutien, la coopération et l'atmosphère dans le groupe de travail.**

Les chercheurs qui ont privilégié une approche psychologique de la gestion des ressources humaines, ont établi que **la motivation et la satisfaction** des travailleurs sont des facteurs **pouvant influencer leur comportement** et par conséquent, avoir **un impact** sur la **productivité et la rentabilité des entreprises** (Huselid, Jackson et Schuler 1997, Schuster et al. 1997).

Outre les pratiques associées à la rémunération, des pratiques favorisant les interactions entre les individus et la création de liens à long terme pourront contribuer à stimuler leurs efforts (Kidwell et Bennet 1993). En ce sens, Fabi, Martin et Valois (1999) rappellent le rôle facilitateur que jouent auprès du personnel les pratiques de communication, de développement des compétences, de participation et de reconnaissance, dans la mise en œuvre de changements organisationnels nécessitant souvent l'adoption de nouvelles attitudes.

Il devient urgent de repenser la façon d'agir des managers et leur proposer des approches comportementales de gestion plus appropriées à l'évolution des attentes du moment.

« Il ne faut pas nécessairement changer le système. Il faut surtout modifier la manière de penser au sein du système. »

Emmanuel Toniutti

La gestion de soi, la connaissance de soi, la confiance en soi, ..., concerne les dirigeants au premier plan : « On doit passer à autre chose, de plus global et de plus cohérent, qui sorte des formations presque exclusivement techniques. Même dans les écoles de commerce ou d'ingénieurs, on apprend à gérer des budgets, projets, plans stratégiques...mais on n'apprend pas à gérer les hommes et encore moins à se gérer soi. Or aujourd'hui, c'est cela dont on a besoin (Saussereau, 2001 : voir Lee, 2006).

Pour répondre à tous ces besoins de changements dans l'entreprise et à l'accompagnement des dirigeants, un des moyens en plein expansion de nos jours est la formation au développement personnel dans le milieu professionnel. Elle répond au souci sans cesse croissant des managers d'optimiser la performance des travailleurs par des formations multiples et variées (qui ne sont pas forcément bien définies) afin de faire évoluer les attitudes et les comportements au sein de l'entreprise et d'impacter le climat organisationnel. **La formation au développement personnel** a aussi pour objectif d'accompagner l'entreprise dans sa mutation plus respectueuse de valeurs universelles humaines et environnementales et d'offrir un cadre de bien être épanouissant plus harmonieux pour ses employés. Toutes ses valeurs qui fondent **l'éthique managériale et qui se retrouverait dans le mindfulness**, un concept très peu connu du développement personnel.

2-LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Rattaché de façon historique à une utopie, le développement personnel est peut-être aujourd'hui davantage sous-tendu par une nouvelle approche de la formation, entre lutte

contre l'exclusion (socialisation, nécessaire intégration) et compétitivité (employabilité, nouvelles compétences). La formation au « développement personnel » offre l'opportunité au manager et à ses collaborateurs de mieux se connaître eux-mêmes tout en apprenant à mieux connaître les autres à travers une réflexion approfondie de leur personne. Les programmes stratégiques de développement personnel ont pour but d'accroître le capital humain ou d'augmenter la productivité, la capacité d'innovation et les qualités individuelles (Lionel Bellenger et Philippe Pigallet, 1996).

a) La formation au développement personnel

Les quelques définitions disponibles des « formations au développement personnel » restent relativement floues, de type comportemental, et en référence aux théories de C. Rogers qui tendrait à développer des aptitudes individuelles, intellectuelles, d'organisation, et surtout communicationnelles (Lee E., 2006).

En entreprise, la notion de « formation au développement personnel » semble abusive et concerner surtout les cadres, managers et dirigeants. Il y aurait des différences entre ce qui pourrait légitimement être attendu de telles actions si l'on se réfère à leurs références théoriques, et ce qui est effectivement réalisé.

D'une manière générale, « les formations au développement personnel sont des formations centrées sur l'individu, c'est-à-dire sur **une meilleure connaissance de soi**, ou sur la relation de **l'individu avec les autres, c'est-à-dire sur une meilleure connaissance des interactions** entre les individus. » (Brochec , 1997).

Parmi toutes les offres dans les nombreuses classifications de formations au développement personnel, **le Mindfulness** commence à émerger.

Le Mindfulness est un enseignement fondamental bouddhiste plurimillénaire qui enseigne la maîtrise des activités temporelles. Il s'acquière progressivement par une pratique quotidienne d'exercices générateurs d'un art de vivre au cœur de la méditation. C'est une forme de développement personnel emprunt d'une spiritualité méditative dénuée de religiosité.

b) Le Mindfulness : un concept du développement personnel

Des nombreuses définitions que l'on pourrait retenir pour la pleine conscience, celle de Kabat- Zinn (2005) résume parfaitement l'essence du Mindfulness : **l'état de conscience** opposé au « pilote automatique ». Selon lui, le Mindfulness signifie diriger son attention d'une certaine manière, c'est-à-dire, délibérément, au moment voulu, sans jugement de valeur.

Par la pratique du Mindfulness on parviendrait à se détacher de ses pensées et voir la réalité de l'instant avec plus de recul tout en conservant la maîtrise de sa vie et le respect de ses valeurs et ses engagements fondamentaux. Ce concept est donc une qualité de compassion **bienveillante** par rapport à son objet se démarquant d'autres formes de développement personnel ou professionnel tels que le Coaching ou le Tutorat.

Goldstein (2002) décrit la pleine conscience comme la qualité de l'attention complète à l'instant, **l'ouverture à la vérité du changement** et Thera (1965) parle de l'attention nue, la **conscience claire et simple** de l'esprit de ce qui se passe réellement à nous et en nous, dans les moments successifs de la perception.

Le psychologue Phillippe résume le Mindfulness par **un état de conscience** qui résulte du fait de porter son attention, intentionnellement, au moment présent, sans juger, sur l'expérience qui se déploie moment après moment. Une définition qui complète le psychiatre Christophe Andre qui souligne que la pratique du Mindfulness permet de se **dé fusionner** de ses pensées et voir la réalité de l'instant avec plus de recul pour pouvoir conserver la maîtrise de sa vie et **respecter ses valeurs ainsi que ces engagements fondamentaux**.
(Source :WWW.christopheandre.com).

Un état d'esprit que Swason et Ramiller (2004) résument par **l'obligation d'être**: "openess to novelty, alertness to distinction, sensitivity to different contexts, implicit if not explicit, awareness of multiple perspectives, orientation in the present. »

Le Mindfulness serait un concept novateur d'intégration et de réalisation de soi selon la vision occidentale. Il prend différent sens en fonction de son contexte d'application mais demeurerait un outil d'optimisation de la conscience de l'esprit dans un but de toujours trouver le juste équilibre (le bien être). L'initiation est généralement proposée dans des centres spécialisés qui offrent entre autre des démarches réductrices du stress au travail et au quotidien : On serait beaucoup plus concentré dans nos actions grâce à la prise de conscience de tout ce que nous faisons. L'esprit serait en parfaite union avec le corps. Dans un contexte sans fuite de la réflexion par la pensée, en prenant conscience de chaque action dans l'espace, cette pratique de la méditation n'exige pas de s'isoler comme le souligne Rubin (1999). **Il ne s'agit pas de vider son esprit de toute pensées mais plutôt de laisser exprimer toutes les sensations ressenties**.

Pour Gunaratana(2002) « ultimately, mindfulness can not be fully captured with words , because it is a subtle, **nonverbal experience** »

Le Mindfulness en théorie affirme qu'agir en pleine conscience peut conduire à des conséquences positives telles qu'une plus grande **sensibilité à son environnement**, une plus grande **ouverture à de nouvelles informations**, à la création de nouvelles catégories pour structurer la perception, et mieux faire connaître les perspectives multiples dans la résolution de problèmes.

3-LE MINDFULNESS

Dans un état de pleine conscience, l'information est traitée automatiquement par le biais des engagements prématurés cognitifs qui ne sont pas consciemment pris en considération. Un engagement précoce cognitif est «un engagement qui est fait sans le vouloir, à la signification de l'information et ses implications compris» (Langer et Piper 1987). **Le concept de la pleine conscience individuelle est défini comme un état d'implication et de prise de conscience du contexte lié a des changements et des situations :**

-Les individus conscients sont très **sensibles** à leur **environnement** (Langer et Moldeavenu, 2000).

-Les individus conscients sont ouverts à de nouvelles informations et des points de vue différents et ils vont soigneusement tenir compte du contexte **dans le traitement de l'information** (Langer, 1989)

-les individus conscients **créent des catégories** pour classer les informations reçues, plutôt que de s'appuyer sur les classifications antérieures (langer, 1989 ; Langer et Moldeavenu, 2000).

-les individus conscients ont tendance à se concentrer sur **les processus** plutôt que les résultats (langer(1987) ce qui signifie qu'ils accordent une grande importance aux étapes à suivre pour atteindre un but. Ils sont maîtres d'eux même et conscient de leur personnalité.

La pleine conscience collective, c'est-à-dire celle impliquant un groupe, l'organisation, suppose elle aussi **un état d'implication de l'être**. Les organisations ont une conscience collective de détails qui « facilite la construction, la découverte et la correction des événements imprévus susceptibles d'escalades » (Weick, et al.1999).La pleine conscience collective se manifeste dans les organisations d'un certain nombre de façons :

-les organisations conscientes sont extrêmement **sensibles aux fluctuations** de leur environnement(Weick et sutclife, 2001 ; Fiol et O,connor, 2003)

-les organisations conscientes **sont attentives** en permanence a leurs hypothèses , les perspectives et la classification des événements (weick et sutclife,2001).

-l'organisation consciente consiste à **apprécier l'importance** du contexte (weick et sutclife, 2001).Par ces moyens, la pleine conscience collective va **améliorer la capacité** d'une organisation à détecter la gestion des événements imprévus et par **conséquent minimiser** les erreurs (Weick et al., 1999,Weick et Putnam, 2006).

Et pourtant, depuis son éveil, la conscience collective a étonnamment fait l'objet de peu de recherches empiriques. Ainsi, on sait très peu de chose sur la vigilance collective et comment elle se manifeste dans les organisations au quotidien.

En outre, on sait très peu de chose sur la façon dont sa construction s'intègre à la théorie organisationnelle plus large.

Parce que la pleine conscience collective est conceptuellement distincte de la pleine conscience individuelle (Langer 1989), elle est encore composée à partir des réponses individuelles.

a)- Le Mindfulness : une solution pour renforcer l'éthique du manager

On peut retenir diverses études empiriques qui lient le Mindfulness indéniablement à certaines **valeurs morales et éthiques de l'individu**.

Des données empiriques en études commerciales montrent que la pleine conscience est liée à **la créativité, l'épuisement, la productivité et la sécurité au travail** (Langer et Moldoveanu, 2000). Le Mindfulness a également été **lié de façon empirique au bien-être positif** (Brown et Ryan 2003), **la qualité de vie, la réduction du stress** (Carlson, Speca, Patel et Goodey, 2003), **la consommation réduite** (Rosemberg 2003), et la discrimination (Fiol et O'Connor, 2003).

Grâce aux techniques méditatives bouddhistes expurgées de toutes connotations religieuses, le manager initié, pourrait **répercuter sur l'ensemble de l'entreprise** et de son **environnement** une amplification dynamique de son savoir-faire et de ses compétences, **indépendamment** des influences extérieures par un comportement moral fortement valorisé. Cela dépasse la conformité aux prescriptions du contrat de travail, par l'enrichissement du contexte psychologique et social de l'entreprise **dans l'amélioration du climat en entreprise**

Nous savons que l'éthique est un questionnement permanent de la conscience ne se résumant certainement pas à un code de bonne conduite qui voudrait donner bonne conscience sans effort ni dépassement de soi. L'éthique est une réflexion critique et un désir diffus de vivre une vie bonne, influencée mais non dictée par le droit, les mœurs et la morale (Ricoeur, 1990). Bien que l'éthique partage avec la morale la réflexion critique, elle peut être considérée comme une **méthodologie** dans le but d'établir ce qui est moral ou non (Canto-Sperber, 2004 ; Russ, 1995 ; Taylor, 1989). L'éthique naît du discernement de la conscience de chacun face au choix dans l'action.

Ce qui nous amène à nous interroger sur le rôle, l'opportunité et l'intérêt que pourrait jouer le Mindfulness dans l'éveil et l'entretien de l'éthique managérial ?

b) L'ouverture à la connaissance de soi du manager

Avant de prétendre diriger d'autres personnes, **il est important** de se connaître soi-même.

Selon Bourner (1996), une dimension du développement de la connaissance de soi est de rendre une personne consciente de toutes les parties de ses expériences passées qui orienteraient ses sentiments et ses actions sans forcément en être conscient. Cela lui permettrait de faire évoluer ses attitudes et comportements.

Nous notons que cette dimension est un des apprentissages de la formation au Mindfulness qui par ailleurs entre en grande partie dans la construction et consolidation de l'éthique managériale.

Sosik (2001) renforce cette idée en définissant la connaissance de soi du manager comme **« l'accord entre l'autoévaluation du manager de son leadership et l'évaluation qu'en font ses collaborateurs »**.

On peut ainsi relever deux dimensions qui sont d'une part **la volonté du dirigeant** de se connaître soi-même et de comprendre son fonctionnement et d'autre part **sa conscience** de l'impact de ses attitudes et comportements sur les autres. Ces deux dimensions aident à la

construction **d'un climat de confiance** au sein de l'organisation entre lui et ses collaborateurs. Une valeur primordiale dans l'édification d'une organisation responsable.

La confiance est obligatoire pour l'optimisation d'un système... (Deming, 1994). Kouzes et Posner (1991) relèvent que la confiance est la pierre angulaire des relations humaines. Ils affirment que « la confiance en soi, indispensable au commandement, naît de la connaissance de soi, de la connaissance de ses aptitudes, de ses lacunes, de ses talents et de ses faiblesses ».

Butler et Cantrel (1984) nous permettent de cerner (au travers des travaux de Jennings, 1971 et Gabarro, 1978) les différentes dimensions de la confiance qui sont l'intégrité, l'honnêteté, la compétence, la cohérence, la fiabilité, la prévisibilité et le bon raisonnement dans le traitement des situations, la loyauté et la bienveillance, l'ouverture d'esprit, la volonté de partager librement les idées et les informations. .

Toutes ces valeurs qui doivent concourir à l'instauration d'un climat serein au sein de l'organisation en ayant admis l'idée que le manager est le modèle hiérarchique dans l'organisation, porteur de ces valeurs éthiques qu'il peut transmettre grâce à la maîtrise de la pleine conscience.

Des facultés et valeurs et des vertues susceptibles d'être acquises par la **pratique du Mindfulness** comme nous l'avons abordé dans les chapitres précédents.

CONCLUSION

Beaucoup de travaux sur la spiritualité se situent dans le champ du management essentiellement dans les pays anglo-saxon. Bien que la spiritualité soit souvent connotée à la religion, elle n'en reste pas **moins un concept polymorphique** aux nombreux sens tels que la capacité d'écoute des autres améliorant la relation aux autres, une croyance que les personnes et le monde peuvent devenir meilleur, une sensibilité au développement durable (Cavanaugh, 1999).

Dans chacun de ces contextes, la position du leader implique une grande force mentale, une capacité à conserver une assurance à toute épreuve, à faire face aux agressions professionnelles, stratégiques et économiques, en vue de se protéger ainsi que ceux qui dépendent de lui. Les dirigeants considérant leur travail comme un moyen d'avancer spirituellement conduisent l'organisation à de meilleurs niveaux de performances (Himmelfarb, 1994).

Dans la mesure où le dirigeant croit en l'homme, il va pouvoir déployer sa bienveillance et aussi la capacité à dégager de la visibilité et à être intègre et crédible, être en ligne de ce qu'il dit. Les nombreuses formes de spiritualité en littérature, comme chez les managers impose une très grande prudence. Toutefois, l'utilité de cette analyse existe bien. Des effets sur les

capacités intuitives, l'innovation, le travail en équipe, l'engagement des personnes ont été montré par (Neck & Milliman, 1994).

La force de l'esprit conditionnerait les capacités à l'enthousiasme et l'optimisme, un atout majeur pour tout manager. Le management éthique redécouvrirait l'homme comme la véritable valeur.

Ce sont environ 200 milliards de Dollars qui sont annuellement perdus par les entreprises américaines en partie due à l'absentéisme et les contre-performances des employés stressés notent Gonzalez et Byron (2009). L'éthique managériale aura un coût croissant pour ces Organisations en influençant leurs compétitivités et leurs performances. Il s'agit d'une sorte d'aveuglement que beaucoup de dirigeants et managers n'ont pas encore compris (Descolonges et Saincy, 2004). Tous ces comportements non éthiques se traduisent en effet par des « coûts cachés », pour reprendre le concept de Savall (1995).

A l'instar de Google avec la création d'espaces de méditation, d'autres grands groupes internationaux comme Deutch Bank, Glaxo, Smithkline etc. ont compris l'avantage et l'intérêt d'initier leurs employés au Mindfulness explique Timm (2010).

Alexander (2010) identifie de nombreux bénéfices que la pratique du Mindfulness apporterait aux leaders tels que la gestion des conflits. La frustration, les sentiments et les pensées malsaines seraient canalisées afin de mieux aborder les situations vécues. Cela leur permettrait de tolérer des différences entre leurs propres points de vues et ceux des autres en prenant de l'avance avec la confiance qu'ils se font de ce qui est juste pour eux et pour les autres. La communication agressive serait désamorcée au profit d'un échange constructif.

On observe de nos jours, un réel attrait pour le Mindfulness du fait des multiples opportunités qu'il pourrait apporter à la gestion managériale. Le projet européen RESPONSE illustre bien cet intérêt croissant. Financé par l'Union Européenne qui prône « *l'intégration volontaire par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales, à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission Européenne, 2001), ce projet a mené des expériences avec les managers de différents grands groupes internationaux (IBM, Microsoft etc.). Ces expériences ont permis pour la première fois de mesurer empiriquement le changement dans le processus décisionnaire, ainsi que dans le profil psychologique, des managers qui avaient participé aux séances de relaxation et de méditation en formation continue.

Une autre recherche qualitative menée en 2009 « spiritualité et leadership : mieux vivre et piloter les passages de leadership », aborde la façon des dirigeants de négocier les défis qui se présentent à eux durant des périodes cruciales de transition par la spiritualité. L'intérêt pour la pleine conscience ouvre donc un large champ d'action de la maîtrise du mental dans divers domaines, médical, environnemental ou organisationnel ; sources multiples d'études sur l'impact en entreprise des nouvelles approches managériales. Une solution d'avenir envisageable pour « l'éducation éthique » des managers...qui sauront créer de la valeur en respectant des valeurs.

L'éthique managériale apparaît de plus en plus comme une nouvelle responsabilité sociale interne de l'entreprise. Il s'agit d'une responsabilité de toute personne ayant une position hiérarchique d'encadrement et de management d'hommes.

Les responsabilités et les compétences des dirigeants et des managers devront obligatoirement évoluer pour prendre en compte l'évolution éthique des pratiques managériales. **Cela passe par un apprentissage spécifique qui va bien au-delà de l'offre existante pour trouver des solutions comme par exemple le Mindfulness.**

Cette méthode implique la poursuite de notre communication par la conduite d'une démarche expérimentale de vérification empirique de type hypothético-déductif pour valider les résultats discutés en ouvrant de nombreuses perspectives de recherches .

Bibliographie

Akaah I. P. et Riordan E. A., Judgement of marketing professionals about ethical issues in marketing research : a replication and extension, *Journal of Marketing Research* n° 26, 1989, P.112-120.

Alexander R. (2010), "Becoming a Mindful Leader", *Baseline*. New York: may/jun, iss.104: 1-20.

and Objectives Related to Unethical Decision Behavior. A Laboratory
Barnard C., *The functions of executives*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1968.

Bellenger L., Pigallet P. (1996), *Dictionnaire de la formation et du développement personnel*, ESF éditeur.

Berger L. et Luckmann T. *The social Construction of Reality*, New York, Doubleday, 1966.

Bourner T. « Personal development to improve management performance », *Management development review*, vol.9,1996, p.4-9

Bouvard et Storhaye *Knowledge management*. EMS 2002

Brochec A. (1997), *Le développement personnel : où en est-on aujourd'hui ?*, *Actualité de la Formation Permanente*, n°148, mai juin.

Brown K. W., and Ryan R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social psychology*, 84(4), 822-848.

Brunet, L. (1983). *Le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquences*. Montréal : Éditions Agence d'Arc.

Butler J.K.Jr, Cantrel S.R., “Abehavioral decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates”, in *Psychological Reports*, vol.55, 1984

Canto-Sperber, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, vol. I et II, Quadrigé/Presses Universitaires de France, 2004.

Canto-Sperber, M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, vol. I et II, Quadrigé/Presses Universitaires de France, 2004.

Carbonnel A. et Nillès, J.-J., « Développement de l'éthique, engagement dans le travail et
Carlson, L.E., Specca, M., Patel, K., and Goodey, E. (2003). Mindfulness-based stress reduction in relation to quality of life, mood, symptoms of stress, and immune parameters in breast and prostate cancer outpatients. *Psychosomatic Medicine*, 65, 571-581.

Cavanaugh G. (1999). Spirituality for Managers : Context and Critique. *Journal of Organizational Change Management*, pp;186-199.

Ciulla, J.B., Carving leaders from the warped woom of humanity. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. Halifax: dec 2001. Vol.18,Iss.4;pg.313, 7pgs

Ciulla, J.B., Martin, C., Solomon, R., *Honest Work. A Business*

Ciulla, JB., Why Business Talking About Ethics?: Reflections on Foreign Conversation, *California Management Review*, Fall 1991, P.61-86.

Confucius, *Les entretiens de Confucius* (Ryckmans, P., dir.),

Conger & Kanungo (1998) Leadership ethics: Mapping the territory. In JB Ciulla (ed.), *Ethics, the heart of leadership* (pp. 3-25). Westport, CT: Praeger.

Coull & al, (2004). Functional anatomy of attentional modulation of time estimation. *Science*, 303,1506-1508.

Culpan, R., Trussel, J., «Applying the agency and stakeholder theories to the Enron debacle: An ethical perspective», *Business and Society Review*, vol. 100, *d'Enron : une approche systémique*, mémoire de maîtrise,

Dalla Costa, J., *The Ethical Imperative*

Deer. (1980). Measuring organizational climate in secondary schools. *The Australian journal of education*, 24 (1), 26-43.

Deming, E. W., 1994, Foreword. In J. O. Withney, « The trust factor : Liberating profits and restoring corporate vitality », New York : McGraw-Hill.

Drucker P. (1981). « What is business ethics ? », *The public interest*, n°63, printemps 1981.

Éditions de Poche, 2005.

Ethics and Economics ”, *Academy of Management Review*, 20(2), p. 404-437

Experiment ”, *Journal of Applied Psychology*, n°64 (3), p. 331-338.

Fabi B., Martin Y., Valois P. (1999), Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation, *Gestion : revue internationale de gestion*.

Fiol C. M. and O'Connor E. J. (2003). Waking Up! Mindfulness in the face of bandwagons. *The academy of management Review*, 28(1), 54-70.

Forasacco C., Voynnet Fourboul C. (2009). Les vertus du leadership fondé sur la spiritualité, in Tous vertueux, coordonné par Jean-Marie Peretti, ed.Eyrolles.

Fournier C. (2004), *Bref Céreq*, n°209, juin.

Gauthier, I., (2000). What constrains the organization of ventral temporal cortex?, *Trends in Cognitive Sciences*, 4(1):1-2.

Giacalone R. A., Jurkiewicz C.L. (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Sharpe.

Goldstein J. (2002). *One Dharma: The emerging western Buddhism*. San Francisco: CA:

Gonzalez M., Byron G. (2009), *The Mindful Investor: How a calm Mind Can Bring You Inner Peace and Financial Security*.

Goodlad, J. I. (1984). **A place called school**. New York : McGraw-Hill.

Guedj J.-P. (2009), *Conférence Performance et Qualité de Vie au Travail Harper San Francisco*.

Gunaratana, B. (2002). *Mindfulness in plain English*. Somerville, MA: Wisdom Publications.

HEC Montréal, 2007.

Hée E. (2006), *La question des « formations au développement personnel » dans le champ de l'insertion*. Thèse.

Hegarty W. H., Sims H. P. (1979), "Organizational Philosophy, Policies

Himemelfarb G. (1994). *On looking in the Abyss : Untemely thoughts on culture and society*. NY : Knopf.

Huselid M.A. , Jackson S.L. , Schuler R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm's performance. *Academy of Management Journal*, 40, 1, 171-188.

Ibarra H. (2003) *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing your Career*, Harvard Business School Press, chapitre 2. L'auteur discute de l'idée qu'un changement de carrière fondé sur une évolution personnelle peut établir une nouvelle identité professionnelle.

implication organisationnelle », VIème Université de printemps de l'IAS, Tunis, 21-22 mai

Introduction du dossier : la formation des dirigeants. *Actualité de la Formation Permanente* n°172, 2001.

James L. R., et Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 1974, 81, 1096-1112

James LR. McIntyre MD., Glisson CA., et Mitchell TR. (2004) *Le système de raisonnement conditionnel de mesure pour l'agression: Un aperçu de la performance humaine*, 17, 271-295.

Jaoui G. (1997), L'analyse transactionnelle, outil de développement personnel en entreprise? *Actualité de la Formation Permanente*, n°148, mai juin.

Jones T.M., (1995), " Instrumental Stakeholder Theory : a Synthesis of **Kabat-Zinn.** (ed.) (2005), *Où Tu Vas, Tu Es, j'ai lu*, Flammarion.

Kerjean A. (1997), Apprendre par l'expérience. La formation expérientielle pour adultes et le développement des aptitudes sociales et cognitives, *Actualité de la Formation Permanente*, n°148, mai juin.

Kidwell R.E., Bennett N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18(3), 429-456.

Kidwell R.E., Bennett N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18(3), 429-456.

Kouzes J., Pozner, B., *Le défi du leadership*, Afnor gestion, 1991

La Découverte & Syros, Paris.

La formation des dirigeants (*Bulletin de Actualité de la formation permanente*, N° 172 (2001, mai-juin) [25/09/2001]) / Centre Inffo (France) / Centre INFFO. Paris – 2001

Langer, E. J and Moldoveanu, M. (2000). The Construct of Mindfulness. *Journal of Social Issues*, 56, 1-9.

Langer, E. J., and Piper, A. I. (1987). The prevention of Mindlessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(2), 280.

Langer, E., and Weinman, C. (1981). When Thinking Disrupts Intellectual Performance: Mindlessness on an Overlearned Task. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, 240-243.

Langer. (1989). *Mindfulness*. Redding, MA: Addison-Wesley.

Langer. (1989). Minding Matters. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Psychology* (Vol. 22, pp. 137-173). San Diego: Academic.

Le kama sutra des affaires, principes essentiels de management de la sagesse indienne, Nury Vittachi, pocket Evolution

le management stratégique ? ", *VIIème conférence internationale de*

Luthans , F., & Avolio, B.J. 2003. Authentic leadership development. In K. S.

management stratégique, Louvain-la-Neuve, 27-29 mai.

Martineau, J.T., *Les leçons éthiques à tirer de la crise*

Martineau. *Les leçons éthiques à tirer de la crise d'Enron : une approche systémique*, mémoire de maîtrise, HEC Montréal, 2007.

Maslow A. (1972), *Vers une psychologie de l'Être*, Fayard.

Mercier

Mercier S. (1998), " La formalisation de l'éthique : un moyen d'action pour

Mercier S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Repères n° 263, Editions

Neck, C. P , Milliman, J. F. (1994) Thought self-leadership : Finding Spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Management Psychology*. Avolio, B. & Gardner, W. 2005.

Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership *Quarterly*, 16(3): 315-338.

Phillipot, P. (2008). *Conscience et Régulation des Emotions*, Université de Louvain

Posner Z. et Schmidt W., Values and american manager : an update *california Management Review*, Spring 1984, P.202-216.

Prahalad C. K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, no. 3. *Reader*, Oxford University Press, 2007.

Ricoeur, P., *Soi-même comme un autre*, Éditions du Seuil, 1990.

Rogers C. (1998), *Le développement de la personne*. Dunod.

Rosemberg, E. L. (2003). Mindfulness and Consumerism. In T. K. a A. D. Kanner (Ed.), *Psychology and Consumer Culture: The Struggle for a Good Life in a Materialistic World*. Washington D.C.: American Psychological Association.

Rubin J. (1999). Close encounters of a new kind: Toward an integration of psychoanalysis and Buddhism. *American Journal of Psychoanalysis. Special Issue: Buddhism and psychoanalysis*, 59(1), 5-24.

Russ J. , *La pensée éthique contemporaine*, Presses Universitaires de France, coll. «Que sais-je? », 1995.

Schnatterly, K., «Increasing firm value through detection and prevention of White-Collar crime», *Strategic Management Journal*, vol. 24, 2003, p. 587-614.

Schuster, F.E., Morden D.L., Baker T., McDunning K. et Hagan C. (1997), « Management Practice, Organization Climate and Performance: An Exploratory Study », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 33, no 2, p.209-226.

Sosik J.,(2001) « Self-other agreement on charismatic leadership relationships with attitudes and managerial performance », *Group & Organization Management*, vol. 26, N°.4, Décembre.

Sumantra G., Bartlett C. A. (1997), *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, HarperCollins.

- Swanson, E. B. and Ramiller, NC** (2004). Innovating Mindfully with Information Technology. *MIS Quarterly*, 28(4), 553-583.
- Tanguy L. (1998)**, Formation et éducation populaire : repères historiques, 1919, 1959. CPC Doc98/10, Genèse de la Formation Professionnelle Continue, Ministère de l'Éducation Nationale.
- Taylor C.**(1989), *Sources of the Self. The Making of the Modern Identity* HarvardUniversityPress.
- Taylor, C.**, *Grandeur et misère de la modernité*, Bellarmin,1992.
- Taylor, C.**, *Sources of the Self. The Making of the Modern Identity*, Harvard University Press, 1989.
- Thera, N.** (1965). *The heart of Buddhist meditation*. York Beach, Maine: Samuel Weiser, Inc.
- Thevenet M.** (2006), Le management de proximité une question d'apprentissage émotionnel. Paris (France) : ESKA
- Thomas R.** (1976). The organizational climate of schools. *The journal of educational administration*, 22 (4), 442-463.
- Timm.** (2010), "Why meditation has a place in business", *Canadian Business*. Toronto: apr.vol.83, Iss.6: 1-74.
- Toniuttu E.**, L'urgence éthique» (Je Publie, 2010)
- Treviño L.K., Weaver, G.R., Gibson, D.G., Toffler, B.L.**, «Managing ethics and legal compliance. What works and what hurts», *California Management Review*,
- Van Maurik , J.** 2001. *Writers on Leadership*, London, Penquin Books.
- vol. 41, no 2, 1999, p. 131-151.
- Weick et Putnam**, "Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge", *Journal of Inquiry* sep2006.
- Weick, K. E., and Sutcliffe, K. M.** (2001). *Managing the Unexpected*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., and Obstfeld, D.** (1999). Organization for high reliability: process of collective mindfulness. In B. Staw and L. L. Cummings (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 21, pp. 81-123). Greenwich, CT: JAI Press.



29ème université d'été de l'audit social sur le thème du **Bien-être au travail** **Montpellier 1er et 2 septembre 2011**

Titre : **POUR UNE APPROCHE REVISITEE DE L'AUDIT DU SOCIAL**

Auteurs : MM. Michel JORAS – Enseignant chercheur – hdr – ESCE Paris et Michel JONQUIERES – Secrétaire général association Prométhics – Expert en normalisation

Juin 2011

Résumé

Après son apparition dans l'espace de l'audit comptable et financier, à l'occasion en 1977, de la création du bilan social, l'audit social s'est vu depuis invité à intervenir sur une multitude désordonnée de critères sociaux afin de les examiner à côté des questionnements économiques et environnementaux, avec l'intention de documenter un foisonnement de rapports volontaires de gestion (tels les 70 cités dans l'annexe de la norme ISO 26000 : 2010).

Au cours de cette lente mutation, ainsi sollicité, l'audit social a été assimilé à un audit spécifique du volet social de la responsabilité sociétale des organisations.

Aujourd'hui au moment de l'exigence nouvelle d'un bilan environnemental et social pour certaines entreprises de plus de 500 salariés [1], l'audit du social sera diligenté comme démarche autonome ou tierce partie d'un audit intégré de la responsabilité sociétale.

Soumis à un cadre sémantique quasi-normalisé, selon l'argument des auteurs, pour être pertinent l'audit du social ne devra plus se contenter d'une simple démarche opérationnelle classique mais être précédé par une phase préliminaire « d'explication, de repérage, de cadrage » ; ainsi l'audit du social pourra répondre à une prise en compte nécessaire du bien-être au travail, qui aujourd'hui devient une question centrale pour la santé et la sécurité au travail.

Introduction

Dès son intrusion dans le monde de l'audit comptable et financier, à l'occasion du bilan social (1977), sous l'impulsion de l'IAS depuis 30 ans, l'audit social a su se distinguer et s'imposer pour devenir l'audit DU social.

Aujourd'hui pour répondre à la globalisation et à l'essai de normalisation de la responsabilité sociétale des organisations (cf. norme ISO 26000) et l'obligation pour certaines entreprises de plus de 500 salariés de produire un bilan sociétal (cf. article 225-I / loi n° 2010 – 788 dite loi Grenelle 2 [1]), toute démarche d'audit, selon les auteurs de cette contribution, devrait être revisitée pour se cadrer, se formater après un examen critique préalable basé autour d'un triple questionnement sur la gouvernance, les comportements éthiques et les risques qui impactent tout thème socialement auditable, tel le bien-être au travail, ou tout au moins la prise en compte du mal-être dans les organisations [2].

Afin d'étayer la contribution « pour une approche revisitée de l'audit du social », est exposé le contexte actuel, propice à sa démonstration (I) et est précisée la posture soutenue par les Auteurs (II), tous deux auditeurs.

Une clarification sémantique (III), est proposée avant l'énoncé de l'ébauche actuelle d'une variété florissante de thèmes et facteurs du questionnement social (IV) dont la présence règlementaire de certains est prévue dans le futur bilan sociétal qui accompagnera le rapport de gestion comptable et financier prévu par la loi Grenelle 2.

Une préconisation pratique conclue l'argumentation pour revisiter toute démarche de l'audit du social (V et VI).

I – Un contexte émergent propice

En ce moment de métamorphose et de recomposition des équilibres mondiaux après les récentes crises sécuritaires [3], acte doit être pris qu'une démarche d'audit /évaluation critique des performances et des futurs possibles d'une organisation doit se soumettre au respect de bonnes gouvernances, appuyées par des comportements responsables et éthiques.

Ces performances et futurs possibles, assignés à toute organisation dans une économie ouverte, sont dorénavant observés et évalués sous le contrôle permanent et transparent, tant des opinions du marché que de celles du civil, souvent indigné.

A ces considérations, il est opportun et judicieux (comme l'exprime la demande faite par l'Union européenne, le 23/10/2010 dans un livre vert intitulé « politique en matière d'audit : leçons de la crise ») d'ajouter que l'objectif poursuivi par tout audit / évaluation est d'obtenir une « assurance raisonnable » [4] que les états financiers et autres, audités et pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives, tout en retenant une approche fondée sur les risques, suite à des événements critiques, qui sont les conséquences d'erreurs, de fraudes, d'insuffisances de compétences du management et du contrôle interne.

Dans ce courant d'idées, pour répondre aux exigences du développement durable (1992), après 10 années de travaux menés par plusieurs centaines d'experts, mobilisant 40 grandes

organisations de 90 pays, une prise de conscience mondiale s'est traduite par la production en novembre 2010, sous l'égide de l'ISO (International organization for standardization), de la norme ISO 26000 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (guidance on social responsibility).

Au regard de l'adoption généralisée du développement durable et depuis la parution, en juillet 2001, du livre vert de l'Union européenne relatif à la responsabilité sociale de l'entreprise, la France a déployé un ensemble administratif et réglementaire, qu'elle a exprimé au travers d'une volonté permanente de Révision générale des politiques publiques (RGPP, 2007), à partir d'une Stratégie nationale du développement durable (SNDD).

Ce corpus politique, qui prend en considération la réalité et la perception des performances, non seulement au seul regard de l'économie mais à partir des interrelations systémiques de préoccupations économiques, environnementales et sociales, a été éclairé par trois lois françaises :

- la loi sur les nouvelles régulations économiques (dite loi NRE n° 2001-420 du 15 mai 2001) créant le rapport annuel social et environnemental,
- la loi de modernisation économique (loi n° 2008-776 du 4 août 2008), dite LME,
- la loi portant engagement national pour l'environnement, dite loi Grenelle 2 (loi n° 2010 – 788 parue au journal officiel le 12 juillet 2010 et mise à jour le 17 janvier 2011), notamment son article 225 créant le bilan social et environnemental.

En matière de mobilisation de la société française autour du bien-être au travail, a été promulgué le second plan santé au travail 2010 – 2014 (PST2) dont l'objectif commun, à l'usage des administrations, des partenaires sociaux, des organismes de prévention et des entreprises, est de « tout faire pour mieux prévenir la pénibilité par une politique de prévention primaire plus effective, assurer à chacun la préservation de son intégrité physique et psychique, son bien-être au travail, et le bénéfice de conditions de travail de qualité ».

L'ensemble normatif est complété par la loi pour la réforme des services de santé au travail en matière de prévention (cf. Petite-loi-ameli sur l'organisation de la médecine au travail adoptée par le Sénat le 8 juillet 2011, en cours de promulgation pour fin juillet 2011).

II- Posture des auteurs sur le concept d'audit du social

Avant d'envisager, dans cette contribution aux travaux de l'IAS, une extension des thèmes de questionnement, d'investigation, d'évaluation sous l'intitulé social, impartit au concept d'audit social, il est utile de souligner notre prise de position selon laquelle **l'audit social n'est pas une démarche spécifique autonome mais la prise en compte [5] des thèmes impliquant le social, la gestion des ressources humaines, la conformité sociale**, et ce, lors des différentes formes que prennent les démarches d'audit / évaluation dans la sphère de l'ordre privé des affaires et des relations humaines.

L'audit du social consiste en définitive en un regard orienté sur les facteurs humains interagissant au sein d'une organisation ; dans ce sens et sous un intitulé général J.M. Peretti propose la définition suivante de l'analyse de la conformité sociale : « examen professionnel

des pratiques, reposant sur des référentiels pour identifier des risques, émettre une opinion et formuler des recommandations permettant d'améliorer les politiques et pratiques dans le domaine social ».

Les démarches d'audit peuvent être classées selon une typologie restreinte :

- audits règlementaires des états financiers et autres rapports de gestion et bilans [exemples : bilan social (1977), bilan NRE (2001), bilan environnement et social (2011), ...] présentés annuellement par une entité responsable à ses organes directeurs, ses autorités constituées et certaines parties prenantes (en particulier selon les normes internationales IAS et IFRS [6]).
- audits internes, généralement réalisés sur la base des normes de l'IIA [7],
- audits volontaires de systèmes de management, selon une démarche proposée par la norme ISO 17021, conduisant à une évaluation définie comme « la démonstration que des exigences spécifiées relatives à un produit, processus, système, une personne ou un organisme sont respectées » [8]

III – Clarification sémantique

Pour conforter notre nouvelle approche pour le questionnement social revisité autour du concept d'audit du social, il paraît indispensable de clarifier le corpus sémantique à partir des sens que nous affectons aux facteurs constitutifs qui sont énoncés dans des notions mises en exergue, afin d'éviter le reproche d'utiliser des éléments de langage [9] :

- global, social, sociétal,
- gouvernance, comportement éthique.

La notion de global

Le terme global en anglais a été mis en usage en 2000 par l'ONU lors de la proclamation du Global Compact (traduit en français par Pacte mondial pour un développement durable).

Le terme français global avait été utilisé dans un sens approchant par René Dubos dans sa formule « penser global, agir local » dans son ouvrage phare « Nous n'avons qu'une terre », (1972).

Selon le dictionnaire Hachette (2005), global signifie « pris dans son ensemble, en bloc, considéré dans sa totalité ».

Global fait également référence à la doctrine du « globalisme » qui attribue à un ensemble des qualités que ne possèdent pas ses éléments constituants, ou autrement dit, conception selon laquelle les propriétés d'un ensemble diffèrent des propriétés de ses composants.

Ainsi l'état audité des « plus ou moins values » de toute activité humaine considérée comme globale au sein d'une collectivité, d'une entreprise, est la résultante des conséquences

matérielles, immatérielles, financières sur les ressources humaines, les productions, l'environnement, ...

L'enjeu d'un audit global serait, selon un avis raisonnable, de certifier les informations de l'état des performances, dans un rapport unique, comptable, financier et sociétal [10].

Cette notion de global est à rapprocher d'une approche intégrée du management [11].

La notion de social

Dans son usage principal en France, le mot social est un terme qui exprime, relate, illustre la vie en société des individus, des groupes, que ce soit dans la sphère du travail ou de la citoyenneté.

Qualifiant un bilan, social illustre la gestion mise en œuvre des ressources humaines (le capital humain) mobilisées par une organisation (Human resources management) dans sa production de biens et services – ainsi que les relations induites avec ses organes directeurs, ses autorités constituées et avec ses autres parties prenantes proches (exemple : personnel, fournisseurs, clients, voisinage, ...).

La notion de sociétal

Associée à la responsabilité d'une organisation, le terme sociétal traduit, selon la norme ISO 26000 : 2010 « les impacts de ses décisions et activités » et les conséquences sur les objectifs et les performances sur les 3 domaines et facteurs du développement durable : le social (people), l'environnement (planet) et l'économique (profit).

La notion de gouvernance

Pour la norme ISO 26000 : 2010, la gouvernance d'une organisation est le « système au moyen duquel une organisation prend et applique des décisions dans le but d'atteindre ses objectifs » [cf. 2.8], dans le souci permanent de garantir l'équilibre des écosystèmes et de l'équité sociale.

Plus largement, pour l'IFA [Institut français des administrateurs] la gouvernance est la façon par laquelle une organisation est dirigée, administrée et contrôlée.

La norme ISO 26000 : 2010 précise à ce sujet que « il convient qu'une gouvernance efficace repose sur l'intégration des principes de la responsabilité sociétale dans les processus de décision et de mise en œuvre. Ces principes sont la redevabilité [12], la transparence, un comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes et le respect du principe de légalité, la prise en compte des normes internationales de comportement et le respect des droits de l'Homme ».

Ces principes confortent notre prise de position selon laquelle le terme de la gouvernance est consubstantiel et fondamental pour toute démarche d'audit / évaluation à préoccupation sociale et concernant la gestion des ressources humaines.

Notion de comportement éthique

L'éthique (Igalens J., Joras M., 2010) appliquée aux affaires, aux organisations (business ethics) répond au double questionnement : « comment vivre une situation, un évènement, une action et quelle décision prendre face à une alternative, à un dilemme ».

L'éthique est du domaine de la raison (Ratio) et du discernement alors que la morale est du domaine de la pensée, de la foi (Fides).

L'éthique est soit directive lorsqu'elle affiche les valeurs d'une organisation, soit combative quand elle est diligentée pour lutter contre la fraude, la corruption.

L'éthique doit se traduire par des comportements (voir ci-après) autour de valeurs d'intégrité, de transparence et de redevabilité [12] démontrant que l'organisation s'engage et assume sa responsabilité sociétale dans l'intérêt des parties prenantes au sein de sa sphère d'influence et offre à l'entité une < sûreté éthique > indispensable (Igalens J., Joras M. – 2010).

La norme ISO 26000 : 2010 donne, dans son paragraphe 2.7, la définition suivante du comportement éthique : « comportement conforme aux principes acceptés d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière, et en cohérence avec les normes internationales de comportement ».

Ces normes internationales de comportement sont les « attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus » (cf. § 2.11 – norme ISO 26000 : 2010).

Une note précise par ailleurs que « les normes internationales de comportement évoluent dans le temps ».

En conséquence tout comportement éthique est lié à une situation donnée, à un moment donné et de ce fait, il devient possible d'introduire le concept du management de l'éthique comme le quatrième volet de la responsabilité sociétale (économie, environnement, social, comportement éthique).

IV – Diversité des thèmes du questionnement social

Depuis les années 1980, au cours de ses démarches sollicitées et menées dans le monde de l'audit et du conseil, l'audit du social a vu une extension chaotique et constante des thèmes, domaines et référentiels affectés à son examen, que ce soit dans un cadre réglementaire ou dans un cadre volontaire, tels que rappelés ci-après .

Thèmes du cadre référentiel règlementaire :

- les 7 grands thèmes d'informations du bilan social (1977),
- les 8 thèmes sociaux de la partie sociale du rapport de gestion appelé par l'article 116 de la loi NRE (mai 2001),
- les indicateurs repris dans le document unique permanent figurant dans la loi du 31 décembre 1991,
- les thèmes sociaux issus de l'article 225 de la loi Grenelle 2 qui décrit le rapport dit « bilan social et environnemental »

Thèmes du cadre volontaire :

A titre d'exemples peuvent être cités les dispositifs suivants :

- le référentiel de l'IAS, 2005 et 2006
- le bilan sociétal du CJD (Centre des jeunes dirigeants) relatif à l'économie sociale, 1997
- le guide à l'usage des entreprises du CSR Europe / Alliances, 2003
- les critères du FLA (Fair labour association), 2003
- l'indice de l'OCDE sur le mieux-vivre, 2011
- les exigences du label QualEthique du CEA (Cercle d'éthique des affaires),
- les critères contenus dans différentes normes telles que SA 8000, OHSAS 18001, AA 1000,
- le label Diversité, AFNOR / ANDRH, 2008
- les critères du Comité de la Charte, 2011
- la mesure de l'empreinte pauvreté (Oxfam poverty footprint), 2009
- les futurs documents normatifs internationaux relatifs aux prochains travaux du comité technique ISO TC 260 dédié aux ressources humaines (guide ou code de conduite pour les responsables RH, modèle de système de management dans le champ des RH, outils pour structurer une taxonomie des compétences, outils de gestion et d'évaluation des compétences, certification de personnes, ...)
- ...

V- Appuis à notre approche globale

A la lecture des 70 initiatives génériques et sectorielles prises pour produire des rapports de RSE et exposées dans les annexes A1 et A2 de la norme ISO 26000 : 2010, nous pouvons constater que la première question centrale relative à la gouvernance des organisations a été documentée 30 fois, que la question centrale relative à la loyauté des pratiques a fait l'objet de 40 liens et que la question centrale relative aux relations et conditions de travail a fait l'objet de 50 liens (soit 70 % !).

Cette volonté de préciser la qualité de la gouvernance et des comportements éthiques entre dans la mouvance macro-économique qui, en sus de la notation des performances des Etats par le PIB, propose d'utiliser des notations de « progrès humain » et de « bien-être humain », éléments du bien-être au travail.

VI- Propositions pour un audit du social revisité

Pour étayer notre approche globale sur le questionnement social, cœur du concept de l'audit du social revisité, avant de répondre aux questions précisées dans un audit abordant le social, le sociétal et bien entendu dans le domaine de la question centrale du bien-être au travail sur une entité spécifique, un dispositif, une fonction, un référentiel, un label, nous proposons de procéder à un examen préalable d'explication, de cadrage et de repérage, qui comportera en particulier (sans ordre temporel défini) les diligences suivantes :

- évaluation de la gouvernance menée par les organes directeurs de l'organisation et les valeurs déclarées (intégrité, transparence, redevabilité [12]....)
- identification du cadre réglementaire et du cadre privé souscrit volontairement (conventions, labels, normes, codes, chartes, ...) assignés aux décisions et actions soumises aux dispositifs du contrôle interne et autour du thème qui a été prétexte à la démarche d'audit
- identification des parties prenantes, autorités constituées (exemple : représentants du personnel, comité d'entreprise, médecine du travail, ...) et autres (fournisseurs et sous-traitants, ...)
- identification des limites, des frontières de la sphère d'influence des responsabilités et conséquences nées des décisions, actions et leurs suites, imputables à l'entité soumise à l'audit
- identification et évaluation des risques et leur prévention par des < stress tests éthiques > [13] (dangers endogènes ou menaces exogènes) dus à des événements critiques, des anomalies significatives et des conséquences d'erreurs, fraudes, incompétences et insuffisances de la gouvernance, du management et du contrôle interne ou externe, à partir de comportements irresponsables, inéthiques et frauduleux.

Conclusion

L'audit social, revisité comme étant l'audit du social et en particulier sur le thème porteur actuel du bien-être au travail, doit s'adapter au courant naissant de la normalisation et à l'obligation règlementaire demandée au « monde de l'audit » d'éclairer et de conforter la redevabilité de la responsabilité sociétale en intégrant l'ensemble des informations à examiner : comptables, financières, environnementales, sociales et comportementales.

Aussi, pour être pertinent et cohérent avec cette exigence globale, l'audit du social revisité, comme l'argumentent les auteurs, devrait faire précéder ses pratiques classiques par une phase « d'explication, de repérage, de cadrage » et pouvoir répondre ainsi à un essor naissant, au moment même où se prépare en France un nouveau cadre législatif modifiant et améliorant les « actions de prévention de la médecine du travail et des services de santé au travail » soulignant particulièrement cette question centrale qu'est le bien-être au travail.

Bibliographie :

- Quelques normes :
 - Norme ISO 26000 (novembre 2010) : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale
 - Projet de norme ISO DIS 19011 (Juillet 2010) : Systèmes de management - Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management
 - Norme ISO 31000 : 2010 - Principes et lignes directrices pour la mise en place d'un processus de management des risques

- Quelques ouvrages des auteurs et autres ouvrages :
 - Michel JORAS (1990) – Réussir la qualité de vie au travail – Traité d'ergologie – Editions EME
 - Jacques IGALENS et Michel JORAS (2002) -La responsabilité sociale – Comprendre, rédiger le rapport annuel - Editions d'organisation
 - Jean-Marie PERETTI et Jacques IGALENS (2008) - L'audit social — Editions d'organisation
 - Jacques IGALENS et Michel JORAS (2010) – La sûreté éthique : du concept à l'audit opérationnel – Editions Management et Société
 - Michel JORAS (2000) – Les fondamentaux de l'audit - Editions Préventique, Bordeaux
 - Michel JONQUIERES (2006) – Manuel de l'audit des systèmes de management – Editions Afnor
 - Michel JONQUIERES (2003) – Réussir les audits Qualité et Environnement – Editions Afnor
 - Revue Entreprise Ethique – n° 32 d'avril 2010 – Le bien-être au travail – Cercle d'éthique des affaires (CEA)

- Organismes cités et sites internet associés :
 - AFNOR – www.afnor.org
 - ANDRH – www.andrh.org
 - CEA – www.cercle-éthique.net
 - CJD – www.cjd.net
 - FLA – www.fairlabour.org
 - IAS – www.auditsocial.org
 - IFA – www.ifa.org
 - IFRS – www.ifrs.org
 - IIA – www.theiia.org
 - ISO – www.iso.org
 - OCDE – www.ocde.org
 - ONU – www.onu.fr
 - OXFAM – www.oxfam.org
 - TRANSPARENCY – www.transparency.org

Notes :

[1] : rappelons qu'un décret d'application est prévu pour septembre 2011 suivi d'un arrêté attendu courant octobre/novembre 2011

[2] : thèmes de la 29^e université d'été de l'IAS à Montpellier

[3] : crises politiques (tours de New York, 2001), financières (subprimes, 2008 – Grèce, 2011), technologiques (Fukushima, 2011), sociologiques (Printemps arabe, 2011)

[4] : L'«assurance raisonnable» est généralement définie comme un degré élevé mais non absolu d'assurance (cf. livre vert de l'Union européenne relatif à l'audit)

[5] : « une forme d'observation » selon l'IAS

[6]: IAS = International accounting standards, IFRS = International financial reporting standards

[7]: IIA = Institute of internal auditors

[8]: cf. §2.1 - norme ISO 17000 -Évaluation de la conformité - Vocabulaire et principes généraux

[9] : Eléments de langage = argumentaire concernant un sujet, préparé à l'avance et répété par les membres d'un groupe, politique principalement (Wikitionnaire)

[10] : in Le Monde Economie du 5 juillet 2011- Antoine Reverchon - La responsabilité sociétale au bilan de l'entreprise – Finances, social : vers une comptabilité unique

[11] : cf. fascicule de documentation français FD X50-189 : 2004 – Systèmes de management – Lignes directrices pour leur intégration

[12] : la redevabilité est un « état consistant, pour une organisation, à être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties prenantes » (cf. § 2.1 – norme ISO 26000 : 2010)

[13] : stress test éthique = « procédé pour simuler les conditions extrêmes des dangers et menaces plausibles sur l'état de la sûreté éthique et vérifier les dispositifs de réponse existants, sinon les imaginer, les mettre en œuvre » (M. Joras – 2011)



29ème université d'été de l'audit social sur le thème du **Bien-être au travail** **Montpellier 1er et 2 septembre 2011**

**L'audit de l'hygiène et de la sécurité au travail :
Méthodes et outils pour le bien être social des salariés**

Saloua Langar Kooli
Auditrice sociale certifiée IAST
Dr Feriel Laalai
Trésorière adjointe de l'IAST

Introduction

La révolution de Jasmin en Tunisie a surpris tous les observateurs par sa soudaineté, sa brièveté, par sa dimension non violente et très déterminée. Les entreprises tunisiennes espèrent ouvrir des perspectives à la hauteur de leurs espérances que seul les changements organisationnels suivi par des audits pour le bien être social peut changer la donne.

Dans cette situation nouvelle, les entreprises, mais aussi les salariés doivent trouver toute leur place pour donner à l'économie tunisienne une impulsion plus forte encore et donc produire la richesse indispensable à la consolidation d'une société démocratique, juste et équitable. Ensemble ils doivent être à l'avant-garde de l'avenir tunisien, pour la création de la richesse, de l'emploi durable, pour cela, de nouvelles compétences sont à produire ainsi un nouveau modèle social qui donnera à cette révolution toute sa justification et sa réelle dimension.

Impliquer les ressources humaines dans l'amélioration continue de la sécurité au travail est devenu aujourd'hui une nécessité pour leur motivation et leur adhésion à l'entreprise.

A travers l'audit de l'hygiène et de la sécurité au travail au sein de deux entreprises tunisiennes, nous allons étudier l'opportunité de cet audit qui vise à la mise en place d'un système dynamique de gestion des risques professionnels à travers une planification de la prévention et une mise en œuvre du bien-être des ressources humaines.

De plus, les questions relatives au rôle de la formation continue des ressources humaines et du système d'information au sein de l'entreprise peuvent être posées pour nous éclairer sur l'importance accordée au management de la sécurité au travail.

Ce papier est beaucoup plus orienté sur une analyse empirique que théorique. Seulement un aperçu de l'évolution des concepts est nécessaire pour comprendre comment la notion du travail, du bien être social est conjointement lié aux méthodes de l'audit social pour mesurer à quelles limites l'entreprise pourrait être amenée à améliorer les conditions du travail pour le bien être de ces salariés basés sur l'efficacité et de la productivité.

1. Aperçu historique de l'évolution de la relation professionnelle et des conditions de travail

1.1 Le travail invention de la modernité

Le véritable basculement qu'a connu le monde occidental pendant le XIX^{ème} siècle était caractérisé par une substitution progressive de la machine au travail manuel.¹ Le salarié usinier a pris le pas sur le salarié agricole, générant inévitablement de nouvelles conditions de travail et d'autres types de rapport. A ce titre, écrit Dimitri. Weiss le « travail » tel que nous le percevons aujourd'hui, est une « invention de la modernité », qui s'est généralisée avec l'industrialisation².

Dans la relation de travail, le travailleur à la différence de l'employeur, ne risque pas son patrimoine, il risque sa peau.

C'est d'abord pour sauver cette capacité de travail qui se trouve subordonnée à une capacité physique comme la fatigue, la maladie, le jeune âge ou la vieillesse que le droit s'est développé en revendiquant une autonomie face au droit civil.

Avec la montée de la question sociale, la recrudescence des grèves, la multiplication des accidents de travail liée au développement du machinisme, l'intervention directe des pouvoirs publics dans la sphère de la production privée était inéluctable³.

Ainsi, l'idée selon laquelle une loi de protection ouvrière ne sera appliquée que lorsque le contrôle de son application en sera organisé, progresse largement, et traduit cette volonté de combattre « l'injustice, la misère et les privations » par l'octroi de conditions de travail dignes de l'homme moderne⁴. La sécurité des

¹ L.Murard et P. Zylberman, Le soldat du travail. Guerre, fascisme et taylorisme, Recherches, n°32/33, sep. 1978, 559p. I.J. Rivero et J. Savatier, Droit du travail Paris, PUF, 1^{ère} éd. 1989, p.77.

² Dimitri. Weiss., Les ressources humaines, Edition d'Organisation. Paris, 1999.

³ Ripert et Boulanger sur Planiol, Traité élémentaire de droit civil, Paris, I.GDJ, 1955, n° 109, p.275s.

⁴ J.-P. Vernant, Mythe et pensée chez les grecs, Paris, Maspero, 1965, rééd. 1971, v.t.2, chap. 4 : « Le travail et la pensée technique », spéc. p. 16 s.

personnes, entendez leur sécurité physique, est un principe fondamental de l'Etat de droit⁵.

Cette idée de sécurité physique a été, et demeure, le cœur du droit du travail.

1.2 La gestion des risques professionnels et l'apport de l'audit social

L'audit de conformité de l'hygiène et de la sécurité au travail repose essentiellement sur l'examen de l'ensemble des sources des risques professionnels ; l'auditeur social est convaincu que « tout ce qui peut arriver arrivera un jour, une fois, quelque part⁶ ». C'est la démarche de l'audit de conformité qui constitue le fondement de l'audit⁷. En effet, c'est une démarche inductive, objective, méthodique, indépendante, ponctuelle, pédagogique et coopérative.

Afin de pouvoir auditer, une analyse des risques est nécessaire afin de proposer les mesures de prévention.

le terme d'audit social est souvent associé à une procédure lourde et floue, source d'inquiétudes chez les DRH mais également considéré comme un incontournable facteur de progrès. L'audit social apparaît comme un moyen pour faire progresser les « bonnes pratiques » en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH)

1.3 Les enjeux de l'audit social.

L'audit social fournit des constats, des analyses objectives et des recommandations utiles à l'entreprise. Il fait apparaître les dysfonctionnements de différentes natures telles que l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel et celle aux besoins des ressources humaines⁸.

Ce diagnostic permet aux entreprises d'assumer leur responsabilité sociale en améliorant les conditions de travail. Cette amélioration passe par la crédibilité et les compétences du management, la transparence de la communication interne, le respect des valeurs de chacun, la répartition équitable des opportunités.

Le recours à l'audit social peut permettre aux entreprises d'adopter des stratégies pour développer le potentiel humain afin d'être plus performantes.

L'audit social établit des observations dont l'objectif est d'engager une action pour améliorer la gestion des personnes.

Pour Joras, l'audit social est « une démarche mandatée et indépendante, d'examen et d'évaluation, d'une part pour assurer que les processus (process,

⁵ J. Rivero et J. Savatier, Droit du travail Paris, PUF, 11e éd. 1989, p.77.

⁶ Geiben, B. (1998). La gestion intégrée des risques. Cité dans l'ouvrage de Peretti, J.M (2004-2005). Ressources Humaines.

⁷ Candau (P). (1990). Audit des associations.

⁸ Peretti, J.M. (2004). Les Clés de l'Équité dans l'Entreprise, Editions d'Organisation

procédures, procédés) et les performances documentées qui en résultent, répondent aux exigences d'un référentiel stipulé ; et d'autre part, pour en dégager et mesurer les écarts en précisant éventuellement de leurs origines, leurs causes, leurs impacts et conséquences »⁹.

Chaque élément constaté prend toute sa valeur lorsqu'il peut être comparé avec un référentiel, une norme de comparaison.

Le référentiel se décline en deux grands niveaux : une responsabilité à l'égard des employés (les conditions de travail, les rémunérations) et à l'égard de la société à travers la diffusion de produits, la préservation de l'environnement, l'amélioration de la qualité de vie...¹⁰.

La certification selon une norme sociale s'appuie sur le respect des droits fondamentaux : hygiène et sécurité de travail, discipline, horaires de travail et rémunération.

2. La certification d'audit levier du bien être social.

Les normes internationales du travail s'articulent autour de la garantie aux employeurs et aux travailleurs de la liberté syndicale, la suppression du travail forcé ou obligatoire, la lutte contre les discriminations et l'abolition du travail des enfants. Les codes de conduites, les labels sociaux et les normes sociales ont émergé afin d'accompagner les normes de l'organisation internationale du travail et renforcer le système de sanctions.

Les codes de conduites sont élaborés par les entreprises, garantissent le respect de certains critères sociaux lors de la fabrication de leurs produits en fixant des règles strictes.

Ils peuvent prendre la forme de labels sociaux correspondant à des labels de certification des procédés et des méthodes de production. Les labels sociaux sensibilisent les consommateurs en affichant la qualité sociale des produits, reposant sur une représentation formalisée des activités productives en tant que résultat d'un processus d'acquisition et d'accumulation de connaissances¹¹. Les processus de certification et de normalisation induisent l'implication et la mobilisation des ressources humaines.

2. 2. De l'impératif économique au bien-être social.

L'audit social s'inscrit dans le paradigme du développement durable. La principale caractéristique du paradigme libéral est que la croissance économique est un bienfait, source de progrès pour les individus. L'augmentation du chômage, des scandales financiers, de la pauvreté et des catastrophes écologiques sont à l'origine de nombreuses contestations qui remettent en cause ce paradigme¹².

⁹ Igalens J. (2000), *Audit des ressources humaines*, Paris, Editions Liaison.

¹⁰ Igalens J. et Peretti J.M. (2007), *Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils*, Paris,

¹¹ Peretti J.M. (dir.) (2006), *Tous DRH*, Paris, Editions d'Organisation.

¹² Louart P (1993), « L'intervention en Gestion des Ressources Humaines », in Brabet J.

La certification peut être considérée comme un jugement social et une acceptation morale au sein de l'entreprise. Ce jugement est symbolique et les entreprises sont dans l'obligation de s'y soumettre ou donner l'impression de s'y conformer. Les entreprises sont donc à la recherche de cette légitimité afin d'obtenir le droit moral d'exercer leurs activités. Elles sont ainsi amenées à justifier leur utilité sociale à travers des actions et des discours dont la crédibilité est assurée par des dispositifs tels que la certification sociale.

Le capital réputation devient ainsi une ressource indispensable à l'entreprise. L'utilisation d'un référentiel connu et accepté constitue la principale caractéristique d'un travail d'audit¹³. Comme le soulignent Igalens et Peretti, il s'agit « de vérifier qu'une entreprise dit ce qu'elle fait et fait ce qu'elle dit, qu'elle le fait dans les règles de l'art et qu'elle maîtrise les risques qui pèsent sur elle »¹⁴.

Il ressort de l'analyse que l'audit social traduit la volonté de positionnement (diagnostic de la situation) et de perfectionnement (perspectives de développement). Ceci rejoint la logique de benchmarking qui permet de se confronter et de se situer afin de se développer.

L'audit social doit fournir des conseils et accompagner le développement de l'entreprise. « Les auditeurs sociaux sont capables d'établir un diagnostic...De là, il est possible de se perfectionner à partir des conseils. Un audit pour se faire auditer n'a aucun sens. Il faut s'inscrire dans une démarche de développement. ». Cette demande de préconisations semble déterminante. Les propositions doivent faciliter la mise en place d'actions en vue d'accroître les performances de l'entreprise.

L'idéal est de réussir, comme le préconise Igalens, à délimiter ce qui doit être audité et comment s'y prendre. Dans cette optique, la considération des convenances locales et des acteurs locaux paraît nécessaire.

3. L'analyse des risques professionnels

L'analyse des risques professionnels consiste en une identification systématique et en une analyse de la présence des dangers et de facteurs de risque dans des processus de travail et des situations de travail concrètes sur le lieu du travail.

Quand l'analyse des risques est menée à partir du constat de la présence de dangers, il s'agit d'une analyse des risques déductive alors que l'analyse faite à partir du constat de la présence de risques, nous parlons d'une analyse des risques inductives. Les facteurs peuvent être soit individuels soit collectifs.

3.1.Méthodologie de l'audit de conformité

¹³ MH De Boislandelle, « spécificités et enjeux de la GRH en PME », congrès AGRH, 1993, JOUY-EN-JOSAS,

¹⁴ Igalens J. et Peretti J.M. (2007), Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils, Paris, Eyrolles – Editions d'Organisation.

La méthodologie utilisée pour réaliser l'audit de conformité de l'hygiène et de la sécurité au travail repose sur une stratégie à 4 niveaux à savoir une connaissance étroite de la situation de travail sous ses différents aspects, ses variantes et les fonctionnements normaux et anormaux, ainsi que la conformité des problèmes relevés aux référentiels retenus.

Ce qui nécessite un mesurage qui a pour objectif d'authentifier les problèmes et de le comparer par rapport aux référentiels retenus.

De plus l'analyse de la situation correspond à l'analyse de la situation proprement dite.

C'est en procédant à la collecte des documents, à l'observation, à la vérification de la conformité des problèmes aux référentiels et à l'analyse des questionnements.

que ces référentiels utilisés vont aider l'entreprise à prendre les dispositions d'organisation et de gestion nécessaires au respect de la santé et de la sécurité au travail et à la recherche d'une amélioration permanente des performances dans ce domaine.

A cet égard, les référentiels de l'audit se définissent selon Vatier¹⁵ comme un ensemble d'éléments de référence, une construction rationnelle extérieure à l'auditeur qui l'utilise, en vue de rapprocher autant d'images comparables à chacun de ces éléments correspondants et relever des écarts significatifs de divers aspects de cette situation.

Enfin, l'auditeur social peut se faire assister par un expert en santé et sécurité au travail, en l'occurrence, un ingénieur préventeur qui face à des situations de travail complexes procède à des mesurages spéciaux.

3.2 Présentation de l'entreprise objet de notre étude

L'entreprise est une PME tunisienne située dans une zone industrielle, avec un effectif de 111 agents possédant un atelier destiné à la fabrication de rechange et comprend des machines spécialisées dans la fabrication des tubes souples en aluminium et laminé.

La direction de cette PME consciente de l'importance de ses ressources humaines dans le processus de maîtrise des produits et services, s'est inscrite au programme de mise à niveau dans le but d'adapter le niveau de qualification de son personnel à l'exigence du marché et des nouvelles exigences technologiques. Ainsi, la certification, comme choix inévitable ISO 9002, avait permis à l'entreprise soucieuse de conforter la confiance de ses clients d'assurer une amélioration continue de ses processus.

Dans cette PME tunisienne, les statistiques afférentes aux accidents de travail et aux maladies professionnelles indiquent une diminution progressive du nombre de journées perdues concrétisée par la prise de conscience des ouvriers quant au port systématique des moyens de protection.¹⁶

Les agents matériels source d'accidents de travail sont les machines, les moyens de transport, les matériaux, les substances et les radiations et le milieu de travail et les formes d'accidents de travail concernent les chutes de personnes, les chutes d'objets, le choc ou heurt par des objets, le coinçage, les efforts successifs ou faux mouvements et le contact avec les températures extrêmes.

¹⁵ Vatier (R) (1988). L'audit de la gestion sociale, éd.d'organisation.

¹⁶ Voir tableau en annexe

3.3 Résultat de l'audit de conformité

Constatations générales

L'existence d'un comité de sécurité au sein de cette entreprise reflète les préoccupations majeures de cette entreprise en matière d'hygiène et de sécurité au travail.

Les questionnements posés au responsable de sécurité de l'entreprise touchent les items suivants :

Organisation générale	Emplacements de travail
-Les aires de travail -L'organisation technique entre postes	-Les emplacements de travail
Sécurité	Outils et moyens directs de travail
-La sécurité	-Les commandes et signaux -Les outils et matériel de travail -Le travail répétitif -Les manutentions
Facteurs d'ambiance	Facteurs psychosociaux
-L'éclairage -Le bruit -Les ambiances thermiques -Les risques chimiques et biologiques -Les vibrations	-La charge mentale -Les relations de travail entre travailleurs -L'environnement social local et général -Le contenu du travail -L'environnement psychosocial

Il ressort que la question de l'hygiène et de la sécurité au travail au sein de cette entreprise n'est pas problématique et qu'elle est moyenne et ordinaire dans sa globalité donc acceptable.

Constatations spécifiques

Des défaillances se présentent notamment dans les sites suivants :

Site audité	Défaillances	Référentiel	Risques	Recommandation de l'entreprise
-Salle de fabrication des tubes laminés	-Difficultés d'accès aux postes de travail	-Décret n°68-328 du 22.10.1968 fixant les règles d'hygiène applicables dans les entreprises soumises au code de travail	-Chutes de plain-pied ou faux pas ou heurts contre les objets fixes	-Réduction l'encombrement par une étude adéquate des flux de matière
-Salle de préparation des pastilles en laminé	-Mauvais placement de l'extracteur -Local aveugle -Dégagement des fines particules de stéarate de zinc	-NF EN 12464-1 relative à l'éclairage des lieux de travail	-Accidents de travail et maladies professionnelles	-Réaménagement local selon normes architecturales
-Salle de fabrication des tubes en aluminium	-Bruit	-Norme internationale ISO 1999 :1990 relative à la détermination de l'exposition au bruit en milieu professionnel et estimation du dommage	-Maladie professionnelle : surdité	-Port des casques
-Atelier outillage	-Eclairage non étanche -Absence d'aspiration poussière au niveau de la rectifieuse	-NF EN 12464-1 relative à l'éclairage des lieux de travail	-Risques d'incendie -Accidents de travail	-Mise en conformité de l'éclairage -Réaménagement l'atelier
-Salle de préparation des encres et des solvants	-Absence d'aération du local	-Norme ISO 7730 : 2005 relative à l'ergonomie des ambiances thermiques	-Maladies professionnelles	-Réaménagement local
-Magasin outillage	-Humidité du local	Norme ISO 7730 :	-Détérioration des	-Acquisition

		2005 relative à l'ergonomie des ambiances thermiques	pièces stockées	grilles d'aération basse et haute pour local
--	--	--	-----------------	--

Conclusion

Le système dynamique de gestion des risques professionnels caractérisé par la planification de la prévention et de la mise en œuvre d'une politique d'un bien être social visant à en maîtriser les risques à travers un audit d'hygiène et de sécurité au travail. Son aspect dynamique implique l'adoption d'un processus continu évoluant sans cesse et s'adaptant d'une manière permanente aux conditions de travail changeantes.

Le cas pratique tunisien n'est qu'une illustration de l'importance de l'implication du personnel dans l'amélioration des conditions de travail et de la réalisation du bien-être social de l'entreprise, à travers la démarche de l'audit de l'hygiène et de la sécurité au travail.

En effet, **l'apport de l'audit social dans la construction d'un nouveau modèle social tunisien** peut être le premier facteur d'intégration tant au niveau strictement économique qu'au niveau social : intégration de ces démarches pour la participation au développement économique et social du pays dans le contexte d'une économie mondialisée..

Une question primordiale est de savoir qui va assurer le bien être durable du personnel au sein de l'entreprise surtout qu'aujourd'hui élaborer du bas vers le haut, toute une stratégie qui va tendre vers l'objectif prioritaire de faire du pays un modèle de développement optimal des ces ressources est un choix inéluctable.

La société tunisienne doit prendre la juste mesure du défi à relever et décider de concevoir et de structurer un modèle basé sur les piliers de la coresponsabilité en matière de prise de décision en vue d'améliore le bien être social.

Bibliographie

Candau (P). (1990). Audit des associations.

Dimitri. Weiss., Les ressources humaines, Edition d'Organisation. Paris,1999.

Geiben, B. (1998).La gestion intégrée des risques. Cité dans l'ouvrage de Peretti, J.M (2004-2005). Ressources Humaines.

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. et Peretti J.M. (2007), Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils, Paris,

J. Rivero et J. Savatier, Droit du travail Paris,PUF,11e éd. 1989,p.77.

J.-P.Vernant, Mythe et pensée chez les grecs, Paris, Maspero, 1965, rééd. 1971, v.t.2, chap. 4 : « Le travail et la pensée technique », spéc. p. 16 s.

Louart P (1993), « L'intervention en Gestion des Ressources Humaines », in Brabet J.

L.Murard et P. Zylberman, Le soldat du travail. Guerre, fascisme et taylorisme , Recherches, n°32/ 33, sep. 1978,

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

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

Peretti J.M. (dir.) (2006), Tous DRH, Paris, Editions d'Organisation.

Ripert et Boulanger sur Planiol, Traité élémentaire de droit civil, Paris, I.GDJ, 1955,n° 109,p.275s.

Savall H. et Zardet V. (1995), Maîtriser les coûts et les performances cachées, Paris, Economica.

Vatier (R) (1988). L'audit de la gestion sociale, éd.d'organisation.559p.

Annexes

Les accidents de travail

Année	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Effectif	150	93	83	94	111	111
Nombre d'accidents de travail avec arrêt	13	20	16	14	7	7
Nombre de journées perdues	315	631	290	335	42	129
Taux de gravité	143,2	286,82	131,82	152,27	19,09	58,64
Indice de fréquence	86,66	215	193	149	63,06	63,06
Indice de fréquence du secteur	ND	190	205	197	ND	ND
Durée moyenne d'incapacité temporaire (DMIT) de l'entreprise	24,23	31,5	18	24	6	21,5
Durée moyenne d'incapacité temporaire (DMIT) du secteur	ND	17	16	14,5	ND	ND

Les maladies professionnelles

Année	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Nombre de maladies professionnelles	-	-	-	-	-	1 cas : Asthme dû à la manipulation des produits de peinture

Méthodologie utilisée

Situation de travail			
1. Les aires de travail	x		
2. L'organisation technique entre postes	x		
3. Les emplacements de travail	x		
4. Les risques d'accident		x	
5. Les commandes et signaux	x		
6. Les outils et matériel de travail	x		
7. Le travail répétitif		x	
8. Les manutentions	x		
9. La charge mentale	x		
10. L'éclairage			x
11. Le bruit		x	
12. Les ambiances thermiques		x	
13. Les risques chimiques et biologiques		x	
14. Les vibrations	x		
15. Les relations de travail entre travailleurs	x		
16. L'environnement social local et général	x		
17. Le contenu du travail	x		
18. L'environnement psychosocial	x		

-La case verte correspond à la situation tout à fait satisfaisante.

-La case jaune correspond à la situation moyenne et ordinaire et une amélioration si possible.

-La case rouge correspond à la situation insatisfaisante, susceptible d'être dangereuse et améliorer si nécessairement.

Bibliographie

- Candau (P). (1990). Audit des associations.
- Geiben (B), Nasset (J.J). (1998). Sécurité-Sûreté: la gestion intégrée des risques dans les organisations.
- Peretti (J.M).(2004-2005). Ressources Humaines.
- Vatier (R) (1988). L'audit de la gestion sociale, éd.d'organisation.



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Quelles stratégies à mettre en place pour améliorer le bien être psychologique au travail ?

Erick LEROUX, Maître de conférences HDR, IUT de Saint Denis
LARGEPA PARIS II
leroux_erick@hotmail.com

Résumé :

Face aux problèmes de stress et de santé, les entreprises accordent de plus en plus d'importance au bien être psychologique de leurs salariés. D'une part, elles s'engagent davantage dans des politiques de développement durable, et d'autre part elles veulent des salariés en bonne santé pour atteindre et maintenir des niveaux de productivité concurrentiels. Les lacunes de leurs dispositifs de prévention de risques psychosociaux en raison de leur niveau exigeant de performance, vont obligées les entreprises à opter pour de nouvelles stratégies notamment dans le cadre du bien être psychologique au travail.

Mots clés : bien être au travail, risques psychosociaux, stratégies

Abstract :

Address the problems of stress and health, companies are placing more and more importance to psychological well-being of their employees. On the one hand, they undertake more and more into sustainable development policies, and secondly they want healthy employees to achieve and maintain competitive levels of productivity. The gaps in their prevention of psychosocial risks due to their required level of performance, companies are forced to opt for new strategies especially in the context of psychological well-being at work.

Keywords: well-being at work, psychosocial risks, strategies

Introduction

De plus en plus, le bien-être au travail est pris en compte par les entreprises. La directive 89/391/CEE stipule que les entreprises sont dans l'obligation d'assurer la santé et la sécurité des salariés dans tous les domaines liés à leur travail. Les risques psychosociaux sont également abordés par la communauté européenne en raison de la nécessité des entreprises à analyser les postes de travail en tenant compte du stress mental (Dir : 87/391/CEE) et, de l'obligation d'éviter le travail monotone (Dir : 93/104/CEE). Nombreuses sont les expressions pour qualifier le bien être au travail et employées par les salariés : bonheur au travail, mieux-être, santé, équilibre personnel, bien-être psychologique. Les entreprises ont pris conscience de l'essoufflement de leurs salariés et notamment les cadres car elles désirent avant tout du personnel en bonne santé pour atteindre et maintenir leurs niveaux de performance et de productivité face à la concurrence. Ainsi les coûts engendrés par les problèmes de santé et d'ordre psychologique de leurs personnels, obligent les entreprises à se pencher sur ce problème de bien être au travail. Par exemple Cropanzano et al (2001) et Judge et al.(2001), ont démontré que les salariés bénéficiant d'un niveau satisfaisant de bien-être psychologique étaient plus performants au travail et adoptent des comportements plus responsables vis-à-vis de leurs organisations (Lee et Allen, 2002). En cela le bien-être des salariés interfère sur la sécurité au travail (Harter et al., 2002) et sur la performance (Patterson et al., 2004). Se pose alors la question suivante : comment les entreprises peuvent-elles améliorer le bien être psychologique au travail de leurs salariés ?

I Etat des lieux sur le bien être psychologique au travail dans les entreprises

De nos jours, face à leurs responsabilités sociales, et soucieuses de leur performance, les entreprises ne peuvent plus négliger le bien-être psychologique de leurs salariés. D'ailleurs certains d'entre-eux se suicident sur leur lieu de travail (Ex : France Telecom). Mais qu'est-ce que le bien-être psychologique au travail? Le bien-être psychologique au travail n'est pas déterminé spécifiquement par des éléments tels que par exemple un statut d'emploi ou encore un salaire, mais davantage par le ressenti d'une personne sur son lieu de travail. En d'autres termes, le bien être au travail va se manifester par un engouement au travail, des émotions positives voire de la contagion émotionnelle (Staw et al, 1999). Il se compose des principaux éléments suivants : l'épanouissement, la reconnaissance du travail réalisé, l'adéquation interpersonnelle au travail, le sentiment d'être compétent, la volonté de s'investir et des conditions matérielles satisfaisantes pour exercer son travail.

Le bien-être psychologique au travail se base sur des relations sociales de qualité établies entre les salariés et les managers (Deci et al, 2008). L'adéquation interpersonnelle au travail représente un des points essentiels de l'expérience du bien-être psychologique au travail. Autrement dit, la perception du salarié d'évoluer dans un milieu de travail satisfaisant où il entretient des relations interpersonnelles positives avec le reste des salariés va déterminer en grande partie son bien être au travail psychologique. Bien sûr cette perception se révèle personnelle car le fait de maintenir de nombreuses relations dans son entreprise ne signifie par pour autant qu'elles sont de qualité.

Tableau n° 1 : Les raisons de l'importance du bien être au travail pour l'entreprise

Catégorie d'entreprises	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Motifs accordés au Bien être		
Améliorer les relations internes	23%	14%
Augmenter la productivité	19%	22%
Réduire l'absentéisme	16%	17%
Attirer et retenir les talents	27%	17%
Améliorer les relations avec les clients	4%	14%
Freiner et diminuer les charges de santé	5%	3%
Répondre aux obligations légales	4%	3%
Prévenir les risques judiciaires	1%	1%

Source : Psya/ Malakoff Mederic (2008)

Par exemple l'entretien avec un jeune cadre qui a un bon niveau d'adéquation interpersonnelle avec son travail et son entreprise, montre qu'il apprécie les gens avec lesquels il travaille. Il entretient avec eux des relations de confiance et se sent accepté par eux.

Dans mon unité, nous sommes deux nouveaux cadres qui avons commencé un programme de formation de cadre à haut potentiel. Au travers des séminaires avec d'autres cadres, j'ai appris à mieux connaître mes collègues et nous avons pu en discuter. Le fait d'avoir suivi ces programmes de développement m'a rapproché des autres. Je suis sûr maintenant que je peux désormais compter sur eux si je rencontre des problèmes et cela me rassure.

Une deuxième composante du bien être psychologique au travail, c'est le sentiment de s'épanouir dans son emploi. La réalisation de soi, l'actualisation de son potentiel rend le travail stimulant et convie le salarié à ressentir un bien-être important dans son poste.

L'épanouissement dans le travail signifie aussi que l'on a les compétences pour exercer son travail et qu'il est apprécié. Le salarié éprouve un niveau élevé de bien-être psychologique car il a su trouver un sens à son travail et que la perception qu'il a de son travail lui permet de se réaliser en tant qu'individu. L'entretien avec ce directeur du contrôle de gestion nous le démontre.

Je suis directeur du contrôle de gestion et je dois constamment calculer des coûts. Mais auparavant je dois enquêter auprès des autres salariés car je suis continuellement à l'affût de nouvelles données. Avant mon arrivée dans cette entreprise le contrôleur de gestion était mal perçu mais j'ai imposé des réunions avec l'ensemble de mes subordonnés et les autres services. J'ai pu ainsi faire mieux comprendre la mission du contrôle de gestion et l'enjeu de ce service auprès des autres salariés. Depuis il y a d'excellentes relations avec l'ensemble du personnel de l'entreprise et mes subordonnés se sentent depuis mieux dans leurs fonctions puisqu'ils sont mieux acceptés par les autres salariés.

Le bien-être psychologique au travail c'est aussi ressentir le sentiment d'être compétent. Le salarié veut être reconnu comme compétent et se fait une certaine perception de son niveau d'aptitude pour réaliser les tâches requises dans son poste. Bien sûr il peut y avoir un décalage entre ce qu'il ressent et ce que les autres salariés dont ses supérieurs perçoivent. Néanmoins sur le plan psychologique c'est surtout la perception du salarié qui est à prendre en compte.

Tableau n° 2 : Les causes perçues des problèmes liés à la santé psychologique au travail du point de vue des salariés

Catégorie d'entreprises	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Les motifs		
Inquiétude sur l'avenir professionnel	13%	14%
Augmentation de la charge de travail	26%	29%
Multiplication des problèmes dans la vie personnelle	5%	3%
Manque de reconnaissance	25%	25%
Multiplication des contraintes au travail	15%	16%
Fusion, restructuration de l'entreprise	4%	5%
Baisse de solidarité dans les équipes	8%	7%
Travail isolé	3	1%
Autres	3	1%

Source : Psya/ Malakoff Mederic (2008)

La reconnaissance dans le travail est donc une composante importante du bien être au travail comme l'atteste de ce jeune ingénieur en R&D interrogé à ce sujet.

Je suis ingénieur R&D dans cette entreprise laboratoire en recherche et je suis reconnu dans mon travail qui ne se résume pas à la quantité de travail fourni mais à la découverte d'un nouveau process ou produit. J'aime mon métier, parce qu'on me laisse faire mon travail comme je le désire, et je sais que je suis capable d'obtenir des résultats. En effet je maîtrise des protocoles et je sais tester aussi bien les nouveaux procédés que les nouveaux produits.

Néanmoins les DRH soulignent qu'il existe toujours des obstacles à la prévention du mal être au travail, notamment celui d'établir un diagnostic comme l'atteste le tableau suivant :

Tableau n° 3 : Les obstacles à la prévention du mal être au travail du point de vue des DRH

Catégorie d'entreprises	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Les obstacles		
La difficulté de faire un diagnostic de la situation	37%	37%
La connaissance insuffisante des solutions de prévention disponibles	14%	13%
L'absence d'expertise en interne pour mener les projets de prévention du bien-être au travail	13%	12%
L'absence de solutions reconnues comme efficaces	10%	15%
Le manque de budget affecté à la prévention	14%	8%
La manque de soutien de la direction générale	9%	9%
Le retour sur investissement incertain	3%	4%

Source : Psya/ Malakoff Mederic (2008)

D'autre part le sondage national 2011 ANACT/TNS Sofres portant sur l'allongement de la vie au travail aborde également l'évolution de la qualité de vie au travail des salariés. L'enquête auprès d'un échantillon constitué de 800 salariés français actifs occupés de 18 ans révèle que l'allongement de la vie professionnelle préoccupe l'ensemble des salariés. Si la moitié d'entre-eux envisage l'allongement de la vie professionnelle de manière sereine, les autres s'inquiètent des effets du travail sur la santé à long terme. Egalement 57% estiment que leurs conditions de travail actuelles leur permettront de développer leurs compétences d'ici la fin de leur carrière, et que leurs conditions de travail actuelles favoriseront leur implication tout au

long de leur carrière. Alors que 45% envisagent de manière différente leur carrière en raison de l'allongement de la vie professionnelle.

C'est la raison pour laquelle différentes stratégies peuvent être mise en place par les entreprises pour améliorer le bien être psychologique au travail.

II Stratégies et rôle de la DRH

2.1 Les différentes stratégies possibles

Différentes stratégies s'offrent aux entreprises afin d'améliorer le bien être au travail. Mais avant de les aborder, il paraît utile de rappeler les actions de prévention désirées par les salariés.

Tableau n° 4 : Les actions de prévention à mettre en place en priorité du point de vue des salariés

Catégorie d'entreprises	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Les motifs		
L'amélioration des pratiques managériales	26%	37%
La mise en place de dispositifs facilitant l'organisation de la vie professionnelle et privée	13%	10%
La réorganisation des procédures de travail	20%	20%
La prévention des TMS	12%	8%
La prévention des risques psychosociaux	21%	19%
La prévention des addictions (tabac, alcool, drogue)	3%	1%
L'accès à une activité sportive	4%	4%
La modification des comportements alimentaires	1%	1%
NSP	1%	1%

Source : Psya/ Malakoff Mederic (2008)

Il ressort que les salariés désirent avant tout que le management au sein de leur entreprise s'améliore.

La première stratégie pour accroître le bien-être psychologique au travail consiste à s'assurer de la cohésion entre les salariés qui travaillent ensemble, afin de permettre l'instauration et le

maintien d'excellentes relations de travail. Dans une optique de prévention il faut constituer dans la mesure du possible une équipe dans laquelle le salarié désire participer activement au bon fonctionnement de son entreprise. Certains salariés selon le type de poste désirent prendre des initiatives car ils souhaitent participer à l'atteinte des objectifs de celle-ci et ils sont prêts à réaliser des efforts si leur direction leur demande. Dans cette optique le manager intermédiaire doit prendre le temps de connaître les membres de son équipe à travers des activités informelles. Les activités du CE, les discussions autour d'un café, les fêtes sont des occasions à ne pas négliger pour consolider les liens entretenus avec chacun des employés. Au niveau de l'équipe de travail, diverses actions peuvent être menées comme celles de réunions structurées durant lesquelles les salariés peuvent partager une vision en commun par exemple pour une nouvelle politique, leur permettant de se concentrer sur l'élaboration de nouveaux objectifs. Ensuite, la mise en place régulière de réunions d'équipe constitue un excellent moyen pour maintenir de bonnes relations de travail. Ces réunions peuvent également être une excellente occasion pour rendre publics des événements professionnels et personnels positifs (ex : la naissance d'un enfant). La direction peut aussi promouvoir sur le plan organisationnel, des valeurs de travail orientées vers la collaboration, la coopération, l'entraide, le respect et la confiance afin de renforcer la culture organisationnelle.

- Une seconde stratégie consiste à susciter chez les salariés le sentiment d'appartenance à l'organisation (Allen et Meyer, 1990). En créant une identité organisationnelle forte, la direction peut largement contribuer à renforcer les liens qui lient ses salariés et renforcer leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Ainsi en expliquant de manière exhaustive la vision de l'entreprise aux salariés, la direction peut largement contribuer à donner un sens au travail de chaque salarié. L'entreprise a aussi la possibilité de proposer des possibilités d'évolution de carrière au personnel stimulante en établissant un programme de gestion des carrières. Elle devra prendre en compte les demandes d'affectation ou de changement de postes afin de répondre aux différents besoins des salariés ; le programme mis en place devra permettre l'élaboration de projets à l'intérieur des unités. L'épanouissement des salariés dans leur travail passe aussi par la prise en compte de leurs champs d'intérêts au travers des entretiens annuels avec la proposition de plans visant à leur procurer des défis stimulants, qui s'inscrivent dans le cadre d'une démarche de développement de leur potentiel. Le manager doit aussi proposer des projets selon les champs d'intérêt de ses salariés, afin de les motiver au travail et de les impliquer.

- Une troisième stratégie consiste à agir au sein des équipes. En effet, au niveau d'une équipe, il y a nécessité de clarifier les objectifs à atteindre et d'expliquer le déroulement du suivi des résultats communs, ce qui favorisera auprès des salariés un sentiment de maîtrise et de compétence de leurs managers. Surtout s'ils ont participé à l'élaboration des objectifs à atteindre, et de surcroît décomposés en sous-objectifs, donnant lieu à un sentiment de compétence (Locke et Latham, 2002). Dans cette optique, les salariés obtiennent plus facilement des feedbacks, et chacun d'entre-eux peut ainsi avoir un sentiment d'efficacité au travail. Néanmoins le suivi des objectifs ne doit pas se focaliser sur les évaluations, sans quoi cette stratégie risquerait d'entraîner chez les salariés du stress. Enfin puisque le besoin de compétence habite la plupart des salariés, il est fortement conseillé de former des équipes mélangeant des salariés expérimentés avec d'autres ayant le désir de se développer sur le plan professionnel. Cette forme d'apprentissage permet le transfert de connaissances en s'appuyant sur l'expertise de salariés expérimentés auprès d'autres qui le sont moins sans les stresser.

-Une quatrième catégorie de stratégie orientée vers la reconnaissance au travail et donc de nature plus individuelle, vise à valoriser les objectifs atteints par chaque salarié et reconnaître les efforts fournis. La reconnaissance, c'est aussi le fait de reconnaître un individu en tant qu'être humain et non pas uniquement au travers de ces résultats obtenus, ce qui se révèle particulièrement important pour le bien-être psychologique au travail. En cela, un manager va témoigner de la reconnaissance vis-à-vis d'un salarié en lui octroyant du temps avec lui au travers d'échanges de qualité (Waterman, 2008). Force est de constater que les salariés performants ne se contentent pas forcément d'un feed-back au sujet de leurs bons résultats. Exigeants envers eux-mêmes, ils éprouvent également le besoin d'être reconnus afin de ressentir du bien-être dans leur travail. Puisque que les résultats ne s'avèrent pas la seule manifestation d'un travail et dépendent parfois d'une équipe, il importe que le manager démontre son appréciation positive des efforts accomplis à chaque salarié au nom de l'effort collectif.

- Une cinquième stratégie concerne l'organisation. Sur le plan organisationnel, la clarté de la vision stratégique des dirigeants ainsi que des valeurs de l'entreprise permettront aux salariés d'être motivés. En cela, la direction doit faire connaître clairement ses choix stratégiques aux salariés par tous les moyens de communication dans une optique de RSE. Enfin le bien-être psychologique des salariés peut se développer selon le niveau de justice organisationnelle établi dans leurs entreprises (Moorman, 1991). Un salarié percevra son entreprise comme respectueuse des principes du développement durable et de RSE avec la mise en place des normes ISO (26000, 14000). Pour ce faire deux catégories de justice organisationnelle seront à prendre en compte par l'entreprise : celle liée à la justice à l'égard des procédures, et la deuxième justice en lien avec la distribution des récompenses octroyées aux salariés.

Suite à la proposition de ces différentes stratégies, il ne faut pas occulter le rôle joué par la DRH qu'il convient d'aborder.

2.2 Le rôle de la DRH dans la prévention des risques psychosociaux

Les salariés considèrent la fonction RH comme un des principaux acteurs dans la prévention des risques psychosociaux (Leroux et Van de Portal, 2011). Même, si le stress provient de l'organisation et/ ou d'un collectif, sa manifestation se fait de manière individuelle. Par la suite il peut y avoir une contagion émotionnelle. Néanmoins en matière de stress, les effets pour les individus diffèrent et s'expriment de manière différente.

Depuis Mai 2008, la législation demande aux entreprises françaises de plus de 250 salariés la mise en place d'une structure sociale et médicale. Le rôle de cette structure a pour mission : d'écouter les salariés, de leur apporter de l'aide et de les soutenir sur le plan personnel ou professionnel. Constitués de professionnels diplômés soumis au respect du code de déontologie ils interviennent en toute confidentialité. Force est donc de constater que le social et le médical occupent une place majeure dans l'entreprise et jouent un rôle prépondérant dans la prévention des risques psychosociaux.

Cependant dans le cadre de la prévention des risques, l'on constate l'absence de mesure des effets inhérents aux actions mises en œuvre constituant un handicap pour les entreprises. En cela, des procédures de vérification doivent vérifier les effets de ces actions permettant ainsi

d'améliorer les processus du dispositif de prévention mis en place. Car la mission essentielle de cette structure est de répondre aux attentes et aux besoins des salariés stressés et de mettre en place des actions préventives pour freiner les risques pouvant occasionner des situations de stress.

Enfin, la direction des Ressources Humaines a tout intérêt à prolonger sa mission de prévention des risques psychosociaux en formant les managers à une meilleure écoute vis-à-vis de leurs équipes, et au repérage des salariés ayant des problèmes psychologiques et/ou personnels. De plus, l'instauration de réunions permettant aux salariés de participer aux décisions qui modifieront leur travail, s'avère être une démarche progressive puisque le personnel peut participer et non plus subir les orientations stratégiques et organisationnelles de leur direction. A cela peut s'ajouter des réflexions ayant trait à l'ergonomie afin de rendre plus confortable les espaces de travail.

Conclusion

Face à la multiplicité des facteurs de risques psychosociaux ayant donc des impacts sur la santé des salariés, il y a nécessité pour les entreprises, d'affiner leur politique de prévention de la santé au travail. Le bien-être psychologique au travail repose en grande partie sur l'engagement des directions et dans le succès de leurs stratégies organisationnelles. Celles-ci doivent s'harmoniser avec les pratiques existantes de gestion dans l'entreprise car un manque de cohérence peut entraîner des échecs ou du moins aboutir à des résultats peu satisfaisants sur l'amélioration de la santé au travail des employés. A cela s'ajoute le risque d'un impact négatif sur la relation de confiance entre les salariés et la direction. Si en 2008, le législateur impose aux entreprises françaises de plus de 250 salariés la mise en place d'une structure sociale et médicale, cela ne règle pas le problème des risques psychosociaux dans les entreprises plus petites. Aussi en associant les salariés dès la définition des stratégies à implanter, le manager ayant en charge la gestion des ressources humaines peut s'assurer ainsi que les besoins des employés sont pris en compte, et sera certain que cela se manifestera positivement sur la performance organisationnelle. Enfin si le management de la SST est pratiqué dans de nombreuses entreprises, cela ne veut pas dire pour autant que tous les managers sachent pratiquer ce genre de management. Néanmoins s'ils s'inscrivent dans une logique d'audit social alors le résultat peut être rapide et satisfaisant à long terme (Igalens et Gond, 2003). En effet l'utilisation de l'audit social indique la démarche et les outils à mobiliser pour déceler les souffrances des salariés et leurs besoins, et aide à mettre en place un système de prévention des risques psychosociaux (Igalens et Peretti, 2007).

Bibliographie

Allen, N.J. et Meyer J.P. (1990), the measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, 1, pp. 1-18.

Cropanzano R., Byrne Z.S., Bobocel D. et Rupp D.E. (2001), Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, 2, pp. 164-209.

Deci E.L. et Ryan R.M. (2008), Hedonia, eudemonia, and well-being: an introduction, *Journal of Happiness Studies*, vol.9, pp. 1-11.

Harter, J.K., Schmidt F.I. et Hayes, T.L. (2002), Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, vol.87, 2, pp. 268-279.

Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E et Patton G.K. (2001), The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review», *Psychological Bulletin*, vol. 127, 3, pp. 376-407.

Igalens J. et Gond J.P.(2003), Measuring Corporate Social Performance in France a critical and empirical analysis of AERSE data, *Journal of Business Ethics*, Vol 56, pp 131-148

Igalens et Peretti (2007), *Audit social, Meilleures pratiques, méthodes, outils*, Editions d'Organisation

Leroux E. et Michèle Van de Portal (2011), La perception du rôle de la GRH par les salariés dans l'approche des risques psychosociaux, *Humanisme et Entreprise* n° 301

Locke E.A.et Latham, G.P. (2002), Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey, *American Psychologist*, vol. 57, 9, pp. 705-717.

Moorman R.H. (1991), Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, vol.76,6, pp. 845-855.

Patterson M., Warr P. et West M. (2004), Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.77, 2, pp. 193-216.

Rodwell J.J., Kienzle R.et Shadur M.A.(1998), the relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communications, *Human Resource Management*, vol.37, 3-4, pp. 277-293.

Staw B.M., Sutton, R .I. et Pelled L .H. (1994), Employee positive emotion and favorable outcomes in the workplace *Organization Science*, vol. 5,1, p. 51-71.

Waterman A.A. (2008), Reconsidering happiness: a eudaimonist's perspective, *The Journal of Positive Psychology*, vol.3, pp.234-252.



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Le pouvoir et l'être humain dans les organisations: Entre les «discours d'inclusion» et les pratiques déshumanisantes

Auteur: Andrés Alberto MARIÑO ARÉVALO

Universidad Central de Colombia

Adresse: Calle 135 No. 58 A – 47 Edificio 4 Apto. 401. Bogotá, Colombia.

amarinoa@ucentral.edu.co

Tel.: (+57) 300 561 44 90

Résumé

Certaines propositions contemporaines au sujet de la gestion plaident pour l'inclusion des travailleurs en encourageant leur participation à partir de processus d'*empowerment* et *leadership*, visant le renforcement de leur autonomie. Cependant, il est possible que cela n'implique pas nécessairement un changement radical mais un changement dirigé à éviter la confrontation historique et traditionnelle entre les employeurs et les travailleurs, à travers la mise en place d'une (auto) contrôle intériorisé par ceux-ci, faisant recours à des outils comme le *leadership* et l'*empowerment*. Dans cet ordre d'idées, ce texte étudie, d'un point de vue théorique, si ces concepts représentent des mécanismes de participation réelle ou, au contraire, des mécanismes d'exercice du pouvoir sur les travailleurs, légitimant des pratiques déshumanisantes qui contribuent à la réification de l'être humain.

1. Introduction

Le pouvoir est inhérent aux pratiques organisationnelles, en tant que concept avec un développement historique, de nature pluridisciplinaire, d'une grande importance pour l'analyse des organisations, dans la mesure où il permet de les connaître et comprendre, mais surtout de les transformer. La définition du pouvoir dans le domaine de la gestion a été particulièrement influencée par les contributions que Max Weber a fait à ce sujet à partir de la sociologie. Cependant, au cours du temps, les contributions théoriques provenant d'autres disciplines ou de sciences qui ont étudié en détail le sujet du pouvoir, n'ont pas été tenues en compte.

Actuellement, les concepts de pouvoir utilisés dans la gestion partent de définitions qu'on ne peut pas considérer comme structurées, ou faisant partie d'une construction collective et intentionnelle dans ce domaine. Au contraire, ces définitions constituent des adaptations de définitions pointées sur l'importance des relations hiérarchiques et dans le cadre du formel, en laissant de côté la complexité et la nature pluridisciplinaire propre du concept, ce qui crée des différences profondes au moment de l'analyse et de l'intervention d'une organisation, à la lumière du concept de pouvoir. Cette problématique met en évidence la nécessité qui existe à l'intérieur de la gestion, non de construire une définition propre de pouvoir, mais de s'approcher de définitions provenant d'autres sciences ou disciplines. C'est particulièrement le cas de la science politique qui a énormément développé la théorie du pouvoir, ce qui permet de profiter de la rigueur qui a caractérisé la construction de ce concept à partir de cette science.

La gestion a pris le concept du pouvoir comme un élément problématique et lié directement aux relations hiérarchiques, ce qui a permis l'apparition de certains outils qui essaient d'offrir une « solution » au « problème » du pouvoir dans les organisations, afin d'apaiser la relation historiquement conflictuelle qui a toujours existé entre les employeurs et les employés. Il est alors pertinent de se poser quelques questions: Est-ce que ces outils ont réellement contribué à la structuration des relations de pouvoir dans les organisations à partir d'une vision plus large de ce concept? Ou au contraire: est-ce que ces outils sont un mécanisme qui permet que le pouvoir agisse à la manière traditionnelle sans obtenir des changements structurels dans les relations interpersonnelles? Les questions antérieures définissent le cadre d'analyse des outils comme l'*empowerment* et le *leadership*, à partir d'un concept de pouvoir provenant des sciences politiques.

Pour atteindre les objectifs proposés, le texte est structuré de la manière suivante: tout d'abord une conceptualisation du pouvoir depuis la gestion et la perspective proposée par Michel Foucault; ensuite, une définition de quelques outils organisationnels contemporains choisis pour l'analyse dans le texte (*empowerment* et le *leadership*) et la relation qu'ils gardent avec l'être humain dans l'environnement organisationnel; la section suivante présente une approche aux concepts de *leadership* et à l'*empowerment* à partir de la perspective du pouvoir relationnel ; finalement des éléments de conclusion.

2. Des approches au concept de pouvoir

Dans le domaine de la gestion, le concept de pouvoir a été développé à partir d'éléments présents dans les contributions théoriques du sociologue Max Weber. Cependant, avec le temps, quelques auteurs au sein de la gestion ont commencé à proposer des concepts de pouvoir sans les rattacher à d'autres disciplines ou sciences, ce qui peut sembler problématique dans la mesure où, bien que l'objet d'étude de la gestion soient les organisations (López & Mariño, 2010), le pouvoir est un concept important et fondamental pour comprendre les relations sociales sur lesquelles les organisations sont basées.

De ce fait, les sciences de gestion se sont trouvées écartées des déroulements conceptuels qui pourraient contribuer éventuellement à la construction épistémologique de la discipline. Pour avoir une vision plus large, il est nécessaire de faire une révision du concept de pouvoir dans la gestion en identifiant les éléments les plus importants de la conception relationnelle du pouvoir, proposée par Michel Foucault, et qui sera prise comme cadre de référence dans le développement de ce travail.

2.1. Des approches au concept de pouvoir dans la gestion

Weber (1985) donne une place significative à l'autorité dans les organisations, en la comprenant comme la probabilité qu'un ordre déterminé soit obéi. Pour Weber, il y a un lien entre le pouvoir, l'autorité et la légitimité: selon Krieger (2001, p. 363) « L'autorité représente le pouvoir institutionnalisé et officialisé. L'autorité donne un pouvoir, mais le fait d'avoir un pouvoir ne signifie pas qu'on a une autorité légitime ». D'après ce même auteur, pour pouvoir parler de pouvoir dans une organisation les personnes qui la constituent doivent avoir une légitimité: les ordres sont obéies, non seulement par le fait d'être des ordres, mais parce qu'il y a une autorité investie d'une légitimité reconnue, ce qui implique un pouvoir et une domination.

Selon Weber, la domination s'appuie sur trois types de légitimité: la traditionnelle, la charismatique et la rationnelle - légale. La légitimité traditionnelle est basée sur la croyance quotidienne des traditions qui ont existé loin dans le passé, et ce sont ces traditions qui déterminent qui doit exercer le pouvoir. En ce qui concerne la légitimité charismatique, celle-ci provient de l'influence qu'une personne peut exercer sur la base de son caractère et de sa personnalité. Finalement, la légitimité rationnelle - légale est basée sur les lois et les règles instituées, celles qui déterminent le fonctionnement de l'organisation : sa manière d'agir, l'élection des comités directeurs, etc. (Alexandre-Bailly, et al., 2006; Berten, 2006; Weber, 1985). Comme il a déjà été mentionné, l'existence de ces types de légitimité est nécessaire pour que les formes de domination fonctionnent. En conséquence, les visions du pouvoir se sont matérialisées à travers la hiérarchisation des structures organisationnelles, en partant ainsi d'une perspective structuraliste du pouvoir. Tout cela forme la conception traditionnelle de pouvoir dans le domaine de la gestion.

L'héritage des idées wébériennes a permis d'identifier deux dimensions de pouvoir dans les organisations dans le cadre de la gestion (Krieger, 2006): 1) la dimension structurelle, qui provient de ce qui est déterminé par les règles organisationnelles, telles que l'organigramme, les objectifs, le champ d'action et de compétences déterminées pour chaque membre dans l'armature de l'organisation; 2) la dimension personnelle du pouvoir, qui provient de l'exercice du rôle de la personne qui doit exercer le pouvoir, et qui a plusieurs dimensions : la bureaucratique (exercer le pouvoir à partir de sa place dans l'organisation), la déléguée (quand l'exercice du pouvoir provient de l'autorisation d'un supérieur hiérarchique) et l'autorité (quand quelqu'un ajoute quelques compétences personnelles dans les facultés qu'il a déjà pour exercer le pouvoir). Ainsi, les dimensions décrites s'approchent d'une conception structurelle du pouvoir, bien sur la structure organisationnelle proprement dite, ou sur la position que la personne occupe et/ou les fonctions que la personne exerce dans l'organisation.

Donc, les théories de gestion conçoivent le pouvoir comme quelque chose de tangible situé dans un endroit spécifique de la structure organisationnelle, d'ordre hiérarchique; c'est-à-dire, le pouvoir est compris comme une propriété exclusive de la direction. Ainsi, le pouvoir est vu sous une conception substantialiste, comme une possession qui garde une relation avec un contrôle sur la structure, les ressources, et dans un sens plus large, sur les personnes qui conforment l'organisation à tous ses niveaux.

Malgré le fait qu'on pourrait dire qu'il y a eu des progrès dans la conception du pouvoir, elle continue d'être basée en grande partie sur les éléments provenant de la théorie wébérienne: Zapata (2008, p. 94) reconnaît que « la dynamique organisationnelle génère toute une gamme de sources de pouvoir qui configurent la réalité organisationnelle ». À propos, Morgan (2006)

a identifié 14 sources de pouvoir : l'autorité formelle, le contrôle des ressources, l'utilisation de la structure, les règlementations de l'organisation, le contrôle des processus de décision, le contrôle de la connaissance et de l'information, le contrôle des limites et des juridictions, la capacité de faire face à l'incertitude, le contrôle de la technologie, des alliances interpersonnelles, des réseaux et le contrôle de l'organisation informelle, le contrôle des 'contre – organisations', le symbolisme et la direction de la pensée, la direction des relations de genre, des facteurs structurels qui définissent la scène d'action, et le pouvoir qu'on possède déjà.

Ces sources de pouvoir réaffirment la conception substantielle du pouvoir, en tant qu'une « chose » qui est peut être objet de possession, regroupée dans les hautes positions hiérarchiques et qui sert à exercer le contrôle à l'intérieur des organisations. Les sources de pouvoir mentionnées partent de l'importance de la hiérarchie, et d'une vision négative (coercitive) du pouvoir. Malgré la contribution que ces perspectives ont faite à la construction d'une vision de pouvoir pertinente pour la gestion, elles s'avèrent encore insuffisantes, et continuent à ignorer plusieurs des éléments et des conceptualisations faites dans d'autres espaces. Par la suite, on présentera une vision du pouvoir développée par Michel Foucault, qui peut apporter dans le cadre du pouvoir compris comme une relation qui est présente à tous les niveaux.

2.2. La perspective relationnelle du pouvoir chez Michel Foucault

Foucault (1994b) a donné une importance significative à l'étude des racines historiques des événements de toute nature, bien qu'ils soient politiques, économiques, culturels ou sociaux, et pour lui ces racines historiques déterminent les conditions dans lesquelles les événements émergent. C'est-à-dire, il existe un type de configuration, un déterminisme historique. La construction historique du concept de pouvoir a son origine dans divers facteurs, en soulignant d'un côté « le gouvernement des âmes » provenant des institutions chrétiennes et adopté par l'État occidental moderne, et d'un autre côté, la technologie politique du corps, liée à son utilisation économique (Foucault, 1975, 1994a).

Le monde occidental moderne a pris des éléments de l'église chrétienne selon laquelle quelques individus peuvent agir par leurs caractéristiques, non comme des princes, bienfaiteurs ou éducateurs, mais comme des bergers, comme ces personnes chargées de guider les âmes. De cette manière, l'individu qui joue ce rôle assume une façon très particulière de pouvoir : le pouvoir pastoral. Ce pouvoir présente quelques particularités, comme l'indique Foucault (1994a): c'est une forme de pouvoir qui a pour but le salut individuel des sujets, et par conséquent, il ne prétend pas seulement agir sur la Communauté en général mais sur chaque individu en particulier. Le pouvoir pastoral ne peut pas être exercé sans avoir de connaissance de l'esprit humain, sans connaître les âmes. En résumé, c'est un pouvoir qui individualise.

Pour renforcer le concept d'individualisation des sujets, il est nécessaire de « construire » des personnes soumises conformément aux demandes du système social, politique et économique régnant. Cette construction se matérialise dans les écoles, les usines, les bureaux, etc. (Ceballos, 2000). Selon Foucault (1975, p. 34), cela est possible car «le corps est directement plongé dans un champ politique ; les rapports de pouvoir opèrent sur lui [...] ils l'investissent, le marquent, le dressent, le supplicient, l'astreignent à des travaux, l'obligent à des cérémonies, exigent de lui des signes. Cet investissement politique du corps est lié, selon des relations complexes et réciproques, à son utilisation économique ».

Dans ce sens, il existe dans la société moderne un mécanisme qui exclu tout individu qui n'agit pas en fonction des paramètres préétablis et socialement acceptés, permettant un classement des sujets conformément à leur comportement, grâce au concept chrétien du « péché » : celui qui ne pèche pas et qui agit selon les paramètres de vie et de valeurs chrétiennes gagne le ciel, mais celui qui pèche va directement à l'enfer. Dans un contexte plus moderne, les personnes qui ne respectent pas les lois vont en prison. Une fois là-bas, la société ne les aide pas substantiellement à chercher une nouvelle inclusion dans le système social, au contraire, ils apprennent des offices qui sont généralement « inutiles » et qui leur empêcheront d'être réintroduits dans la société. Ces sujets vont avoir un rôle très important à jouer dans le futur : le pécheur, les prisonniers, vont être l'exemple pour la société en général de ce qui ne doit pas être fait. Ils vont être l'exemple des conséquences de ne pas agir selon les règles du système hégémonique. Alors, la société est divisée entre individus normaux et anormaux, le processus de subjectivation aura pour but la normalisation de la société, la construction d'un système hégémonique.

A partir du pouvoir pastoral ou de la technologie politique du corps, se mettent en place des processus de subjectivation, de formation et assujettissement de l'individualité : c'est l'exercice du gouvernement, compris dans un sens large, non seulement par rapport aux structures et à la gestion. Pour Foucault (1994a, p. 314) le gouvernement désigne « la manière de diriger la conduite des individus ou des groupes. Il ne tient pas seulement compte des formes instituées et légitimes d'assujettissement politique ou économique, mais aussi des modes d'action plus ou moins réfléchis et calculés, destinés à agir sur les possibilités d'action des autres individus ».

Pour lui ce qui caractérise le pouvoir c'est l'ensemble de relations entre les individus ou les groupes, le cadre d'actions qui vont induire à d'autres actions. Dans ce contexte, on peut définir le pouvoir comme « une action sur les actions des autres », et « il faut admettre que ce pouvoir, plutôt que d'être possédé, il s'exerce, et il n'est pas le « privilège » acquis de la classe dominante mais l'effet de l'ensemble des positions stratégiques [...] qui ne s'applique pas purement et simplement, comme une obligation ou une interdiction à ceux qui « ne le possèdent pas » ; il les investit, passe par eux et à travers eux » (Foucault, 1975, p. 35). Donc, le pouvoir n'est pas le résultat d'occuper une position déterminée dans la société - ou dans une organisation déterminée. Le pouvoir traverse l'épaisseur de la société, et le pouvoir se présente là où existent des relations sociales, il « s'exerce à partir de points innombrables, et dans le jeu de relations inégalitaires et mobiles » (Foucault, 1976, p. 123).

Sous l'approche de Foucault, le pouvoir fonctionne autour de trois éléments : tout d'abord, « l'autre », sur lequel est exercé le pouvoir ; deuxièmement, on trouve les réponses, les réactions et les résultats qui peuvent se présenter, dans la mesure où l'une des conditions inséparables du pouvoir, c'est la liberté (Merlin, 2009). Dans le concept foucauldien, « la liberté doit exister pour que le pouvoir puisse être exercé, et à la fois être son appui, puisque sans la possibilité de résistance le pouvoir pourrait être équivalent à l'imposition physique » (Foucault, 1994a). Le troisième élément est la résistance, puisque « pour que le pouvoir soit présent, il doit exister une force qui s'oppose [...] la résistance n'est pas une négation des liens de pouvoir, mais elle est mis en rapport avec le désir de reconnaissance dans les liens interpersonnels. » (Etkin & Schvarstein, 2005, p. 190). Ces trois éléments ratifient que le pouvoir, compris selon cette perspective, est nettement relationnel.

Bien que l'intérêt est d'étudier le pouvoir, pour Foucault l'objectif principal n'est pas d'attaquer les institutions ou les groupes de l'élite, mais les techniques et les formes de

pouvoir, en sachant comment elles sont mises en place. Les effets de domination produits par le pouvoir sont attribués « à des dispositions, à des manœuvres, à des tactiques, à des techniques, à des fonctionnements » (Foucault, 1975, p. 35). L'un de ces mécanismes est le discours: « il faut admettre un jeu complexe et instable où le discours peut être à la fois instrument et effet du pouvoir [...] le discours véhicule et produit du pouvoir ; il le renforce mais aussi le mine, l'expose, le rend fragile et permet de le barrer» (Foucault, 1976, p. 133). Le discours accomplit une double fonction, bien qu'il ait des liens avec le pouvoir, il peut être un instrument de lutte, pour et contre le pouvoir (Foucault, 1971).

Puisque le pouvoir est un concept relationnel, il s'avère impossible de l'éliminer de la société, y compris les organisations, dans la mesure où, là où il y a des relations sociales il y a des relations de pouvoir. Il est donc nécessaire de connaître comment s'exerce le pouvoir, à travers de quels mécanismes, afin d'être en mesure de promouvoir des nouvelles formes de pouvoir qui ne prétendent pas de normaliser et individualiser les sujets, mais de construire une société autonome et inclusive.

3. Discours 'd'inclusion' dans la gestion: Le *leadership* et l'*Empowerment*

À partir des années 80, avec la fin de l'âge d'or du capitalisme, les organisations au niveau mondial ont cherché des mécanismes qui leur permettent d'accélérer le processus d'insertion dans la globalisation, en donnant la réponse aux nécessités du marché, c'est-à-dire, le besoin de générer les mécanismes organisationnels qui permettent d'entreprendre des changements adaptatifs, spectaculaires et immédiats, chaque fois que le marché le requiert (Mariño, 2010).

Dans ce cadre de changements spectaculaires et restructurations organisationnelles, l'être humain ne pouvait pas maintenir les conditions qu'il avait eues jusque là. La vitesse propre du système économique et les nouvelles pratiques organisationnelles exigeaient des employés proactifs, autonomes, capables d'entreprendre des travaux sans un contrôle et une supervision stricte, obtenant ainsi une structure organisationnelle plus plate, qui fasse automatiquement penser à une réduction de coûts.

La gestion est alors dirigée vers une nouvelle sphère de la relation employeur - employé, en proposant des discours d'inclusion apparente. Mais, s'agit-il réellement de discours inclusifs ou de mécanismes de pouvoir qui prétendent exercer un contrôle plus efficace ? Il est possible qu'en abordant des concepts comme le *leadership* et l'*empowerment*, on puisse offrir une approche par rapport à la question posée.

3.1. Le *leadership* et l'*empowerment*: description générale

Le développement contemporain du concept de *leadership* dans la gestion permet d'identifier des dimensions diverses, dont on souligne principalement le « *leadership* transformationnel » (ou transformateur), le « transactionnel », le « situationnel » et le « latéral », qui ne doivent pas être été compris comme opposés mais complémentaires, afin de structurer un concept plus vaste.

Le « *leadership* transactionnel » contient tous les aspects qui caractérisent la définition la plus traditionnelle du concept. Pour Daft (2006) il est caractérisé par la recherche d'un fonctionnement adéquat de l'organisation, sous des critères d'efficacité et d'accomplissement de règles par les travailleurs. Le collaborateur interagit avec le leader uniquement par une motivation extrinsèque, en prenant comme fondement les prix ou les châtements qu'il peut recevoir en fonction de son rendement (Bass & Avolio, 1994; Cardona, 2000).

Ce type de leadership établit une relation d'échange entre les leaders et les adeptes. Le leader a besoin d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation, en prenant profit des nécessités des adeptes, en leur offrant la possibilité de les satisfaire, au lieu de son aide pour la réussite des objectifs poursuivis. Selon ce type de leadership, si les adeptes appuient le leader, non seulement l'organisation gagne mais ils obtiendront aussi une récompense.

Mais au-delà des récompenses, « le chef efficace sait influencer autant par la motivation extrinsèque comme par la motivation intrinsèque, la première étant englobée par le leadership transactionnel et la seconde par le leadership transformateur » (Martin, 2008, p. 1). Alors, on ne peut pas réduire la relation travailleur – employeur à une simple transaction unidirectionnel, il doit aller beaucoup plus loin. Non seulement il est nécessaire d'impliquer la réponse du collaborateur mais aussi le comportement du leader, conditions qui sont offertes par le leadership transformationnel (Cardona, 2000). Selon Daft (2006), ce type de leadership se concentre dans des qualités et des valeurs partagées, en oubliant, apparemment, le contrôle direct aux employés, compris comme un mécanisme coercitif.

Pour Doucet et. al (2007), la théorie sur le leadership transformationnel « cherche à développer le potentiel de ses subordonnés et à les amener à dépasser leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation » (p. 3), et selon le même auteur, il existe quatre caractéristiques propres à ce type de leadership : la motivation inspirationnelle (stimulation provenant d'un supérieur qui partage ses objectifs avec les employés), l'influence idéalisée (l'individu qui se sacrifie pour le bien-être de l'organisation), la stimulation intellectuelle (le leadership transformationnel pousse les employés à innover et à être créatifs), et la considération individuelle, qui favorise une atmosphère franche et ouverte, et par conséquent, permet de connaître les nécessités des employés.

Pour sa part, le leadership latéral apporte des éléments qui permettent de stimuler les autres pour qu'ils modifient leur conduite, et ainsi atteindre un ou plusieurs objectifs. L'idée principale de ce type de leadership est de pénétrer tous les niveaux de l'organisation pour que les travailleurs agissent avec les mêmes paramètres, tels que la bonne conduite, le suivi des ordres, et tous ceux qui sont encadrés par les concepts d'efficience et d'efficacité (Fisher & Sharp, 1999).

Mais le dire directement aux employés peut s'avérer contre-indiqué. L'auteur propose que « pour influencer la conduite des employés, il faut donner l'information des analyses, idées et suggestions qui proviennent d'un « égal », et non d'un « supérieur ». C'est-à-dire que le leadership, selon cette perspective, n'appartient pas aux supérieurs seulement mais il traverse tous les niveaux de l'organisation (Farson, 2003, p. 23). De cette manière, le leadership permet aux organisations d'avoir « des techniques pour aboutir à que les personnes modifient leur conduite » (Fisher & Sharp, 1999, p. 39). Ceci nous emmène à une définition de leadership plus vaste, conformément aux éléments présentés, qui implique l'incitation aux autres à agir d'une manière déterminée.

Conformément à ces éléments, le leadership peut être défini comme « le processus d'induire aux autres à entreprendre des actions autour d'un objectif commun » (Locke, 1999). Selon les éléments et la définition présentés, on peut identifier quatre éléments clefs : d'abord, le leadership est un concept relationnel (s'il n'y a pas d'adeptes, il n'y a pas de leader) ; ensuite, le leadership est un processus, comme il a été mentionné, qui induit aux autres à agir dans des voies différentes; et finalement, que le leadership n'est pas associée à une situation spécifique

de la structure organisationnelle, ni à des personnes spécifiques, mais au contraire, il traverse toute l'épaisseur du système social (l'organisation).

Mais le leadership n'a pas d'importance s'il n'est pas accompagné de mécanismes qui puissent apporter des éléments ayant comme résultat un exercice apparemment participatif. Il y a plusieurs de ces mécanismes, cependant, l'*empowerment* a pris une importance dans la réalité et les pratiques organisationnelles en gardant une relation étroite avec le leadership (Doucet, et al., 2007, p. 12): « L'*empowerment* représente une construction motivationnel qui reflète une orientation active de l'employé envers son travail. Cette idée d'auto-développement de l'employé et de sa prise en main a été également associée au leadership transformationnel ».

Blanchard (2004) affirme que, pour mettre en œuvre l'*empowerment* dans les organisations, il est nécessaire de savoir que le fait d'« habilitier les employés ne signifie pas leur donner pouvoir ; plutôt ça consiste à libérer les connaissances, l'expérience et la motivation qu'ils possèdent déjà », et pour matérialiser sa proposition l'auteur offre trois actions clés: partager l'information, produire de l'autonomie et remplacer les niveaux hiérarchiques par des équipes. Chacune d'elles a une raison d'être dans le processus d'*empowerment*.

Tout d'abord, le partage de l'information est très important puisqu'il permet d'aider aux employés à comprendre l'organisation et, si l'information est disponible et ouverte elle produira confiance (Lawler, 1992). En conséquence, l'auteur dit que de cette façon il y aura des possibilités d'autocontrôle, menant les employés à agir comme s'ils étaient les propriétaires. De ce fait, l'information « officielle » n'est pas l'unique qui intéresse aux organisations, puisque l'information qui provient des employés est également importante: « Parallèlement, les organisations qui considèrent sérieusement les suggestions et préoccupations de leurs employés recueillent une foule d'informations précieuses qui donneront lieu à des décisions plus judicieuses et efficaces » (Doucet, et al., 2007, p. 12).

D'autre part, pour Blanchard (2004), la création d'autonomie va permettre de clarifier les objectifs et les rôles à l'intérieur de l'organisation. Pour cela, il est nécessaire d'offrir une « formation » qui est présentée comme une possibilité de développement professionnel pour l'employé, et qui conduit à l'amélioration de résultats de la part des employés : les habilitier implique, nécessairement, qu'ils vont répondre complètement par leur propre rendement.

Finalement, la dernière action clé au remplacement des niveaux hiérarchiques organisationnels par des équipes « autoguidées », ce qui va permettre de déléguer le contrôle des situations aux équipes structurées, à travers la formation qu'ils reçoivent, afin de « les encourager » en tant que professionnels, de manière permanente. De cette façon, les responsabilités sont transférées aux employés, tenant compte du fait qu'ils doivent comprendre l'importance de s'approprier des objectifs proposés par la direction, en induisant directement quelques décisions relatives à la mise en place effective de ces objectifs.

3.2. Des mécanismes de pouvoir pour une participation réelle, ou des mécanismes de pouvoir pour l'augmentation de la productivité?

Tant le *leadership* comme l'*empowerment* s'offrent comme des outils nouveaux pour améliorer le fonctionnement des organisations sous des critères d'efficacité et de productivité, permettant l'inclusion des employés dans les processus organisationnels. Ceci établit, apparemment, une différence par rapport aux théories traditionnelles au sein de la gestion. Mais, s'agit-il réellement de propositions différentes ou, au contraire, s'agit-il d'une

« mutation » des propositions traditionnelles ? Une analyse de ces outils à la lumière du concept de pouvoir proposé, peut offrir une réponse à ces questions.

D'abord, il faut remarquer que selon les définitions données, le *leadership* et l'*empowerment* correspondent à des relations, et non à des préférences produites par situation hiérarchique dans l'organisation. Ce sont en réalité des éléments utilisés pour procurer une amélioration dans les niveaux de productivité, en utilisant comme moyen pour l'obtenir, les relations entre les personnes qui composent l'organisation, c'est-à-dire, tant le *leadership* comme l'*empowerment* sont des concepts nettement relationnels.

Mais, contrairement à la conception traditionnelle de *leadership*, la perspective relationnelle indique que celui-ci traverse complètement l'organisation à tous ses niveaux, comme le fait le pouvoir dans sa conception foucauldienne. Le leader n'est pas conçu comme le cadre dirigeant pris comme référence par les autres membres de l'organisation, au contraire, le *leadership* est assumé comme un comportement social qui doit être appréhendé par tous les employés indifféremment de sa position dans l'organisation. Ceci suppose que tous les membres d'une organisation doivent être leaders, à différentes échelles. Selon les développements contemporains du *leadership*, il n'y a pas besoin de caractéristiques particulières de personnalité pour être un chef, puisque celui-ci peut être « construit » simplement en suivant les pas suggérés et en adoptant quelques habitudes.

Quand les organisations disposent de leaders et de personnes habilitées dans tous ses niveaux, les bénéfices obtenus sont bien connus : il semble plus facile de réduire la structure organisationnelle, puisque si les employés sont des leaders habilités, les niveaux moyens qui ont des fonctions de contrôle et de supervision pourront être éliminés. D'autre part, cette vision fait croire que la lutte traditionnelle travailleur - employeur disparaîtra, dans la mesure où un travailleur leader habilité devrait sentir qu'il fait partie de l'organisation, et qu'il avance vers les mêmes objectifs que son employeur, en lui faisant croire qu'ils font partie d'une même équipe.

Toutefois, le pouvoir va au-delà des manifestations coercitives. Pour Foucault (1975, 1994a), l'exercice de la violence ne constitue plus que les limites du pouvoir. Si un sujet est soumis à la coercition, sa liberté va être également réduite, et c'est précisément la liberté l'une des conditions que l'auteur définit pour que, sous une conception relationnelle, le pouvoir existe. Comment la liberté se manifeste-t-elle alors dans le cas étudié? Un employé habilité peut - et doit - prendre des décisions sur son travail, ce qui investit l'employé de liberté, ou au moins, de l'illusion de liberté qui permet d'exercer un pouvoir sur lui. Dans ce contexte, les employés leaders et habilités « n'offrent pas de problèmes, mais de solutions » (Farson, 2003).

Cet engagement peut être compris dans le cadre d'une subjectivation dont Foucault parle, qui ne doit pas être étudiée en dehors de sa relation avec les mécanismes d'exploitation et de domination. Dans le développement de l'autonomie offerte par le *leadership* et l'*empowerment*, on trouve un processus de construction de sujets, dans le sens donné par Foucault: « Il y a deux sens pour le mot « sujet » : sujet soumis à l'autre par le contrôle et dépendance, et sujet attaché à sa propre identité par la conscience ou la connaissance de soi » (Foucault, 1994a, p. 312).

Dans le cas particulier du *leadership* et de l'*empowerment*, le sujet est soumis aux désirs de l'organisation. Le discours lui offre une liberté, mais comme le soulève Jackson (2001), il

peut seulement s'agir d'une illusion de liberté qui cherche à exercer un contrôle et un pouvoir beaucoup plus subtil : « Les dirigeants constatent qu'à travers les sentiments et les émotions de ses employés, ils sont capables d'exercer une forme plus subtile et potentiellement plus débilante de contrôle, en impliquant les employés dans un système hégémonique qui encourage l'autonomie ou l'*empowerment*, mais qui essouffle de multiples valeurs et le dissentiment » (p. 17). D'après le concept de Foucault, c'est une forme de pouvoir qui construit des sujets individuels : construits par et pour les organisations, et ils ne peuvent pas être en dehors des directives déjà configurées, parce qu'ils risquent de ne pas être socialement acceptés, et comme le souligne Jackson, ils doivent faire partie d'un système hégémonique. De cette manière apparaît l'un des concepts formulés par Foucault (1999b, 2001): la normalisation.

Tous les individus doivent être des chefs, mais non de manière aléatoire. Il est nécessaire que les axes d'action des chefs soient préalablement établis, pour que tous appliquent les techniques choisies, en faisant du processus de 'construction de leaders' un exercice organisationnel collectif. Pour sa part, l'*empowerment* prétend faire croire à l'employé qu'il a un « pouvoir réel de décision », alors que la plupart du temps les décisions ont déjà été prises: les décisions stratégiques, correspondent aux hauts niveaux de l'organisation, et les autres décisions pourraient être considérées comme « opérationnelles » qui ne requièrent pas de processus de prise de décisions en tant que tel, mais le suivi de processus déjà établis. S'il y a un espace pour la prise de décisions, l'uniformité dans l'action et la formation des employés va garantir une homogénéité qui diminue le risque de trouver une décision qui se trouve en dehors des paramètres marqués.

Cela constitue la matérialisation de l'élimination du dissentiment dans les organisations, en répondant à la nature d'un système hégémonique. Néanmoins, ceux qui ne sont pas d'accord avec les paramètres établis (les dits « anormaux ») sont, ironiquement, utiles pour le système: ils peuvent parler, manifester leur absence de conformité, mais en même temps, c'est la raison par laquelle ils seront l'équivalent du pécheur ou du prisonnier, l'exemple pour le reste de l'organisation de ce qui ne doit pas être fait et des implications que le manque d'engagement avec les idéaux de l'organisation peut avoir, tout en étant objet d'une punition sociale : ils vont être marginalisés à l'intérieur de l'organisation.

Pour Foucault (1994a) le pouvoir réside dans l'action, raison pour laquelle il est important non seulement d'identifier comment le pouvoir est exercé, mais les moyens utilisés et l'intentionnalité pour le faire. Les éléments ici présentés considèrent le *leadership* et l'*empowerment* comme mécanismes de pouvoir dans les organisations, qui servent à gouverner les employés, pour obtenir une augmentation dans la productivité et dans l'efficacité de l'organisation, même si cela entraîne la réification des travailleurs.

Le *leadership* et l'*empowerment*, dans le sens ici exposé, sont des modes d'action sur l'action des autres, en configurant l'exercice du pouvoir dans une connotation négative, c'est-à-dire le gouvernement en termes de sujétion sociale, politique et économique, parce que « c'est, en grande partie, comme force de production, que le corps est investi de rapports de pouvoir et de domination ; mais, en retour, sa constitution comme force de travail n'est possible que s'il est pris dans un système d'assujettissement ; le corps ne devient force utile que s'il est à la fois corps productif et corps assujetti » (Foucault, 1975, p. 34).

4. Conclusions

Les mécanismes de pouvoir comme le *leadership* et l'*empowerment*, sont des outils très utilisés actuellement à cause de leur efficacité à l'heure de modifier le comportement des employés au sein des organisations. L'inclusion de ceux-ci dans des propositions comme la réingénierie, le « downsizing », le « resizing », etc., affectent la stabilité des sujets dans les organisations et produisent la réification du travailleur, en prétendant l'homogénéiser. Alors, les théories présentées constituent des mécanismes de pouvoir, dans sa connotation négative. On peut les considérer comme une stratégie de pouvoir pour la réalisation d'objectifs économiques, en négligeant le rôle de l'organisation comme axe de développement social, tout en contribuant à la construction de subjectivité des individus, et en se centrant uniquement sur le développement compris sous une perspective financière.

Au lieu de comprendre le processus de construction individuelle de la subjectivité de l'homme comme une « finalité » sociale, les outils abordés dans ce travail changent les priorités: maintenant l'homme est considéré comme un moyen pour la réussite des objectifs financiers. Des outils comme le *leadership* ou l'*empowerment*, produisent des dynamiques différentes, en plus de transformer le comportement de l'employé, ils l'individualisent en diminuant sa relation avec les autres, en l'isolant du processus de construction individuelle à travers son interrelation avec les autres.

Les aspects développés, le *leadership* comme l'*empowerment*, montrent que le pouvoir adopte les formes qui supportent la construction intentionnée d'une subjectivité qui détermine le comportement des travailleurs dans leur espace de travail, tout en étant possible que lentement ces comportements traversent tous leurs espaces (comme la famille, par exemple). Le discours met en évidence les bénéfices que l'implémentation de ces outils a pour les employés: développement professionnel et individuel, « autonomie » dans le travail, mais il est impératif d'aller plus loin et d'analyser la forme dans laquelle ces outils se mettent en pratique et leurs conséquences. Le danger n'est pas dans ce que le discours met en évidence mais il réside dans ce qu'il cache (Foucault, 1971, 1999a, 2005b).

Le pouvoir traverse toute la société, à travers plusieurs mécanismes qui se présentent dans les institutions sociales. Dans une logique sociale, construite dans le cadre d'un système économique déterminé, tous les mécanismes et techniques de pouvoir ont une relation étroite avec le niveau micro, et là où ils se matérialisent, en constituant les « microphysiques du pouvoir ». Des éléments comme le *leadership* et l'*empowerment* ne pourraient fonctionner dans une organisation, plus qu'en tant qu'appui provenant des directrices de niveau macro, qu'avec des orientations économiques, politiques et légales orientées par l'État. Par exemple, on peut observer les réformes de travail qui se sont rendues dans de divers pays, et qui tendent à créer des nouvelles formes de travail (télétravail ou travaille à distance), contrats de travail avec des critères de flexibilité et qui produisent l'instabilité du travail, ou des salaires de plus en plus bas, grâce aux nouveaux critères de compensation salariale.

Ces mesures qui favorisent les finances des organisations sont articulées avec les intérêts qui existent au niveau macro; c'est-à-dire, il existe des directives à ce niveau qui peuvent se matérialiser grâce à divers mécanismes qui se présentent dans les niveaux micro, et sans penser nécessairement qu'ils soient conçus contre les intérêts des travailleurs, il est sûr que ces mesures ne les favorisent pas généralement. Des discours comme le *leadership* et l'*empowerment*, et les pratiques de réification qu'ils supportent implicitement, fonctionnent sous une logique réursive, en faisant une interprétation du concept donné par Morin (2006): Les discours produisent des pratiques deshumanisantes, qui empêchent la libre construction de subjectivité, et en même temps ces pratiques aident à reproduire des discours qui agissent

avec une plus grande subtilité, et avec d'apparents critères d'inclusion, en croyant éliminer tout reflet de coercition.

En suivant Foucault, le pouvoir ne va pas disparaître, précisément parce qu'il s'agit d'une relation, et par conséquent il est inhérent à tout système social. Mais le même auteur remarque qu'il est nécessaire de l'étudier là où il se présente de la forme la plus cachée, plus subtile, mais à la fois plus évidente, pour le connaître et comprendre sa logique de fonctionnement, son intentionnalité et son impact. Seulement à partir de sa connaissance on pourra poser des alternatives pour la construction conjointe de nouveaux mécanismes de pouvoir, y inclus toutes les parties affectées, avec des critères réels de justice et inclusion que, sans oublier les objectifs financiers des organisations, contribuent à la construction d'organisations et sociétés différentes à partir d'une gestion bienveillante.

5. Références

- Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J. P., Raulet-Croset, N., & Roland-Lévy, C. (2006). *Comportements humains et management*. Paris: Pearson.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Oaks: Sage.
- Berten, A. (2006). Légitimité, Légitimation et Normativité. . *Recherches en Communication. Université Catholique de Lovain. , No. 25. , p. 77 – 90.*
- Blanchard, K. (2004). *Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá: Casa Editorial Norma.
- Cardona, P. (2000). Liderazgo relacional. *Documento de Investigación No. 412. Universidad de Navarra*, 12 pp.
- Ceballos, H. (2000). *Foucault y el Poder*. México: Ediciones Coyoacán.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thomson.
- Doucet, O., Simard, G., & Tremblay, M. (2007). *Les pratiques de GRH comme modérateurs dans la relation entre le leadership, l'empowerment et l'engagement des employés*. Paper presented at the Congrès annuel de l'Association des sciences administratives du Canada.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Farson, R. (2003). *Management of the Absurd*. United States of America: Simon & Schuster.
- Fisher, R., & Sharp, A. (1999). *El liderazgo lateral*. Bogotá: Editorial Norma.
- Foucault, M. (1971). *L'ordre du discours*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1976). *Histoire de la sexualité. Vol 1. La volonté de savoir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1994a). Le sujet et le pouvoir *Dits et écrits* (Vol. IV, pp. 306). Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1994b). *¿Qu'est-ce que les lumières?*. *Dits et écrits* (Vol. IV). Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1999a). *Estrategias de Poder*. Madrid: Editorial Paidós.
- Foucault, M. (1999b). *Les anormaux. Cours au Collège de France, 1974 - 1975*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (2001). *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Foucault, M. (2005b). *La palabra y las cosas*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Jackson, B. (2001). *Management Gurus and Management Fashions*. London: Routledge.

- Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Lawler, E. (1992). *The ultimate advantage: creating the high-involvement organization*. San Francisco Jossey-Bass.
- Locke, E. (1999). *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. United States of America: Lexington Books.
- López, P., & Mariño, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: De la Administración de Empresas a la Gestión de Organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada, Vol. XVIII No. 2*, 75 - 93.
- Mariño, A. (2010). *Modas Administrativas: ¿Hacia un vacío sociológico en la Teoría de la Administración?. El caso de la Reingeniería*. Unpublished Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Martin, R. (2008). Qu'est-ce que le leadership transformateur? Retrieved Le 11 Mars, 2011, from <http://www.alcera.ca/french/content/articles/Quest-ce-que-le-leadership-transformateur.pdf>
- Merlin, M. (2009). Foucault, le pouvoir et le problème du corps social. *Idées, No. 155*, 51 - 59.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. United States of America: SAGE Publications.
- Morin, E. (2006). *El Método I: La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Weber, M. (1985). *Économie et société: L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*. Paris: Agora.
- Zapata, A. (2008). *Análisis y Diseño Organizacional*. Cali: Universidad del Valle.



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Audit et labellisation des PME, pour une meilleure gestion des risques bancaires

Par

Jean-Paul Tchankam, Professeur (BEM-Bordeaux)

Soyibou NDAO (BEM-Dakar/ADEPME-Sénégal)

Introduction

Les systèmes de détection, de prévention et de gestion des risques au niveau des banques, sont certes adaptés à leur clientèle « grandes entreprises » mais ont montré leurs limites lorsqu'il s'agit d'évaluer les risques PME. Cela explique que la réaction la plus répandue chez les banquiers lorsqu'ils évoquent ce segment de marché est qu'il s'agit d'une population à haut risque. Or, l'accès de cette population d'entreprises au crédit est déterminante pour leur développement et indispensable pour qu'elle puisse jouer le rôle qui leur est dévolue en matière de croissance économique.

Ainsi, la forte détermination des pouvoirs publics sénégalais à faire de la PME le véritable moteur de la croissance permettant au pays d'atteindre un taux à deux chiffres à l'horizon 2015, s'est manifesté lors de la Concertation Nationale sur le Crédit de 2003, par la décision d'initier un ambitieux programme prenant en compte les besoins des institutions financières en information pertinente sur la PME afin d'améliorer leur niveau de connaissance de cette cible. Ce programme dénommé « labellisation des PME » se veut une réponse à la problématique de l'asymétrie informationnelle caractérisant la relation banque - PME.

La labellisation est définie comme un processus d'amélioration de l'éligibilité de la PME au financement bancaire ou autres par un renforcement du management, de la lisibilité de l'entreprise dans son secteur et du monitoring. Cet outil d'aide à la décision est non seulement un mécanisme efficace pour pallier l'asymétrie d'information entre les PME et leurs partenaires d'affaires notamment financiers mais aussi un puissant levier de sécurisation du crédit accordé aux PME.

La présente étude s'emploie ainsi, dans un premier temps, à spécifier ce programme en mettant un accent particulier sur l'institution chargée de le porter, l'ADEPME. Puis dans un deuxième temps à faire des propositions portant sur un schéma global permettant d'avoir un système intégré de gestion des risques PME autour de la labellisation des PME.

I - CARACTERISATION DU PROGRAMME DE LABELLISATION

Dans sa stratégie d'intervention, l'ADEPME, à la demande des acteurs de la PME, a décidé de mettre en place le programme de labellisation. Nous revenons, ici, sur la justification de ce programme et sur la définition du label ADEPME.

I.1- Justification du programme

L'ADEPME a développé un programme qui épouse parfaitement les différentes phases du cycle de vie de l'entreprise. Il s'agit des phases allant de la création à la situation de difficultés en passant par les phases de croissance et de maturité.

A chacune de ces phases, la question du financement des activités de l'entreprise se pose avec acuité. L'Agence a, ainsi, cherché à développer des réponses adaptées à ce problème de concert avec ces deux partenaires que sont les banques et les PME. A ce propos le Président de l'Association Sénégalaise des Professionnels de Banques et Etablissements Financiers (APBEF) et Directeur General de la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS) qualifie l'action de l'ADEPME comme celle d'un intervenant permettant à « deux inconnus passant tous les jours l'un à coté de l'autre de mieux se connaître afin de travailler ensemble ».

Plus spécifiquement, l'ADEPME a abrité le Bureau de Mise à Niveau (BMN) financé par l'Etat et l'Agence Française de Développement. La Mission du BMN est de renforcer la compétitivité des entreprises grâce à des incitations à l'investissement matériel et/ou immatériel. Des primes sont ainsi allouées à hauteur de :

- 20 à 30% pour l'investissement matériel et,
- 70 à 80% pour l'investissement immatériel.

Le programme de mise à niveau accorde ainsi une place prépondérante à l'investissement immatériel. Ce choix est imposé par la nouvelle économie basée sur le savoir. L'investissement immatériel, outil de production pour l'accumulation des connaissances, joue désormais un rôle déterminant dans la performance des entreprises.

Les dépenses qui le constituent sont :

- la formation du personnel et le développement des compétences ;
- la recherche et l'innovation ;
- les brevets et licences ;
- les services à forte dimension informationnelle.

Ces dépenses visent à accroître la notoriété, le positionnement, la capacité future de production par le recours à l'innovation et aux nouvelles technologies.

Bien qu'assimilées à de l'investissement, ces dépenses sont rarement passées en «immobilisations» dans la comptabilité de l'entreprise, et ne font donc pas l'objet d'amortissement. Elles sont prises en compte dans les consommations intermédiaires. Aussi,

leur financement est ardu car non appréhendable en terme de garantie : bien que constituant le goodwill de l'entreprise, la valeur de cession des investissements immatériels est faible ou nulle en cas de difficulté.

De même, les banques privilégient une offre de financements courts, plus adaptés à la mobilisation du poste clients ou à la gestion de trésorerie, qu'au financement de l'investissement matériel ou au renforcement des fonds propres encore moins au financement des besoins immatériels.

Ainsi, la majeure partie des entreprises éligibles au programme éprouve des difficultés réelles à convaincre le secteur bancaire de financer leur plan de mise à niveau.

L'ADEPME se doit donc de réfléchir sur comment garantir le succès de ses programmes et, apporter, grâce à un encadrement de qualité, une garantie supplémentaire aux PME. Cette caution doit permettre à ces dernières de répondre aux exigences du banquier afin de solutionner leur problème d'accès au financement.

L'objectif est de rendre le financement bancaire plus accessible et plus efficient par le biais d'un programme «*label ADEPME*» octroyé aux entreprises sollicitant un crédit.

I.2 - Le label ADEPME

Le label ADEPME est un programme d'encadrement né du constat des difficultés rencontrées par les PME pour accéder au financement bancaire.

Deux visions totalement parallèles et semblant toutes deux inflexibles se sont toujours opposées quand il s'agit d'aborder la question du financement des PME. Qu'il s'agisse de la PME ou de la banque, chacun de ces deux acteurs localise l'origine de la difficulté chez l'autre.

En effet, le chef d'entreprise considère que les banques érigent des critères sévères liés aux ratios stratégiques de l'entreprise. De même, les garanties demandées sont importantes et les taux d'intérêts élevés.

Parallèlement, les banques soutiennent que les PME présentent des insuffisances liées à leur organisation interne : l'absence d'états financiers certifiés et d'informations fiables est un frein à l'accès au crédit. Elle entraîne aussi un coût élevé du suivi.

L'ADEPME, cherche à concilier ces deux visions à travers un programme d'appui qui va d'une part, accompagner la PME par un encadrement de qualité et d'autre part, soulager la banque de tâches fastidieuses et coûteuses.

Ainsi, dans le cadre de l'accompagnement aux PME, l'ADEPME réalise des visites d'entreprises et élabore des pré-diagnostic qui donnent une visibilité sur la situation de l'entreprise et la rend plus lisible. Elle commande un diagnostic global à un consultant externe qui va concevoir, avec le dirigeant de PME, un plan d'affaires ou un plan de restructuration de l'entreprise. Ce plan sera soumis aux banques pour financement.

Le programme apporte donc à la PME de la formation et une assistance au montage des dossiers de crédit. Il améliore la qualité de l'information destinée aux banquiers.

Le programme «*label ADEPME*» permet ainsi :

- ✚ de résoudre le problème de l'asymétrie d'information entre la banque et la PME ;

- ✚ de pallier le problème de la sélection adverse ;
- ✚ d'améliorer la qualité du portefeuille PME des banques ;
- ✚ de servir de référence pour accéder au financement bancaire ;
- ✚ de promouvoir la bonne gouvernance d'entreprise.

Aussi, a-t-il reçu l'adhésion du secteur bancaire qui a signé en Mars 2005 un protocole d'accord avec l'ADEPME pour la facilitation de l'accès au crédit bancaire pour les PME.

Depuis cinq ans, un certain nombre de protocoles ont été signés avec le secteur bancaire afin de faciliter l'intervention de l'Agence.

L'expérience a montré au bout de la première année qu'il faut passer à une étape supérieure, à savoir définir avec le secteur bancaire un ensemble de critères d'évaluation des entreprises pour déterminer si la PME est éligible ou non au financement. Si la PME n'est pas éligible au financement, il s'agira d'examiner dans quelle mesure elle peut être encadrée par l'Agence afin d'améliorer ses indicateurs économiques de façon à être éligible à terme.

Le programme de labellisation a été conçu en s'appuyant sur deux instruments, notamment :

- ✚ un outil d'évaluation de la capacité de la PME à faire face à ses engagements financiers à savoir la grille d'évaluation des PME qui utilise des techniques de cotation (analyse financière selon les critères bancaires) et de notation (analyse statistique, scoring) et ;
- ✚ un dispositif de monitoring permettant à la banque d'orienter une bonne partie des PME financées vers l'ADEPME qui en assure le suivi.

II - OUTILS DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

La mise en œuvre opérationnelle du programme de labellisation nécessite l'utilisation d'un certain nombre d'outils techniques afin de rendre plus visible et plus lisible le secteur de la PME. En d'autres termes, il convient, d'une part, de définir les niveaux de performance des PME à travers la grille d'évaluation des PME et d'autre part, de mettre en place une palette d'instruments qui prennent en charge la PME tout au long de son processus de financement.

II.1 - LA GRILLE D'ÉVALUATION DES PME

labellisation des PME suppose une classification des PME selon leurs performances économiques et financières. De ce fait, il a paru pertinent de développer un outil permettant de discriminer les PME selon leur niveau de performance, d'où la construction de la grille d'évaluation des PME.

- Pertinence de la grille

Cet outil a été développé au lendemain du séminaire organisé par l'ADEPME sur la labellisation des PME avec la participation de l'ensemble des acteurs nationaux intervenant en faveur de la PME. Il s'agit de l'Etat, des partenaires techniques et financiers, du secteur privé à travers les OPC (Organisations Professionnelles, Patronales et Consulaires), le secteur

bancaire qui a présidé l'essentiel des ateliers organisés à cette occasion. Trois éléments permettent de justifier la construction de la grille.

Tout d'abord, il y a eu la première Concertation Nationale sur le Crédit qui avait conclu à soixante cinq (65) mesures opérationnelles visant à améliorer l'accès des PME aux financements de leurs différents besoins. Une des mesures phares de cette concertation était le recours à la labellisation qui devait permettre aux banques de disposer d'une information de bonne qualité sur les PME et de disposer d'un mécanisme de suivi efficace leur permettant de réduire leurs coûts de gestion des dossiers des PME et donc de rendre ce secteur plus attractif pour elles.

Ensuite, la construction de la grille d'évaluation était aussi une réponse aux développements qu'ont connus les normes servant de référence aux dispositifs prudentiels applicables dans les différents pays du monde. En effet, les normes définies par le Comité de Bâle ont, depuis 2004, orienté l'appréciation du risque de crédit vers le ratio [McDonough](#) en lieu et place du [ratio Cooke](#), en vigueur depuis 1988.

Ainsi, Bâle 2 en son premier pilier, identifie un certain nombre de recommandations permettant de définir une mesure plus pertinente du risque de crédit, notamment, à travers la prise en compte de la qualité de la contrepartie.

Deux options ont alors été proposées aux banquiers.

- La méthode « *Internal Rating Based* » IRB, qui consiste pour la banque à développer en interne un système de notation financière ;

- La méthode standard qui veut que la banque ait recours à un organisme externe de notation.

C'est dans le cadre de ce dernier cas de figure qu'il faut comprendre la construction de la grille et le bon accueil qu'elle a reçu des banques qui y voient un moyen de mieux se conformer aux instructions de la BCEAO contenues dans le dispositif prudentiel qui s'est fortement inspiré des normes de Bâle.

Enfin, l'expérience a montré que les méthodes classiques d'évaluation standard des risques utilisées par les banques étaient inopérantes lorsqu'il s'agissait de prendre en compte certains aspects spécifiques à la PME et qui sont leurs principaux traits de caractère.

Déjà, la diversité croissante des PME et de leurs modes d'organisation ainsi que la multiplicité et la spécificité des produits qu'elles développent rendent difficile une appréciation de leur qualité à partir de ces méthodes standards. Il devient nécessaire, à partir de ce constat, de développer un outil ayant un caractère pluriel et dynamique pour prendre en compte les éléments qualitatifs d'appréciation de la situation économique de la PME et les facteurs déterminant sa compétitivité qui sont, le plus souvent, hors du champ des critères de la solvabilité. C'est le cas, entre autres :

- de ses relations avec ses environnements économiques et financiers ;

- des conséquences de ses décisions d'investissement sur sa santé financière et sa compétitivité ;

- des conséquences que peut occasionner le décalage qu'il peut y avoir entre le moment où le crédit est effectivement accordé et la réalisation des investissements, etc.

Cette complexité de la PME, de par sa nature et de par ses activités, rend nécessaire le recours à un outil ayant une approche multi-niveaux du risque de la PME.

- Intérêts de la grille

L'intérêt de la grille et partant de là, de la labellisation peut être appréciée à travers sa méthodologie assez pertinente qui prend en compte les limites de l'approche classique de la banque. En effet, la grille s'appuie sur une méthode qui fait un focus sur les risques réels de la PME et qui accorde une grande importance à la connaissance de la PME et de son activité. Un dispositif de suivi complète l'analyse fournie par la grille.

Dans la démarche d'évaluation de l'entreprise et de sécurisation du crédit, la méthodologie adoptée s'appuie sur trois éléments fondamentaux avec :

- d'abord, un focus sur les risques réels de la PME afin :
 - ☞ de couvrir tous les facteurs de risques de la PME (financiers, externes, management, etc.)
 - ☞ de mesurer les risques liés à chaque PME prise individuellement ;
 - ☞ d'évaluer la performance d'une PME relativement à son secteur d'activité ;
 - ☞ de réactualiser à chaque nouvelle information pertinente pour l'appréciation de la situation de la PME. Cela suppose de disposer d'un cadre permettant de recueillir et de traiter ces informations.
- ensuite, une grande importance accordée à la bonne connaissance de la PME et de son activité avec un recours à l'expertise humaine pour recueillir, traiter et valider les informations pertinentes sur les PME ;
- enfin, un dispositif de suivi de la PME effectué par une équipe multidisciplinaire et complémentaire et qui est composée entre autres de financier, marketer, économiste et ingénieurs électromécanicien, agro-alimentaire et informaticien.

- Le processus et les acteurs

Pour la construction de cette grille, un comité scientifique a été mis en place qui a, par la suite, installé une équipe technique chargée de réaliser le projet.

Le Comité Scientifique, sous la présidence de l'Association Professionnelle de Banques et Etablissements Financiers (APBEF) est l'organe d'orientation du programme de labellisation et comprend outre l'ADEPME, la Direction Générale des Impôts et Domaines (DGID), l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), l'Agence De l'Informatique de l'Etat (ADIE), le Tribunal Régional Hors Classe de Dakar avec notamment le Greffe, l'Agence de Promotion des Investissements et des Grands Travaux (APIX), le Secrétariat Permanent de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) ainsi que quelques banques ayant signé des protocoles spécifiques avec l'ADEPME.

Le processus de construction de la grille a débuté en 2003 avec la première concertation nationale sur le crédit qui a fait de la labellisation l'une de ses mesures phares. En 2005, le Business Forum organisé par l'ADEPME a été l'occasion d'organiser et de dynamiser sa collaboration avec le secteur bancaire qui manquait de répondant pour la prise en charge de ses difficultés de communication vis-à-vis de sa clientèle PME.

En novembre 2008, le séminaire organisé sur la labellisation des PME a été le point de départ de la phase de construction de la grille avec notamment les **termes de références** qui ont été élaborés et puis validés en mars 2009 au cours d'un atelier avec les membres du Comité Scientifique. En juillet 2009, c'est autour du **document de cadrage** de faire l'objet de validation de la part de l'équipe technique qui a, elle-même, été mis en place par le Comité Scientifique au lendemain de la validation des termes de références. En novembre 2009, le consultant informatique sélectionné suite à un appel d'offre a produit un **document fonctionnel et technique**, validé par l'équipe informatique. Deux mois plus tard, fin janvier, le même consultant proposait une **maquette informatique** présentant le « visage de sortie » de l'outil en gestation. Parallèlement, l'équipe statistique s'est attelée à former la base de données devant servir pour l'organisation de l'étude.

- Les destinataires de la grille

- **Banques** : premiers destinataires afin de leur permettre de disposer d'une information de meilleure qualité sur les PME et de réduire leurs coûts de gestion des dossiers et de suivi des PME labellisées bénéficiant d'un financement ;
- **PME concernée** : elle dispose ainsi d'une évaluation externe et objective de sa situation économique et financière ;
- **ADEPME** : pour contribuer à affiner et à standardiser la démarche de diagnostic financier.

- La politique de confidentialité

Dans le cadre de cette politique de confidentialité, il s'agit de mettre en place un cadre pouvant garantir à la PME la non diffusion des données la concernant à des concurrents ou d'autres acteurs pouvant l'utiliser d'une manière qui ne serait pas profitable à la PME. Deux éléments permettent de sécuriser la diffusion de ces données :

- ✓ destinataires : ils sont d'un nombre très limité et n'auront pas le droit de diffuser l'information ;
- ✓ statuts de l'agence : le personnel de l'agence est tenu au secret professionnel

Le nouveau cadre légal et réglementaire régissant les agences imposent à tous les agents le secret professionnel et prévoit des sanctions pouvant aller jusqu'au licenciement pour faute lourde.

- L'outil : grille d'évaluation des PME

La grille est un **outil d'appréciation de la capacité d'une petite ou moyenne entreprise à honorer ses engagements financiers à un horizon de trois (03) ans**. Pour ce faire, il utilise des indicateurs **quantitatifs** et **qualitatifs** pour identifier les PME éligibles au financement bancaire. Cette méthode lui permet ainsi de déterminer le risque spécifique à chaque PME et à son secteur.

- La méthodologie de construction

La grille, dans sa construction, s'appuie essentiellement sur la politique de développement du pays telle que définie par l'autorité politique. Cette politique est articulée autour de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA). La SCA a identifié cinq (05) grappes prioritaires sur lesquelles devaient porter l'essentiel des efforts de l'Etat pour atteindre un niveau de croissance économique à deux chiffres à l'horizon 2015. Ces grappes, qui ont surtout servi de cadre pour la réalisation de l'analyse statistique, sont :

- la grappe agriculture et l'agro-industrie ;
- la grappe Tourisme, Industries Culturelles et Artisanat d'Art ;
- la grappe Pêche et Aquaculture ;
- la grappe Technologies de l'Information et des Communications et Télé-services ;
- la grappe Textile et Habillement.

Deux instruments d'une grande complémentarité composent la grille. Il s'agit de la **cotation** et de la **notation**.

Schéma de cotation

La cotation consiste en une analyse qualitative et quantitative de la PME. Ainsi, l'évaluation commence par un pré-diagnostic qui permet une appréciation de la qualité du management de la PME avec un focus sur l'historique des dirigeants en termes de liquidation d'entreprise (**cote du dirigeant**). L'appréciation porte également sur le mode d'organisation de l'entreprise, la qualité des équipements ainsi que sur les processus de production en vigueur au sein de l'entreprise. Ensuite, il est procédé à une classification de la PME selon son chiffre d'affaire afin de déterminer **sa cote d'activité**. Enfin sa **cote de crédit** est obtenue en effectuant une analyse financière prenant en compte les spécificités sectorielles ainsi que les normes de la BCEAO pour ce qui est des ratios financiers.

La cote du dirigeant

L'indicateur pour les dirigeants porte sur le nombre de liquidations connues sur les trois dernières années. On cotera les dirigeants avec trois (03) chiffres = 0 + (0, 1, 2, ou 3) et 0.

Ainsi, on notera les cotes suivantes :

- **Cote 000** lorsque le dirigeant n'a pas connu de liquidation ;
- **Cote 010** lorsqu'il a connu une (01) liquidation ;
- **Cote 020** lorsqu'il en a connu deux (02) ;
- **Cote 030** lorsqu'il en a connu trois (03).

La cote d'activité

Elle est liée au niveau du chiffre d'affaires de la PME. En partant de la définition contenue dans la loi d'orientation pour la promotion des PME et des entretiens avec les directeurs PME, six catégories de cotes ont été identifiées (cas général) et deux cas particuliers.

Cas général :

- **Cote A** : 1 milliard < **chiffre d'affaires** ≤ 5 milliards de F.CFA
- **Cote B** : 500 millions < **chiffre d'affaires** ≤ 1 milliard de F.CFA
- **Cote C** : 300 millions < **chiffre d'affaires** ≤ 500 millions de F.CFA

- **Cote D** : 50 millions < **chiffre d'affaires** ≤ 300 millions de F.CFA
- **Cote E** : 25 millions < **chiffre d'affaires** ≤ 50 millions de F.CFA
- **Cote F** : **chiffre d'affaires** ≤ 25 millions de F.CFA

Cas particuliers :

- **Cote N** : niveau d'activité connu mais non significatif ;
- **Cote X** : niveau d'activité inconnu ou trop ancien.

Les cas particuliers N et X sont à prendre en considération lorsque la PME est en phase de difficultés. Ces PME peuvent faire l'objet de restructuration ou d'opérations de fusion, acquisition nécessitant un financement.

La cote de crédit

La cote de crédit exprime l'appréciation portée sur la solvabilité de l'entreprise, sa capacité à honorer ses engagements financiers. On distinguera six (06) classes de cotes :

- **Cote 4** : cote d'excellence ;
- **Cote 5** : bonne cotation ;
- **Cote 6** : réserves ;
- **Cote 7** : réserves graves ;
- **Cote 8** : entreprises menacées ;
- **Cote P** : entreprises en procédures judiciaires (règlement judiciaire, liquidation judiciaire).

Les cotes 4 et 5 seront affinées pour tenir compte :

- de la régularité des paiements sur les six derniers mois,
- de la position de l'entreprise dans son secteur d'activité¹.

On aura donc :

- **Cote 4++** : pour les PME qui ont une excellente rentabilité et solvabilité. Elles respectent scrupuleusement leurs échéances de règlement et leurs ratios sont excellents par rapport à la moyenne observée dans le secteur d'activités ;
- **Cote 4+** : pour les PME qui ont une très forte rentabilité et solvabilité. Elles respectent leurs échéances de règlement et leurs ratios suivent l'évolution de la moyenne observée dans le secteur d'activité ;
- **Cote 4** : pour les PME ayant une forte rentabilité et solvabilité ;
- **Cote 5+** : pour les PME ayant une rentabilité positive mais une solvabilité moyenne ;

¹ Rapprochement des ratios de l'entreprise à ceux de son secteur d'activité.

- **Cote 5** : pour les PME ayant une rentabilité positive et une solvabilité faible par rapport à la moyenne du secteur d'activité ;
- **Cote 6** : pour les PME qui ont un déséquilibre financier ;
- **Cote 7** : pour les PME ayant moins de trois incidents de paiement déclarés dans l'année avec un retard de remboursement > à 90 jours² ;
- **Cote 8** : pour les PME ayant plus de trois incidents de paiement déclarés dans l'année ;
- **Cote P** : PME en procédure judiciaire.

Ainsi, on peut déterminer les cotes de crédit³ suivantes selon la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements et à partir de là on en tire une conclusion quant à la situation de la PME :

Excellente	++	LABELISEE (éligible au financement)
Très fort	+	
Forte		
Assez forte	+	ENCADREMENT COMPLEMENTAIRE POUR LABELLISATION
Acceptable		PLAN D'ENCADREMENT SPECIFIQUE A DEFINIR
Faible		
Menacée		CELLULE ENTREPRISE EN DIFFICULTE
Compromise		
Entreprise en procédure judiciaire		

Schéma de notation

La **notation**, quant à elle, consiste en une analyse statistique de la PME. Il s'agit de définir un score pour chaque grappe et ensuite un score par entreprise afin de positionner la PME par rapport à son secteur d'activité. Le score est, en effet, **une moyenne pondérée de ratios économiques et financiers qui, sous une forme synthétique, fournissent une information dont la fiabilité est supérieure à celle de l'examen des ratios entrant dans sa définition**. Il

² Définition harmonisée du défaut : Bâle II

³ Exigence de Bale 2 : au minimum 7 catégories pour les encours sains et une catégorie pour les encours douteux

s'appuie donc essentiellement, pour chaque grappe, sur près d'une dizaine de ratios financiers identifiés par les banques comme étant les plus pertinents pour la caractériser.

Le découpage de l'analyse statistique en grappes est d'autant plus important qu'il permet d'articuler les actions entreprises par l'ADEPME, caractérisées par le programme de labellisation, avec les objectifs de la stratégie de développement nationale ; facilitant ainsi le suivi des indicateurs et les ajustements nécessaires dans la mise en œuvre de la stratégie concernant le volet PME.

L'analyse effectuée sur chaque grappe permettra de distinguer les caractéristiques de la PME défaillante. Grâce aux états financiers des entreprises et aux informations sur les dates d'ouvertures de procédures judiciaires, il est en effet possible de constituer des groupes définis a priori comme :

- **Entreprises défaillantes**, c'est-à-dire celles ayant eu un jugement d'ouverture de procédure judiciaire et dont les états financiers observés sont antérieurs à ce jugement ;
- **Entreprises non défaillantes**, c'est-à-dire celles n'ayant pas connu un tel événement sur toute la période d'observation.

Ces deux groupes devront être comparés afin d'identifier les clignotants du risque permettant de prévoir les défaillances. Parmi plusieurs méthodes envisageables, l'analyse discriminatoire linéaire de Fisher a été retenue en vertu de sa robustesse temporelle et de sa facilité d'interprétation. Elle fournit une combinaison linéaire optimale des meilleurs ratios permettant de distinguer les entreprises risquées des entreprises viables dans chaque grappe.

Le score peut ainsi être défini comme la somme des contributions des ratios. Les ratios, dont la contribution est négative, identifient les points faibles de l'entreprise. A l'inverse, les ratios à contribution positive indiquent les points forts. Ils permettent de savoir si la situation de l'entreprise s'améliore ou se dégrade.

Trois principaux éléments d'information sortent d'une analyse par la méthode des scores. Il s'agit :

- des indicateurs de défaillance :
- du positionnement de la PME par rapport à sa grappe ;
- du score et de la contribution de chaque ratio.

- Indicateurs de défaillance

L'un des principaux intérêts de la méthode du score est qu'elle permet de mesurer la probabilité de défaillance de la PME sur un horizon de trois années. Cette probabilité est déterminée en pourcentage sur les trois derniers exercices. Ainsi, afin de mesurer le risque de défaillance de la PME, on compare la probabilité de défaillance de l'année la plus récente avec le taux moyen de défaillance de la grappe sur les trois derniers exercices. Si le taux sectoriel est plus important que la probabilité de la PME, alors on peut en conclure que la PME surperforme - c'est-à-dire est plus performante que - son secteur ou la grappe à laquelle elle appartient.

- Positionnement de la PME par rapport à la grappe

Au delà de la comparaison entre le risque de défaillance de la PME avec sa moyenne sectorielle, l'analyse par les scores permet de situer la PME dans son secteur en termes de vulnérabilité. Dix déciles sont identifiés et dans lesquels s'organise la classification des PME suivant leurs scores. Lorsqu'un score est inférieur au premier décile, alors la PME sera considérée comme vulnérable. A l'opposé lorsque le score dépasse le neuvième décile, la PME sera considérée comme en bonne santé. A noter que l'évolution du positionnement donne une indication sur l'évolution de la performance (santé financière notamment) de l'entreprise elle-même. Une évolution de D1 vers D9 apparaît favorable.

- Définition de son score et de la contribution de chaque ratio financier

Enfin, quelque soit le niveau du score de la PME, il apparaît important pour elle d'identifier la contribution de chaque ratio à la formation du score. En effet, le score étant une moyenne pondérée de différents ratios financiers, il est possible de le décomposer en contribution de chaque ratio de sorte à identifier les zones de risque ou de défaut de performance au niveau de la PME. Ainsi, alors qu'une contribution négative au score signale un point faible de l'entreprise, une contribution positive correspond à un point fort de la PME.

De manière générale :

- plus le score est négatif, plus la situation est défavorable.
- plus le score est positif, plus la situation est favorable.

En définitive, la méthode du scoring permet non seulement d'identifier des éléments de risque pouvant compromettre le développement de l'entreprise. Mais, elle peut aussi permettre de grossir les risques potentiels sur lesquels une attention particulière doit être portée.

II.2 - PROPOSITION D'INSTRUMENTS POUR LE PROCESSUS DE LABELLISATION

La labellisation qui est un processus d'amélioration de la lisibilité des PME a besoin de se doter d'instruments performants en termes de prévention et de suivi pour les PME financées et en termes de recouvrement et de restructuration pour les entreprises défaillantes et/ou en difficulté.

II.2.1- Instruments de prévision et de suivi

Le programme de labellisation, pour rappel, est *un processus d'amélioration de l'éligibilité des PME aux sources de financement notamment bancaire par un renforcement de leurs capacités managériales, par une amélioration de leur lisibilité mais aussi par du monitoring permettant de réajuster à temps réel à chaque fois que de besoin.*

Toute la problématique de la labellisation consiste donc à permettre au dirigeant de PME d'être en mesure de gérer d'une manière efficace son entreprise et de diffuser une information de qualité vers ses partenaires notamment financiers. Ainsi, tous les éléments de la labellisation ont en commun une structuration des fonctions de l'entreprise. En effet, l'immatriculation correspond à une formalisation de premier niveau. Elle consiste, pour l'entreprise, à satisfaire aux formalités prévues par la loi, à savoir celles relatives à l'Acte Uniforme de l'OHADA (Registre de Commerce) et à celles relatives aux lois fiscales (NINEA).

La labellisation, quant à elle, est assimilée à un second niveau de formalisation. C'est un processus qui comprend un ensemble d'actions différenciées selon le niveau de

développement et la situation de l'entreprise en termes de performances. Cette décomposition prend, ainsi, en compte les différentes étapes du cycle de vie de l'entreprise qui va de la création – formalisation à la phase de difficulté en passant par les phases de croissance et de maturité.

◆ **La phase de création – formalisation**

Cette phase est ainsi appelée parce qu'elle concerne les promoteurs qui créent leurs entreprises à partir d'une idée de projet ou ceux qui exercent déjà une activité et décident de la faire passer de l'économie informelle au secteur formel. La prise en charge des PME de cette phase suit les étapes suivantes :

- ✚ **Brainstorming** pour évaluer l'idée de projet et les qualités en gestion du promoteur. Grâce à des outils simples et une démarche participative, les besoins en formation sont identifiés et le promoteur maîtrise les risques et les facteurs clé de succès de son projet ;
- ✚ **Formation** en gestion avec quatre modules (marketing, fiscalité, comptabilité et calculs des coûts, sources de financement et plan d'affaires) élaborés grâce aux consultants du RESAMPE (Réseau Sénégalais d'Appui à la Micro et Petite Entreprise). Ces consultants ont été formés pendant deux ans par l'ADEPME aux techniques d'apprentissage par l'action avec l'appui de la coopération allemande ;
- ✚ **Installation des outils de gestion et des tableaux de bord** ou clignotants pour faciliter le suivi de l'entreprise ;
- ✚ **Elaboration d'études de faisabilité** pour cerner les marchés, les facteurs clés de succès et les risques liés à l'activité ;
- ✚ **Accompagnement à la recherche de financement** auprès des institutions bancaires, des mutuelles et autres fonds (fonds national de promotion des jeunes, fonds de l'entreprenariat féminin, crédit municipal...) ;
- ✚ **Suivi et accompagnement** pour l'immatriculation, le phasage des investissements et la gestion d'entreprise.

A cet effet, un **Guichet d'Information et de Formalisation (GIF – ADEPME)** a été mis en place. Il est le lieu où l'Agence formalise les PME qu'elles soient du secteur informel donc inconnues de l'administration ou immatriculées mais informelles dans leur organisation et leur mode de gestion, ou qu'il s'agisse d'entreprises en création.

◆ **La phase de croissance de la PME**

Dans la première phase (création – formalisation), le chef d'entreprise est un entrepreneur, qui concentre entre ses mains tous les pouvoirs et l'essentiel des tâches à réaliser dans l'entreprise. De très rares fonctions sont déléguées à ce niveau. Par contre, dans la phase de croissance, le niveau d'activité est tel qu'il est nécessaire au chef d'entreprise de s'entourer d'une équipe soit pour les fonctions principales de l'entreprise ou pour les fonctions support. A ce niveau, l'entrepreneur doit, quelque peu, céder la place au manager chef d'équipe. Pour ce faire, l'ADEPME oriente ses actions dans le renforcement des capacités managériales des chefs d'entreprise dont les PME appartiennent à cette phase.

Ces services offerts prennent quatre formes :

- **Formations** en organisation, marketing, gestion financière et de la qualité ;
- **Services d'orientation** vers les organisations patronales existantes ou de mise en réseau pour leur faire bénéficier d'ouverture de marchés et d'échanges d'expériences ;
- **Coaching** grâce aux conseillers de proximité formés et mis à la disposition des organisations patronales ;
- Mise à disposition de plus de **120 outils d'auto-évaluation** disponibles dans le portail web www.senegal-entreprises.net, aujourd'hui visités par 30.000 internautes par mois.

Avec l'encadrement et le suivi apportés par l'ADEPME, les entreprises de cette phase disposent d'une bonne comptabilité soit en interne ou tenue par un centre de gestion agréé. Cela leur permet de produire des états financiers fiables et qui reflètent de façon sincère la situation économique et financière de la PME. Elles disposent également d'une bonne organisation interne qui améliore leurs perspectives en termes d'accès aux marchés national et international et aux financements. Le problème de formalisation, même celle de second niveau, est totalement résolu.

◆ La phase de maturité

L'encadrement ces PME de cette phase est caractérisé par des actions assez pointues dans différents domaines et fait intervenir des experts locaux ou étrangers. Il s'agit en PME qui ne souffrent plus de problèmes de maîtrise de leurs activités ou de formalisation. Ces PME ont besoin :

- ✚ De conseils en matière de **choix des investissements** : priorisation des investissements, services financiers adaptés, effet levier...
- ✚ De conseils et de la fourniture d'expertise locale ou étrangère pour la **certification et la mise aux normes**;
- ✚ De stratégies et d'outils pour améliorer l'**accès aux marchés** par la mise en place de consortia d'exportations.

C'est à ce niveau qu'intervient le Programme national de Mise à Niveau géré par le bureau éponyme pour soutenir les efforts d'investissements matériels et immatériels des PME.

Au delà du bureau de mise à niveau, les phases de croissance et de maturité sont prises en charge au niveau du **Centre de Prestation et de Conseil (CPC - ADEPME)**.

◆ La phase de difficultés

C'est la dernière phase du cycle classique de vie d'une entreprise. Elle peut être liée à des problèmes conjoncturels ou à d'autres qui remettent carrément en cause la viabilité de l'entreprise. Quelque en soit la cause et les conséquences potentielles, un service particulier est offert aux PME concernées au niveau de la cellule entreprises en difficultés et avec le soutien de partenaires spécifiques.

Ce dispositif d'appui et de suivi des PME constitue une réponse appropriée à l'amélioration de la lisibilité des PME, à la réduction du risque de crédit et donc de l'accès des PME au financement bancaire par :

- ✚ un suivi de proximité ;
- ✚ une anticipation avec des outils de détection précoce des difficultés de la PME ;
- ✚ une réduction des coûts de traitement des dossiers de crédit.

Mais des problèmes subsistent quant à la disponibilité des garanties réclamées aux PME et quant au recouvrement des créances des banques. Dès lors, il apparaît nécessaire de compléter le dispositif par une prise en compte des cas de défaillance des PME et d'absence de garantie.

II.2.2 - Instruments de recouvrement et de restructuration

Les instruments, proposés dans le cadre de ce travail, sont appropriés pour le cas des PME débitrices dont on constate la défaillance ou des PME en difficulté pour lesquelles il faut une décision de redressement, de restructuration ou de liquidation.

En effet, les banquiers ainsi que de nombreux acteurs du secteur de la PME considèrent que les fonds de garantie représentent la réponse la plus adaptée au problème de faible accès des PME au financement. Ainsi, face à leur réticence à s'engager d'avantage dans le financement des PME, l'Etat du Sénégal a mis en place un certain nombre d'instruments pour intéresser les banques à ce segment de marché. Ces instruments prennent, le plus souvent, la forme de fonds de garantie qui protègent les banques contre le risque de défaut des PME.

Or, les fonds de garantie ont, au fil des années, montré leurs limites. En effet, les fonds publics de garantie ont, certes le mérite d'intéresser les banques au marché des PME mais font ressurgir d'autres risques liés à l'alea moral, associé au banquier, et au passager clandestin ou « free rider » lié à la PME bénéficiaire.

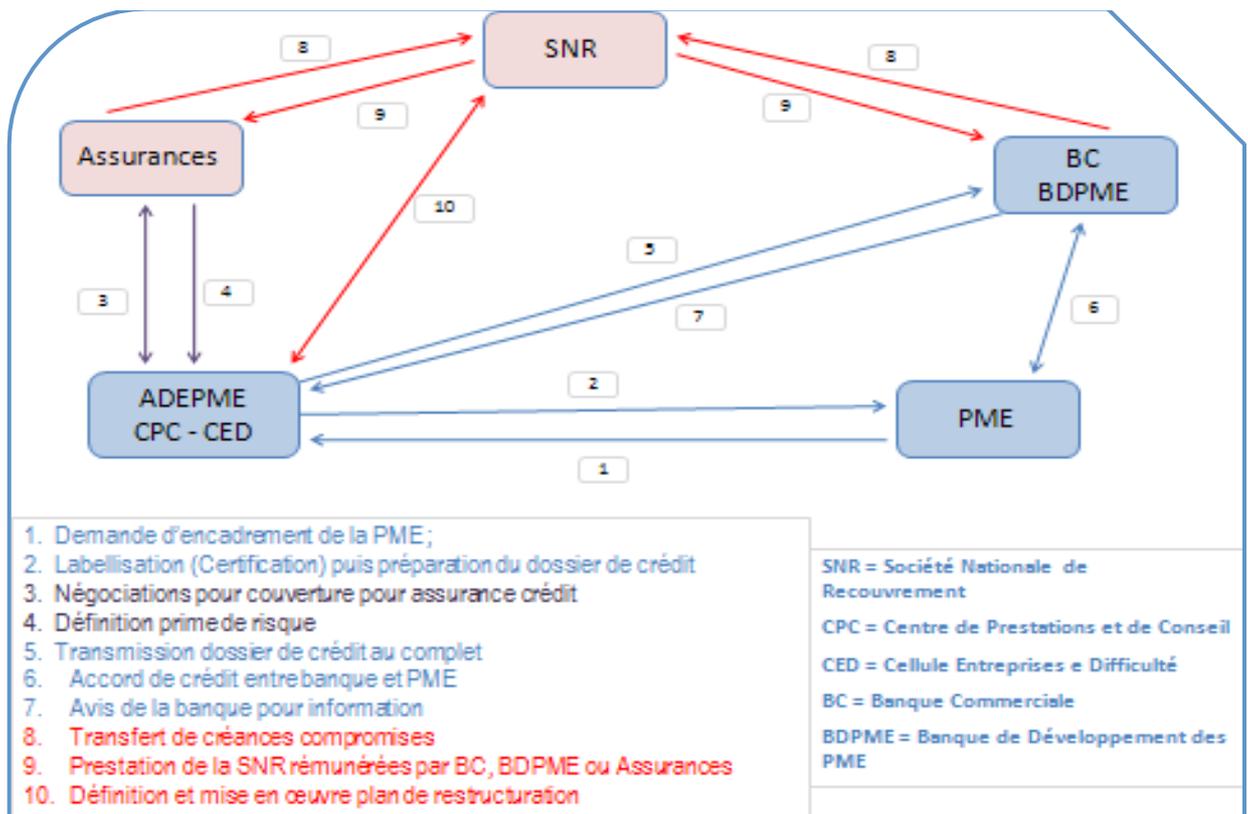
- ✚ Le risque d'alea moral est associé au potentiel relâchement de la banque qui ne sent plus la nécessité encore moins l'obligation de mettre en selle toute sa filière risque. En effet, en principe, avec les fonds de garantie seule la garantie réclamée aux clients change par rapport aux critères d'origine de la banque. Cela signifie que la banque doit appliquer la même rigueur dans la sélection, le suivi et le recouvrement de ses créances. Or, les banques ont tendance à puiser dans les fonds dès que le cadre régissant le fonds le lui permet. De plus, on a observé, notamment avec les fonds de garantie du Fonds de Promotion Economique (FPE) logés dans les banques que celles-

ci ont financé directement à partir de ces fonds de sorte que l'effet multiplicateur du fonds de garantie n'a pas pu jouer. Cet alea moral qui se manifeste donc par un non-respect de l'ensemble des règles et accords passés entre l'institution bancaire et le pouvoir public a constitué un facteur important de non performance, voire d'échec, de la plupart des politiques publiques en matière de fonds de garantie ;

- ✚ Le risque de « free rider » est, quant à lui, observable au niveau de la PME financée. Le phénomène du passager clandestin a été mis en évidence par un socio-économiste du nom de Mancur Olson (1932-1998) dans son ouvrage '*Logic of Collective Action*' de 1971. Il s'agit d'un agent économique, utilisateur d'un bien, d'un service ou d'une ressource de la collectivité publique sans en payer le prix ou sans respecter les principes qui le régissent. Dans le cas des fonds de garantie, la PME, se sentant protégée et non soumise à un risque de saisie (en cas de sûreté réelle, i.e. garantie hypothécaire) ne perçoit pas l'obligation de rembourser le crédit emprunté. En fin de compte, les fonds publics de garantie ressemblent à des fonds perdus car l'essentiel des financements couverts ne sont pas recouverts.

C'est pour ces deux risques que nous préconisons la mise en cohérence d'instruments existants mais qui, ont été très rarement mis ensemble pour créer un environnement favorable au développement du marché du crédit aux PME. Pourtant, leur mise en synergie peut constituer une réponse pertinente pour résoudre les problèmes de défaillance et de recouvrement. Ce dispositif qui intègre, notamment, les compagnies d'assurance et la **Société Nationale de Recouvrement du Sénégal (SNR)** est schématisé ainsi qu'il suit :

SCHEMA DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT



L'intérêt d'un tel schéma, qui s'organise autour des sociétés d'assurance et des sociétés de recouvrement notamment, la (SNR), est de permettre, non seulement de conserver un outil d'intéressement en destination des banques, à travers la facilitation de leur recouvrement de certaines créances mais aussi de responsabiliser les PME par des mécanismes de sanction. Ainsi:

- ✦ **Au niveau de la banque** : la couverture du financement joue toujours de sorte que son analyse se limite à l'étude de la viabilité et de la solvabilité de l'entreprise et à la rentabilité de son projet d'investissement. En cas de défaillance, la banque mettra en œuvre ses outils classiques de recouvrement jusqu'à un certain niveau où interviendra la SNR, qui dispose d'un arsenal juridique plus efficace que la banque pour procéder au recouvrement des créances ; l'Etat n'intervenant que si la PME est réellement insolvable. Cette intervention se fait au moyen d'un rachat de la créance de la banque sur la PME pour permettre à ces deux acteurs de reprendre une relation d'affaire normalisée. L'avantage pour la banque est de pouvoir recouvrer ses créances quelque soit la situation de la PME. L'intervention de l'Etat se justifie par le fait que la PME concernée a bénéficié du label ADEPME. Pour autant, ce label ne décharge pas la banque d'une analyse rigoureuse du projet d'investissement que la soumet la PME labellisée car le label ne constitue pas un quitus pour l'ensemble des projets développés par la PME mais est une observation de sa situation économique, financière et juridique et ses perspectives de croissance. De ce fait, il appartient à la banque de procéder à l'analyse de l'impact du projet sur la performance future de la

PME et de motiver son choix, devant la SNR, en cas de défaillance. Après rachat de la créance de la banque par la SNR, cette dernière, avec l'ADEPME, met en œuvre un plan de redressement de la PME pouvant aboutir à la liquidation si la viabilité économique de la PME n'est plus assurée ;

- ✚ **Au niveau de la PME** : le risque de « free riding » est fortement atténué. En effet, lorsque, malgré les outils de prévention et de détection de défaut, la défaillance de la PME est constatée, l'ADEPME intervient pour aider à la régularisation de la situation. Deux cas de figures sont possibles : soit un moratoire est signé entre la banque et la PME afin de permettre à cette dernière de régler progressivement sa dette, soit c'est la SNR qui intervient pour mettre en œuvre une procédure de recouvrement avec le risque que la PME perde quelques uns de ses équipements. De ce fait, la tentation de la PME à « refuser » de payer s'effrite considérablement.

En revanche, si la défaillance de la PME est liée à des problèmes de compétitivité ou d'organisation d'ordre conjoncturel ne remettant pas en cause sa viabilité économique, l'Agence organise des tours de tables avec les différents partenaires de la banque (administration, banque, fournisseurs, clients, etc.) pour étudier un plan de restructuration ou de redressement. Ces PME sont ainsi admises dans la **Cellule Entreprises en Difficulté**. Cette cellule, mise en place par arrêté primatorial, a été créée, en 2004, au sein de l'ADEPME pour lui permettre d'accompagner les entreprises en difficulté mais qui sont économiquement viables.

La cellule s'est vu confiée quatre missions relatives à :

- ✚ l'information des entreprises, les organisations professionnelles ainsi que les autres acteurs (juges, consultants, banques, etc.) pour les sensibiliser sur l'intérêt du dispositif d'appui aux entreprises en difficulté ;
- ✚ la prévention des difficultés par la détection précoce du risque de défaillance à travers, notamment, la grille d'évaluation des PME ;
- ✚ l'assistance aux entreprises en difficulté dans leurs procédures de redressement ;
- ✚ l'animation de la concertation entre les acteurs publics et privés.

Pour la mise en œuvre de cette lettre de mission un comité technique a été mis en place, sous l'autorité de la primature et qui comprend des ministères, le patronat, l'APBEF, les institutions fiscale (DGID) et sociales (CSS et IPRES), etc.

Le processus démarre avec la phase préparatoire qui consiste à identifier les véritables problèmes de la PME ainsi que leurs sources à travers un diagnostic et à mettre en place un comité ad hoc. Ensuite, commence la deuxième phase avec la sélection d'un consultant, mandataire ad hoc. Ce dernier accompagne la PME dans la préparation et la mise en œuvre d'un plan de redressement avec l'accord de ses différents partenaires (créanciers). En effet, le consultant appuie non seulement la PME dans ses négociations avec ses créanciers mais doit amener ces derniers à adopter une attitude positive vis-à-vis de l'entreprise. Enfin, la dernière phase du processus d'appui aux entreprises en difficulté consiste en la mise en œuvre du plan d'accompagnement du consultant, sous le contrôle et avec le suivi de l'ADEPME. Ce plan d'accompagnement comprend outre le déploiement d'outils de gestion, la tenue d'un tableau

de bord permettant un suivi très efficace et très régulier de l'évolution de la situation de la PME.

CONCLUSION

L'accès des PME au crédit pose une véritable équation aux pouvoirs publics à cause, notamment de l'existence d'une forte asymétrie d'information en faveur des PME dans leurs relations avec les institutions financières. Cette asymétrie qui se matérialise par une grande difficulté voire une impossibilité pour l'institution prêteuse d'effectuer une évaluation correcte du risque associé à son client demandeur de financement, rend difficile l'accès des PME au crédit bancaire. Ainsi, parallèlement aux travaux de la théorie économique suggérant la mise en place d'un cadre d'intermédiation informationnelle permettant à un troisième acteur de faciliter les relations entre la PME et la banque, l'Etat du Sénégal a mis en place une Agence chargée d'appuyer les PME, ADEPME, qui de par sa connaissance et son expérience de la PME a su développer un outil véritable d'intermédiation et un ensemble d'instruments de sécurisation du crédit.

Cet outil dénommé labellisation propose un cadre cohérent de prise en charge de la PME selon sa situation et son niveau de développement afin de lui permettre de disposer des outils nécessaires à la production d'une information de qualité pour ses partenaires et en particulier ceux financiers. Forte de son expérience dans l'encadrement et le suivi des PME, l'ADEPME peut jouer un rôle central dans un nouveau schéma intégrant les sociétés d'assurances privées et la Société Nationale de Recouvrement du Sénégal (SNR), en lieu et place des fonds publics de garantie, qui ont montré leurs limites dans la couverture efficace des crédits alloués aux PME. Ce nouveau schéma apparaît ainsi comme une réponse adaptée à la problématique du financement des PME compte tenu de la forte asymétrie d'information qui caractérise la relation banque - PME.

« Encadré no 5 : A fin Décembre 2007, seules 56,3% des banques en activité se conformeront au ratio de couverture des emplois à moyen terme par des ressources stables, contre 62% un an plus tôt. Cette évolution confirme la rareté des ressources stables dans les banques et justifie, par ailleurs, la faiblesse des crédits à moyen et long terme dans le total des concours accordés à la clientèle. » « Etude sur l'offre et la demande de financement des PME au Sénégal », Direction des PME, Sénégal

Annexes
Tableau n°1

Crédits accordés par les banques au secteur privé par rapport au PIB (%)

	2000	2007		2000	2007		2000	2007
Angola	1,2	7,9	Érythrée	26,5	24,6	Namibie	42,3	55,6
Bénin	10,6	17,6	Éthiopie	17,9	17,3	Niger	4,6	8,8
Botswana	12,5	17,9	Gabon	8,3	10,2	Nigeria	109	18,3
Burkina Faso	10,9	16,8	Gambie	11,5	14,9	Rwanda	9,5	10,2
Burundi	17,2	20,1	Ghana	1,2	16,8	São Tomé & Príncipe	4,2	27,1
Cameroun	7,8	8,9	Guinée	3,5	6,2	Sénégal	16,5	21,8
Cap Vert	38,1	44,5	Guinée-Bissau	7,2	4,9	Seychelles	15,4	31,4
Centrafricaine, Rép.	4,3	6,4	Kenya	25,2	25,3	Sierra Leone	1,9	4,5
Tchad	3,5	2,7	Lesotho	13,9	9,0	Afrique du Sud	64,5	75,3
Comores	8,4	5,7	Madagascar	8,1	9,0	Swaziland	12,0	23,1
Congo, Rép. Dém. du	0,7	2,8	Malawi	4,6	6,2	Tanzanie	3,9	12,4
Congo, Rép. du	5,8	2,4	Mali	15,0	17,2	Togo	16,0	18,8
Côte d'Ivoire	15,0	14,7	Maurice	56,7	76,7	Ouganda	5,5	9,6
Guinée Équatoriale	2,7	2,5	Mozambique	1,5	1,2	Zambie	6,7	10,0
						Zimbabwe	14,31	157,2

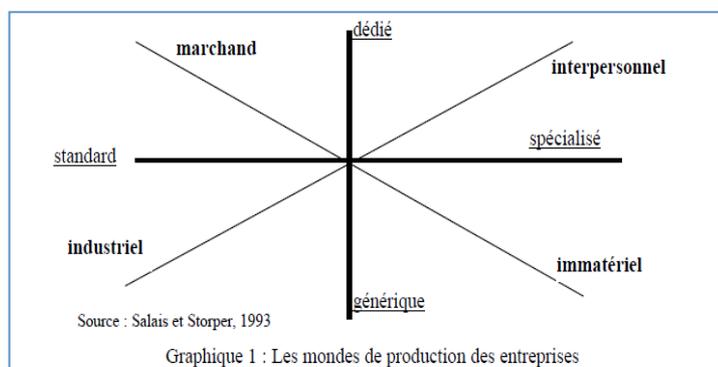
Source : FMI, www.imfstatistics.org/imf/

Source : "Le financement des PME en Afrique Subsaharienne", La revue du PROPARCO, (Secteur Privé & Développement)

Encadré



Graphique I



Source : Nadine LEVRATTO, 2002

Bibliographie

- Agence de Développement et d'Encadrement des PME, (2002), *Plan directeur*, Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Microfinance, République du Sénégal.
- Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), (2009), *Base de Données Economiques et Financières, 2008 version provisoire*, Ministère de l'Economie et des Finances, République du Sénégal.
- Akerlof G. (1970) : *The Market for "Lemons", Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, Quarterly Journal of Economics, vol. 84, n° 3, p. 488-500.
- Belletante, B. Levratto, N. et Paranke B. (2001) : *Diversité économique et mode de financement des PME*, une présentation de l'ouvrage paru chez L'Harmattan collection «Economiques » Humanisme et Entreprise – numéro 249 octobre 2001.
- Banque Mondiale, (2005) : *SENEGAL. Une évaluation du climat des investissements*, Région Afrique, Département Secteur Privé et Infrastructures Programme Régional sur le Développement des Entreprises.
- Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement (CEPOD, 2005) : *Rapport de mission Etude sur la Diversification des Instruments de Financement des Petites et Moyennes Entreprises, intégrant entre autres l'utilisation de l'épargne des Emigrés*, Ministère de l'Economie et des Finances, République du Sénégal.
- Comber, J. et R. Blazy (1998) : « *La défaillance d'entreprises : causes économiques, traitement judiciaire et impact financier* », Economica, Paris.
- Comité National de Coordination des activités de Microfinance - CNC, (2007), *Rapport sur la situation globale du secteur au 30 novembre 2007*, Direction de la Microfinance, Ministère de la Famille, de l'Entreprenariat Féminin et de la Microfinance, République du Sénégal.
- Charreaux, G. : *La gouvernance des pme-pmi*, Université de Bourgogne, Dijon.
- Direction de la Monnaie et du Crédit (2003), *Rapport de la Concertation Nationale sur le Crédit*, Ministère de l'économie et des Finances.
- Direction de la Monnaie et du Crédit (2010), *Rapport de la Deuxième Concertation Nationale sur le Crédit*, Ministère de l'économie et des Finances, République du Sénégal.
- Direction des Petites et Moyennes Entreprises (2003), *Charte des Petites et Moyennes Entreprises du Sénégal*, Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Micro-Finance, République du Sénégal.
- Direction des Petites et Moyennes Entreprises (2008), *loi d'orientation n° 2008-29 du 28 juillet 2008 relative à la promotion et au développement des petites et moyennes entreprises*, Ministère des Mines, de l'Industrie et des PME, République du Sénégal.
- Direction des Petites et Moyennes Entreprises (2010): *Etude sur l'offre et la demande de financement des PME au Sénégal*, République du Sénégal.
- Faye M. (2009 - 2010), *Cours de Gestion des Risques Bancaires*, BEM Dakar.
- Gervais, M. « Pour une théorie de l'organisation-PME », *Revue française de gestion*, n° 15, 1978, p. 37-48.
- Jensen M. C. et Meckling W. H. (1976) : *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, V. 3, No. 4, pp. 305-360.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1998) : *La Petite Entreprise*, Vuibert.
- Kahneman D. et Tversky A. (1979) : *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, Econometrica, Vol. 47, No. 2. pp. 263-292.
- Levratto, N. et al. (1996) : *Poids des asymétries informationnelles et de l'aléa de moralité dans les relations entre banques et PME*, Small Business Economics.
- Levratto, N. et al. (2001) : *L'évaluation des entreprises afin de faciliter l'accès au crédit : quelle intermédiation informationnelle ?*, rapport final établi pour le compte de la DECAS, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, mai.

Levratto, N. et al. (2002) : *Conditions de l'élaboration d'une base de données qualitatives sur les entreprises aux fins d'une intermédiation informationnelle*, rapport final pour Réponse à la consultation du Secrétariat d'État aux Petites et Moyennes Entreprises, au Commerce, à l'Artisanat, aux Professions Libérales et à la Consommation.

Ministère de l'économie et des Finances (2007), *Rapport de Présentation 'Code des Marchés publics'*, République du Sénégal.

Ndao, S. (2005) : *Leveraged Buy Out, une technique en plein essor*, Université Paul Cézanne Aix-Marseille 3, Faculté d'économie Appliquée, mémoire 3ème année.

Ndiaye Diack, K. (2006) : *Comment l'ADEPME peut elle faciliter l'accès au financement bancaire des PME du Sénégal?*, 49ème session CEFEB (Centre d'Etudes Financières Economiques et Bancaires).

Proparco : *Le financement des PME en Afrique Subsaharienne*, Revue Secteur Privé & Développement.

Paranque B. (2001), *Quelle « Intermédiation Informationnelle » pour les PME ? Ou comment une démarche théorique a fertilisé une évolution stratégique*, *Techniques Financières et Développement*, septembre 2002, n° 68.

Ramangalahy, C.F.E. (2001), *Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices: une étude empirique*, Université de Montréal, Faculté des études supérieures, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph.D) en administration.

Rauwel, J.S (2007), *Les facteurs de succès des PME en Allemagne*, Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, Section Economie et Entreprise, Mémoire de 4ème année.

Salais, R. et Storper, M. (1993) : *Les Mondes de Production*, Ed de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris.

Simon H. A. [1955], *A Behavioral Model of Rational Choice*, *Quarterly Journal of Economics*, 69, pp. 99-118.

« Source : Regards sur les PME n° 14, Observatoire des PME, OSEO ».

-Torres, O. : *Pour une approche contingente de la spécificité de la PME*, Université Paul Valéry Montpellier III.

www.lamicrofinance.org (le Portail Microfinance est un site dédié à la micro finance)

www.vernimmen.net (site de référence en finance géré par deux banquiers d'affaires, professeurs au groupe HEC Paris, Pascal Quiry et Yann Le Fur)

www.bceao.int (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest)

www.adepme.sn (Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et moyennes Entreprises)

www.apix.sn (site de l'agence chargée de la promotion des investissements et des grands travaux)

www.asepex.sn (Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations)

www.oseo.fr (site de l'agence française chargée de l'accompagnement des PME)



29ème université d'été de l'audit social
sur le thème du
Bien-être au travail
Montpellier 1er et 2 septembre 2011

29^{EME} UNIVERSITE D'ETE DE L'AUDIT SOCIAL

THEME

AUDIT SOCIAL ET BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Communication

**AUDIT SOCIAL ET BIEN –ETRE AU TRAVAIL : UN ETAT DES
CONTROVERSES. UNE ETUDE APPLIQUEE AUX FIRMES MULTINATIONALES
EN AFRIQUE**

Jean François NGOK EVINA, Docteur en Sciences de Gestion

Enseignant-Chercheur à l'ENSET - Université de Douala (Cameroun)
Chef de Division des Techniques de Gestion – Chef de Département STEG
Chercheur au PUSG - Université Montesquieu Bordeaux IV (France)
Membre de l'Association pour le Développement de la Responsabilité Sociale (ADERSE)
Membre du Réseau Entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)
Membre de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)
Membre de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)
Membre de l'Institut International de l'Audit Social (IAS)
Membre du Centre d'Etudes du Développement International et des Mouvements
Economiques et Sociaux (CEDIMES)
Membre de la Conférence Internationale des Dirigeants des Institutions d'Enseignement
Supérieur et de Recherche Francophone (CIDEGEF)
Courriel : ngokevina@yahoo.fr

Résumé :

La recherche effrénée de la rentabilité et de la compétitivité a phagocyté le volet social au sein des entreprises. En effet, parti du constat actuel des suicides dans les entreprises et les nombreuses revendications, tant sur le plan de l'amélioration des conditions de travail, de la

rémunération, des discriminations de toutes sortes, le harcèlement moral et physique. Nous avons cherché à comprendre ce qui conduit au bien-être ou au mal-être dans les entreprises. L'objectif de cette recherche est de montrer l'impact du respect ou non des principes de l'audit social (conformité, efficacité et stratégique) sur le bien-être au travail. Pour ce faire, nous avons opté pour une étude de cas. Ladite recherche porte sur quatre filiales des firmes multinationales exerçant une activité au Cameroun. C'est la raison pour laquelle la grounded theory a été utilisée. Les principaux résultats qui ressortent de cette recherche montrent que le harcèlement moral et physique, la surcharge de travail, la frustration lors de la prise de décision, le manque de mesures incitatives influencent négativement le bien-être au travail.

Mots clés : audit social, bien-être au travail, stress, conditions de travail, climat social.

Introduction

La problématique du mal être au travail que ce soit sous l'angle du stress ou des suicides au travail récemment médiatisée, a brutalement fait irruption dans l'agenda stratégique des dirigeants. Le plaisir ou la souffrance au travail peut être la résultante des défaillances de l'environnement de travail. Ainsi, l'individu peut subir des agressions à la fois sur le plan physique et sur le plan psychologique qui affecteront son rendement au travail.

Peut-on concilier impératifs de compétitivité, de productivité, d'efficacité et d'efficience et le bien-être au travail ? Comment prendre en charge le mal – être au travail dans les grandes structures en générale et dans les firmes multinationales en particulier ?

Tidjani et al (2008) montrent que la gestion des ressources humaines devient un outil stratégique dans la réalisation des objectifs d'une organisation. Il est important de relever la multidimensionnalité de la GRH et c'est la raison pour laquelle Ndao et Diop pensent que « *plus les ouvriers sont insatisfaits au travail, plus ils s'absentent* ».

L'objectif poursuivi à travers cette recherche est de montrer que le strict respect des principes de l'audit social garantit le bien-être au travail et améliore le rendement des employés. L'étude de cas de quatre firmes multinationales est retenue la prise en compte de l'audit social dans les entreprises est l'œuvre des grandes structures ce qui n'est pas toujours le cas pour les petites structures. La méthode qualitative et spécifiquement la grounded theory a été mobilisée parce que nous cherchons à comprendre les causes du bien-être ou du mal-être au travail. Ladite recherche s'articule autour de trois sections, la première porte sur la revue de la littérature, la seconde présente la méthodologie d'investigation retenue tandis que la dernière expose les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus.

1 Revue de la littérature

L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports avec les parties prenantes internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits (Igalens et Peretti, 2008).

Vatier (1992) quant à lui considère l'audit social comme un outil d'aide au pouvoir décisionnel de l'entreprise. En effet, lorsque l'audit social (audit du climat social par exemple) est demandé par un dirigeant, il peut lui permettre de contrecarrer un éventuel mouvement d'humeur de la part des employés, la résolution des conflits se trouve donc faciliter. Le champ d'application de l'audit social peut donc être appréhendé suivant les critères de niveau et de domaines (Peretti, 2007). Suivant le critère de niveau, on aurait : l'audit de conformité, l'audit d'efficacité, et l'audit stratégique ou de direction. Suivant le critère de domaine, il regrouperait l'ensemble des préoccupations qui naissent des interactions des individus ou des groupes d'individus avec leur environnement interne et externe. C'est ainsi que l'audit des politiques sociales traitera par exemple de l'emploi, de la rémunération, des conditions de travail, de l'hygiène et de la sécurité, la formation, des relations professionnelles, des relations sociales et culturelles, de l'information et de la communication.

Cependant, Ngok Evina (2009) estime que l'audit social améliore la qualité des ressources humaines de l'entreprise (le climat social, la mobilisation des employés autour des objectifs de l'entreprise, la réduction de l'absentéisme, motivation des employés, le rendement des employés. La Global Reporting Initiative (GRI) a été établie vers la fin 1997 avec comme mission de développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économique, environnementale, et sociale, initialement pour des sociétés et par

la suite pour n'importe quelle organisation gouvernementale, ou non gouvernementale. Rassemblée par la coalition pour les économies environnementalement responsables (CERES) en association avec le programme d'environnement des Nations Unies, le GRI incorpore la participation active des sociétés, des O.N.G, des organismes de comptabilité, des associations d'hommes d'affaires, et d'autres parties prenantes du monde entier. La démarche proposée par la GRI tend vers trois objectifs : comparabilité des données, transparence de l'information et responsabilité à l'égard des parties prenantes. Les firmes multinationales bien qu'ayant ratifiées ces conventions internationales, ne les appliquent pas dans leur gestion quotidienne. C'est le cas de la quasi-totalité des cas étudiés.

Avant le mouvement des relations humaines initié dans les années 1920, plusieurs patrons et ingénieurs américains diffusent l'idée selon laquelle un ouvrier heureux est plus productif qu'un ouvrier malheureux (Jorda, 2009). Le suicide dans les usines de Renault en Roumanie en 2009, à France Telecom montrent à juste titre le ras de bol des employés face au patronat. Un rapport de la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie de travail établissait déjà en 1996 que 28% des travailleurs dans la communauté s'estimaient stressés et dans le même ordre d'idées, Dayan (2004) estime à 3% du PNB le coût du stress aux USA. Lakhdar (1986) abonde dans le même sens et évoque l'absence d'autonomie comme une source de stress au travail. En effet, pour lui, le sentiment éprouvé par le travailleur qu'il ne dispose pas d'autonomie pour s'acquitter de ses responsabilités suscite chez lui un manque de confiance et de considération. Il en est de même de l'attribution des responsabilités parfois énormes, sans limites qui se traduisent parfois une baisse de son rendement. Plus loin, Paille (2000) pense que des vecteurs de tension tels que les attentes professionnelles non converties, la transformation de l'environnement de travail, l'influence du contenu de l'emploi occupé entraînent chez l'employé un comportement volontaire de retrait. Ces vecteurs de tension contribuent à accroître la distance physique et/ ou psychologique entre l'employé et l'organisation ce qui se traduira logiquement par une baisse de son rendement. Poilpot Rocaboy (2000) parlant des relations interpersonnelles au sein d'une organisation, a introduit le concept de « harcèlement psychologique » au travail. Il démontre que celui-ci s'illustre par la volonté de nuire, la jalousie, le bénéfice des faveurs à caractère sexuel. On peut donc constater que de tels comportements sont sources de stress en entreprise. Sala (2000) pour sa part pense qu'avec l'avènement des TIC, une nouvelle forme de stress se ressent dans les entreprises, il appelle cela le « technostress ». Il pense que le fait pour les employés de ne pas maîtriser ces technologies est source de stress et remet donc par conséquent en cause les conditions de travail. Le progrès technique et technologique est ainsi une source de mal-être dans les entreprises quand le plan de formation du personnel est inexistant.

Nous pouvons dire avec Abord de Chatillon et al (2006) que les conditions de travail sont contingentes c'est-à-dire multidimensionnelles. A l'intérieur de ces dimensions, on retrouve une variété de situations individuelles et organisationnelles.

Glidja et Pichault (2008) pensent que « dans un contexte africain où le marché du travail est précaire et où prédomine la culture collectiviste, le contrat relationnel est plus probable et, par conséquent, la carrière organisationnelle ; si le mode de gestion respecte ce contrat relationnel, la mobilité interorganisationnelle sera faible ; s'il viole le contrat relationnel, elle sera forte ».

Les interviews qui suivent sont extraits des entretiens menées auprès des employés de certaines firmes multinationales exerçant une activité en Afrique.

Cas du Benin :

GLIDJA et PICHAULT (2008) : Raisons du changement selon un employé (Jean) : *« j'avais envie de changer de milieu et j'ai eu une opportunité intéressante, le salaire. C'est surtout parce que j'avais envie de quitter ce milieu où on traitait les blancs autrement que nous alors qu'ils ne travaillent pas plus. J'avais tenté deux fois de lui remettre en main propre ma lettre de démission qu'il déchirait et mettait à la poubelle devant moi, puis essayait de me convaincre en prenant des notes de service pour me faire des augmentations de salaire. Je répondais que je n'étais pas satisfait car je sais que avec les blancs, il ne faut pas accepter de compromis, si non ils vous marque le coup, par exemple, un licenciement inattendu... Quand je suis parti, nous sommes demeurés amis et on allait au restaurant ensemble, il ne savait pas que j'avais trouvé ailleurs et un soir, il me fit la surprise de me remettre un CDI avec une augmentation abusive de salaire ».*

L'extrait ci-dessus montre que l'employé est très attaché au salaire. La réaction du chef montre que la rémunération pratiquée est discriminatoire, les conventions collectives du travail ne sont pas respectées. L'audit de rémunération et surtout l'audit de conformité trouvent ainsi toute leur légitimité. Benchemam (2008) considère que le déficit actuel des organisations est de pouvoir gérer les turbulences et dans cette optique, retenir les meilleurs salariés par des rémunérations attractives.

Cas du Maroc et de la Tunisie :

SLAMA (2008) :

- *« la méconnaissance de la langue arabe par les expatriés et de la langue française par les tunisiens constitue un frein pour la communication et une entrave à la circulation de l'information dans les deux sens ».*
- *« Au niveau de la circulation de l'information il y a grincement, l'information ne m'est communiquée qu'après l'autorisation de responsable local, c'est une chose que j'ai appris. Il y a des choses qui ne se disent pas ça dépend des directives, ce qui n'est pas normal ».*

L'audit culturel est nécessaire dans ce cas car la connaissance de la culture du pays d'accueil est primordiale. La révolution arabe de janvier dernier n'est qu'une illustration.

Cas du Sénégal :

- ✓ NDAO et DIOP (2008) : *« Plus les ouvriers/employés sont insatisfaits au travail, plus ils s'absentent ».* Quelques interviews ont ainsi été réalisés : *« avec un salaire de base de X comment réaliser quelque chose ? » ; « 20 années dans l'entreprise et toujours à la catégorie M4... ? » ; « mon épouse a un malaise... je risque de ne pas revenir ».* Cet extrait traduit le manque de dialogue social au sein de l'entreprise. *« Le séjour d'un tronc d'arbre dans l'eau ne saurait le transformer en crocodile »* dit un adage africain. L'avancement catégoriel est non seulement lié à l'ancienneté mais aussi et surtout au comportement disciplinaire de l'utilisateur.

C'est à propos que AKANNI (2009) suppose que : « *les firmes doivent s'évertuer à mettre en place des pratiques innovantes fondées sur la proximité et l'écoute des salariés. La rémunération doit être attractive* ». « *L'organisation du travail doit être basée sur les procédures claires, contenues dans des manuels de procédure. L'évaluation des salariés doit se faire sur des règles claires connues du personnel* ».

2 Démarche méthodologique d'investigation

Il existe deux raisons principales pouvant justifier le choix de notre terrain d'étude qui est celui des firmes multinationales installées au Cameroun.

En premier lieu, leur représentativité certaine dans l'économie Camerounaise puisqu'elles représentent 36% des entreprises installées au Cameroun¹. Elles sont en outre réparties dans différents secteurs d'activité comme suit : les services (36%), l'industrie (25%), le secteur primaire (18%), le commerce (15%), et le secteur du bâtiment et des travaux publics (3%). Leur présence dans le tissu économique Camerounais est alors indéniable et le secteur des services que nous avons retenu est celui qui représente le plus grand pourcentage de présence des multinationales au Cameroun.

Le deuxième point est relatif à la culture d'entreprise. Puisque les filiales Camerounaises dépendent des sociétés-mères installées en occident et ayant une culture responsable suivent très avancée, elles aussi sont alors tenues de se conformer aux exigences, chartes éthiques, et autres dispositifs édictés ou prescrits par la société-mère. Elles doivent en outre s'il le faut adapter cette responsabilité aux exigences et réalités Camerounaises. Voilà présenté succinctement ce qui nous a motivés à choisir les entreprises multinationales.

Le recours à des études de cas est une méthode de recherche largement répandue et utilisée dans les sciences sociales. On étudie alors en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations (Evrard et ali., 2003).

Plusieurs techniques d'enquête s'offrent au chercheur qualitatif : l'entretien directif ; semi-directif ou non-directif. Les deux premières méthodes mettent le rôle de l'enquêteur en exergue car il peut influencer la réponse de l'enquêté.

Grounded Theory

Selon Glaser et Strauss (1967), la Grounded Theory consiste à faire une abstraction de tout ce que l'on connaît sur le sujet dans un souci de découvrir des concepts et catégories tendant à faire émerger une théorie issue du terrain. C'est donc une approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques du terrain sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène donné (Evrard et ali, 2003). Afin de favoriser l'ouverture aux données et leur « écoute », Evrard et alii (2003) suggèrent un codage ouvert, et l'utilisation de codes identifiant/retranscrivant le vocabulaire des sujets participant à l'étude. Le codage se fait de façon systématique à plusieurs niveaux. Le premier niveau est appelé codage ouvert (vocabulaire des acteurs, concepts évoqués). Le deuxième niveau, appelé codage théorique ; vise à partir de la comparaison des données entre elles, à regrouper les codes en « codes émergents » permettant d'identifier les variations et les relations de similitude entre les données. Ce processus étant cumulatif et itératif.

A partir de cette analyse progressive, le chercheur retourne au terrain dans une logique d'échantillonnage théorique, c'est-à-dire qu'il va sélectionner les individus et/ou les situations, favorisant l'émergence de la « théorie ». Les situations peuvent ainsi être observées

¹ Source : Fichier des entreprises implantées au Cameroun de la chambre de commerce, d'industrie et de l'artisanat (CCIMA).

à plusieurs reprises et/ou selon des angles différents, tout comme les individus peuvent être interviewés plusieurs fois et selon des modalités différentes, le tout dans un objectif de théorisation.

Le processus se poursuit jusqu'à saturation théorique, c'est-à-dire jusqu'à ce que la collecte de nouvelles données n'apporte rien de nouveau à la conceptualisation du phénomène étudié.

L'analyse des interviews transcrites et les notes des interviewers ont permis l'identification de 19 concepts (codage ouvert) regroupés ensuite en 4 catégories (codage axial) conduisant à la mise en place d'une bonne relation entre l'audit social et le bien – être au travail dans les firmes multinationales.

Tableau 1 : concepts et catégories

Concepts (codage ouvert)	Catégories (codage axial)	Caractérisation
Déficit infrastructurel Insuffisances des moyens Surcharge de travail Formation en TIC Hygiène, sécurité, salubrité Revendication de salaire	Conditions de travail	Sources intrinsèques au travail
Des « job description » obsolètes Ambigüités des tâches Frustration dans la prise de décisions Dévalorisation de l'esprit d'initiative	Climat organisationnel	Variables environnementales
Harcèlement moral au travail Subjectivité dans l'évolution de carrière Atmosphère de travail pas très agréable	Relations interpersonnelles	Variables éthiques
Fréquence de maladies Récurrence des absentéismes Récurrence des démissions Grèves de revendication Absence d'épanouissement au travail Découragement	Rendement	Variables motivationnelles

Les catégories de notre grille d'analyse ainsi établies doivent faire l'objet d'une quantification c'est-à-dire qu'un diagnostic s'avère nécessaire pour percevoir la fréquence d'apparition des termes. Ainsi, nous avons pu ressortir pour la première catégorie relative aux conditions de travail, en premier lieu la surcharge de travail comme étant la plus mentionnée, ensuite le déficit infrastructurel l'insuffisance des moyens, puis les revendications de salaire et enfin la formation dans les TIC. Pour la deuxième catégorie concernant le climat organisationnel, nous avons remarqué l'obsolescence des « Job description » comme la plus citée, ensuite la frustration dans la prise de décisions, l'ambigüité des tâches et enfin la dévalorisation de l'esprit d'initiative. Concernant la troisième catégorie parlant des relations interpersonnelles, la subjectivité dans l'évolution de carrière a été la plus mentionnée, ensuite les diverses formes de harcèlement et enfin l'atmosphère de travail. Pour ce qui est de la quatrième catégorie sur le rendement, nous avons d'abord la fréquence des maladies, ensuite la récurrence des absentéismes, le découragement, et enfin les grèves.

Compte tenu de l'emploi du temps surchargé des personnes interrogées, il nous a fallu faire des aller et retour pour épuiser tous les thèmes. Chaque entretien s'est déroulé en 45 minutes au moins et 120 minutes au plus. Ces aller et retour nous ont aussi permis de réajuster au fur et à mesure le contenu du guide d'entretien de telle sorte que nous avons pu avoir à partir du troisième entretien passé, la forme finale qui comprend désormais quatre rubriques au lieu de trois rubriques initialement. Le mode d'intervention des répondants s'est fait en trois phases :

La première phase a servi à recueillir les différentes appréhensions qu’avaient nos répondants sur la question du bien-être au travail. Ainsi pour certains, c’est tout ce qui peut empêcher l’employé d’être épanouie au travail, pour d’autres, il y’avait une confusion entre stress, anxiété, dépression, pression...

La deuxième phase a concerné l’identification des sources de bien-être en entreprise et à chaque fois, il y’avait les conditions de travail qui revenaient, les relations interpersonnelles, l’organisation du travail, le salaire, les problèmes extra organisationnels...

La troisième phase a été celle des conséquences de bien-être sur l’employé et à ce niveau, à l’unanimité, la portée est essentiellement négative.

Au bout du troisième entretien, les informations ont commencé à devenir redondantes et le récapitulatif des entretiens est présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 2: Récapitulatif des entretiens par entreprise

ENTREPRISE	département ou service de l’enquête	DUREE DE L’ENTRETIEN
A	Direction commerciale	1h30
A	Directeur financière	2h
C	Direction commerciale	45 min
N	Directeur financière	45min
S	Directeur financière	45min
TOTAL		5h45min

Plusieurs firmes multinationales existent au Cameroun mais nous avons choisi les plus représentatives par secteur ou par branche d’activités. Nous avons ainsi la distribution de l’eau, le transport ferroviaire, l’industrie brassicole et l’industrie métallurgique. Au sein de chaque entreprise, nous nous sommes fixé un objectif d’interroger 30 personnes afin de généraliser les résultats. Le choix du service à enquêter est fait par la direction de l’entreprise à qui nous avons adressé une demande d’entretien. L’entretien semi-directif est retenu.

Tableau 3 : présentation des entreprises étudiées

Filiale	Historique	Activité	Structure et organisation
C (Groupe B)	Elle débute ses activités au Cameroun le 01 ^{er} avril 1999 grâce à la convention de cession de l'exploitation ferroviaire passée entre le gouvernement camerounais et le groupe franco-belge SAGA pour une durée de 20 ans.	Transport des marchandises et des personnes.	Son capital est de 11 303 900 000 F CFA.
S (Groupe C)	Fondée le 3 février 1948 par la société française BGI et commença ses activités dès 1950 avec la fabrication et la vente de bière et de sodas au Cameroun. En 1963, la société obtient une licence pour fabriquer la marque Coca-cola puis, en 1980, celle de la marque schweppes. En 1990, la BGI est racheté par le groupe français Castel. L'année suivante, en 1991, elle rachète son concurrent "International Brasseries" au groupe Fotso et le fusionne en 1993. En 2008, elle répète la même action en achetant son concurrent "SIAC Isenbeck".	production et commercialisation des boissons hygiéniques	Son capital s'élève à 11 083 000 000 FCFA Elle possède 4 filiales : Société des Eaux Minérales du Cameroun (SEMC), SOCAVER, CAVINEX, mise en bouteille de vins de table et fabrication de Whisky Black et Gin Tonic, CDC, négoce de vins.
A (Groupe A)	Le 18 juillet 2001, l'état du Cameroun céda 56% des actions de la SONEL au partenaire stratégique AES-CORP. La nouvelle entité issue de cette cession fut nommée AES-SONEL.	distribution de l'eau dans le territoire camerounais	
N (Groupe B)	Créée en 1982 et avait pour but de faire du secteur maritime national le fleuron de l'industrie. Aussi existait-il déjà à Douala un atelier appartenant à Bouygues, qui faisait les réparations navales et mécaniques. Cette entreprise dénommée l'Union des Industries du Cameroun qui, de nos jours a été absorbée par ladite société, ne disposait pas de moyens adéquats.	C'est une Société Anonyme avec conseil d'administration qui est spécialisée dans les travaux industriels on shore et off shore.	A sa création, elle avait un capital de 800 millions et comptait 55 agents et sa mission était axée sur les réparations et les constructions navales, la maintenance des équipements pétroliers ainsi que les travaux industriels. Un effectif de près de 2000 salariés et plus de 50 000 emplois indirects.

3 Impact de l'audit social sur le bien-être au travail

3.1 Présentation des résultats

Les employés de la société C se plaignent de ce que le « Job description » soit obsolète et une mauvaise organisation du travail en sorte que lorsqu'il y a un problème, on ne sait même pas à qui s'adresser, le harcèlement moral surtout au niveau de l'embauche avec les pratiques sectaires, l'homosexualité. Cet état de choses fait qu'il y ait de nombreuses démissions, des grèves, ce qui entraîne la baisse de rendement des employés.

Dans la société A par contre, le travail est certes bien organisé, mais les employés manquent de moyens matériels pour travailler. On note parfois l'indisponibilité des véhicules pour répondre aux besoins des clients. Les commerciaux qui n'ont pas de crédit de communication, les caissières qui manquent d'imprimés pour les quittus et qui doivent subir la pression des clients. Ce qui entraîne des maladies avec notamment des évanouissements sur le lieu de travail, et donc la baisse de la productivité.

La société S essaie de mettre les employés à l'aise. On note cependant des cas de surcharge de travail, de frustration dans la prise de décision, de favoritisme et des cas d'absentéismes car tout n'est pas parfait.

Au niveau de la société N chaque employé se débrouille à apprendre à utiliser l'outil informatique qui apparaît ici comme une mode, on ne cherche pas à savoir si l'employé sait s'en servir ou pas, cependant, on attend de lui qu'il produise des résultats. On peut identifier des pertes de temps pour l'exécution des tâches, puis la pression que subit l'employé face à une tâche hors de portée. On note par ailleurs de nombreuses grèves liées à l'amélioration des conditions de travail ce qui entraîne logiquement un rendement sous optimal.

Tableau 4 : niveau du mal-être dans les entreprises étudiées

	Caractéristiques	S	C	N	A
Conditions de travail	Insuffisance des mesures incitatives	oui	oui	oui	oui
	Surcharge de travail	oui	oui	oui	oui
	Formation du personnel	oui	parfois	non	non
	Espace de travail	oui	non	non	non
	Hygiène et sécurité au travail	oui	moyenne	non	oui
Climat organisationnel	Frustration lors de la prise des décisions	oui	oui	oui	oui
	Standardisation des tâches	non	non	non	non
	Job description	non	non	non	non
	Valorisation de l'esprit d'initiative	oui	non	non	oui
Relations interpersonnelles	Harcèlement moral et physique au travail	oui	oui	oui	oui
	Subjectivité dans l'évolution des carrières	oui	oui	oui	oui
	Existence des conflits dans l'entreprise	oui	oui	oui	oui
	Climat organisationnel (méfiance)	oui	oui	oui	oui
Rendement du personnel	Fréquence de maladies	oui	oui	oui	oui
	Récurrence des absentéismes	oui	oui	oui	oui
	Récurrence des démissions	non	non	non	non
	Grèves de revendication	non	oui	oui	oui
	Absence d'épanouissement au travail	non	oui	oui	oui
	Découragement	non	oui	oui	oui

Un de nos répondants nous a affirmé que depuis qu'il a commencé à travailler, il a un mal de tête qui ne le quitte plus et qu'il a des troubles de sommeil que même les somnifères ne parviennent plus à résoudre, « les comprimés n'ont plus d'effets sur mon mal de tête ». On peut donc constater qu'avec des employés constamment malades, le rendement va logiquement en prendre un coup puisqu'une personne malade ne peut fournir des efforts.

Les employés nous ont révélé qu'ils ne supportaient le travail que pour leur besoin de survie, « je compte sur quoi pour abandonner, je vais vivre de quoi », nous a déclaré une de nos répondantes. Ceux-ci estiment d'abord qu'ils sont très mal rémunérés pour le travail qu'ils abattent mais sont contraints de s'accrocher, il va donc de soi que dans un tel climat de travail on va aboutir à une stagnation du travail. En effet, il y'aura comme une économie de talents car l'employé estime qu'il n'a aucune raison de se donner à fond. Il travaille de manière désinvolte et on aboutit ainsi à de nombreux accidents de travail qui sont source de coûts pour l'entreprise.

Par ailleurs, on a pu observer également dans les entreprises qu'il y'a des employés qui se font signer des certificats médicaux juste pour aller passer un week-end de détente ou alors se reposer, comme ils le disent d'ailleurs « le travail ne finit pas mais l'Homme finit, si je meurs, on dira que je travaillais bien et puis quoi encore ».

Pour la plupart de nos répondants, le travail ne finit pas mais l'homme finit. Certains disent préférer attendre la sanction plutôt que de commencer certaines tâches qu'ils jugent hors de

portée ou pouvant nuire à leur santé, « quand c'est gâté c'est gâté », nous a rétorqué un de nos répondants. Ce qui va se traduire logiquement par une baisse de leur rendement. Certains nous ont affirmé qu'à leur arrivée dans la boîte, ils étaient beaucoup plus engagés et étaient plus disposés à fournir des efforts, ce qui n'est plus le cas maintenant, ils se limitent au strict minimum sinon moins.

Tableau 5 : Impact du mal-être dans les entreprises

	Causes	Conséquences
Sources intrinsèques	Surcharge de travail	Maladie cardiovasculaire
	Job description obsolète	Manque d'épanouissement personnel
	Frustration lors de la prise des décisions	Taux d'absentéisme élevé
Sources extrinsèques	Harcèlement	Démissions
	Problèmes infrastructurels	Grèves
	Pression de l'environnement	Usure professionnelle

Au vu des différents résultats ci-dessus, nous constatons que le bien-être des employés dans les firmes n'est qu'une illusion dans la mesure où rien n'est fait pour améliorer la condition du salarié qui n'a qu'une seule possibilité de choix : « supporter et faire avec... ». les trois possibilités de choix de Herchman (1970)² ne peuvent pas s'appliquer dans ce contexte

3.2 Discussion des résultats et implication

Les actions envisageables pour l'organisation :

Il s'agit ici concrètement de la participation au processus de prise de décision par les employés. Il s'agit à ce niveau de faire prôner l'esprit d'équipe car les conduites humaines sont la résultante du champ de force individuelle mais aussi du champ de force propre au groupe auquel ils appartiennent. Saxenian (1996)³ suggère une transposition au niveau du bassin d'emploi du sentiment d'appartenance : on ne travaille pas pour une entreprise mais pour la Silicon Valley Inc. Ce sentiment d'appartenance s'exprime à travers un noyau de valeurs partagées, notamment le goût du risque et une plus grande loyauté à l'industrie qu'à l'entreprise (Culie, 2008). L'intégration de l'employé aura donc un triple avantage : d'abord, une sorte de confiance en lui va être installée, il va travailler en sachant où il va. En outre, il y'aura favorisation de l'esprit d'initiative, l'employé sera en mesure d'innover pour atteindre ses objectifs et à la fin, il y aura un succès psychologique. De plus, il y aura une concurrence entre les employés, ce qui va propulser le rendement à la hausse. Le sentiment d'appartenance à une équipe et d'être digne d'intérêts et d'attention de la part de la direction influence positivement le comportement des employés. Ce qui concerne nos entreprises, les employés se plaignent de ce que les conditions de travail ne soient pas très favorables à leur épanouissement et à une optimisation de leur rendement. Les conditions matérielles (mobilier, infrastructures...), d'hygiène et même de travail proprement dit ne sont pas confortables. Dès lors, par l'instauration par exemple des réunions extra ordinaires de travail au cours desquelles les employés peuvent s'exprimer librement sur les difficultés, en effectuant des visites dans les bureaux afin de rencontrer individuellement les employés, il pourrait être possible d'identifier les préoccupations personnelles et de discuter sur ce qui est faisable et ce

2 Hirschman (1970, cité par Mintzberg, 1986) conçoit qu'un membre faisant partie d'un système a trois choix fondamentaux : rester et participer comme prévu, ce qu'il appelle la « loyauté » ; partir, ce qu'il appelle « faire sa sortie » ; rester et s'efforcer de changer le système, ce qu'il décrit par protestation.

3 Cité par J-D Culie (2008)

qui ne l'est pas. Il faut ainsi que l'entreprise et ses salariés se fassent confiance mutuellement. Clergeau et Geoffroy-Maronnat (2008) estiment ainsi que « *la confiance ne se décrète pas, elle se tisse, s'entretient, ce qui suppose une véritable communication et des représentations partagées. A défaut, la santé des individus et leur engagement est en péril* ».

Ainsi toute personne doit se sentir considérée et nécessaire dans l'entreprise pour travailler efficacement. Ce principe s'inscrit en droite ligne comme un début de solution aux problèmes des relations interpersonnelles qui dans notre contexte sont marqués par un écrasement des plus faibles par les plus forts. La mission des dirigeants beaucoup plus axée sur la surveillance et le contrôle doit être substituée par la confiance, l'empathie c'est-à-dire l'écoute et la prise en considération des capacités de chacun et des difficultés rencontrées. Argyris (1965) en développant le concept de « succès psychologique » préconise le développement des rapports de collaboration entre les patrons et les employés, une confiance mutuelle, une participation au processus de prise de décision, une participation à la conception du travail et les informations sur les résultats.

Conclusion

L'objectif poursuivi à travers cette recherche est de montrer que le strict respect des principes de l'audit social garantit le bien-être au travail et améliore le rendement des employés.

L'analyse et l'interprétation des informations ainsi recueillies nous ont permis de dégager les sources principales de mal-être dans les entreprises camerounaises à savoir que : la surcharge de travail ; l'insuffisance des moyens et même des infrastructures nécessaires à l'accomplissement des tâches allouées au travailleur ; la quasi absence de formation dans l'utilisation des TIC ; les « Job description » obsolètes ; la frustration dans la prise de décision ; le harcèlement moral au travail ; la subjectivité dans l'évolution de carrière.

Bien que ces entreprises soient en position de monopole au Cameroun, elles ne doivent pas perdre de vue que le monde vibre actuellement dans le sens de la libéralisation et que la survenance d'un concurrent pourrait leur être préjudiciable. C'est la raison pour laquelle, outre la prise de conscience du manque à gagner que génère le mal-être, les employeurs devraient revoir leurs actions dans le sens d'une mise en confort optimal des employés. Le souci du bien-être des employés pourraient facilement phagocytter dans l'esprit de ceux-ci que les employeurs n'ont dans leur tête que la poursuite de leurs intérêts propres, mais que leurs préoccupations sont également prises en compte.

Cependant, une question reste en suspens à laquelle il faudrait apporter des réponses. Cette question est celle de savoir si la mise en confort tant réclamée par les employés suffirait à garantir leur efficacité optimale au travail ?

Bibliographie

Abord de Chatillon E., Bachelard O. et Moscarola J., (2006), « Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingentes sectorielles et personnelles » Revue Management et Avenir, p. 101-114.

Akanni A. (2009), « Les pratiques performantes de gestion des ressources humaines dans les entreprises au Sénégal », Actes du 11^{ème} Université de Printemps de l'Audit Social.

Benchemam F. (2008), « La politique de rémunération des analystes financiers opérant au sein des sociétés de bourse filiales de grandes banques françaises », Actes du Congrès AGRH.

Clergeau C. et Geoffroy – Maronnat B. (2008), « De la confiance à la distance, quand la GRH s'éloigne. Analyse des enjeux des transformations des choix de gestion des ressources humaines sur la relation à l'entreprise et la santé des personnels. Actes du Congrès AGRH.

- Culie J-D. (2008), « Les pôles de compétitivité amènent-ils mes chercheurs à imaginer différemment leur évolution de carrière ? Le cas de Minalogic », Actes AGRH.
- Dayan A. & al (2004) ; Manuel de gestion ; vol 2 ELLIPSES / AUF.
- EVARD Y., B. PRAS ET E. ROUX, Market, études et recherches en marketing, 3^{ème} édition, Editions Dunod, 2003.
- Glaser B.-G. et Strauss A.-L., (1967), «The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research», Aldine de Gruyter, New York.
- Glidja J. B. et Pichault F. (2008), « La mobilité interorganisationnelle des cadres béninois : contribution au débat sur les carrières dans un contexte africain », Actes du Congrès AGRH Dakar.
- Igalens J. et Peretti J-M. (2008), Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils, Les Editions d'Organisations.
- JORDA H. (2009), « Du patriotisme au managerialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale », Revue Française de Gestion, n°29 janvier-février, p. 149-168.
- Lakhdar S. et Blondin L. (1986), La gestion du personnel, Edition d'organisation Montréal; 1986.
- Mintzberg H. (1986), Le pouvoir dans les organisations, Les Editions d'Organisations.
- Ndao A., Diop B. (2008), « Les causes de l'absentéisme dans les entreprises sénégalaises : le cas des Industries Chimiques du Sénégal », Actes du Congrès AGRH Dakar.
- Ngok Evina J. F., « Audit social et gouvernement d'entreprise : une relation en quête de sens », Revue Camerounaise de Management, N°17 Janvier – juin 2009 p. 41-56.
- Ngok Evina J-F. (2011), « Audit social, politique de GRH et performance, Actes des 13^{ème} Université de Printemps de l'IAS, Agadir Maroc, p.
- Paille P. (2000) ; « Management des comportements au travail : une approche par la planification opérationnelle » ; Revue Gestion 2000 ; p. 71-83.
- Pépin R. (1991), « Diagnostic et gestion du stress au travail » ; Revue Internationale de Gestion n°4 : Vol 16 ; p. 8-18.
- Peretti J-M. (2007), Ressources humaines, Editions Vuibert.
- Poilpot - Rocaboy G. (2000), « Lutte contre le harcèlement psychologique au travail : l'exemple de quelques entreprises » ; Revue Gestion 2000 ; p. 17-40.
- Sala F. (2000) ; « Stress ou Technostress dans une technopole » ; Revue Gestion 2000 p.153-167.
- Slama Y. (2008), « expatriés et locaux dans les multinationales tunisiennes et marocaines : analyse des représentations de l'expatriation » Acte du Congrès AGRH Dakar.
- VATIER R. (1992), « Audit social », Encyclopédie de management tome 1, p. 73-85.



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Hypermodernité et bien être des salariés : Le rôle de l'ambiguïté dans le néo-management

Jean-Michel PLANE

Professeur des Universités

Université Paul Valéry - Montpellier III

Boris TRONC

PRAG

Université Paul Valéry

Montpellier III

Introduction

Depuis quelques années, les effets négatifs du management sur le bien-être des salariés sont devenus un moyen d'aborder le concept de néo-management. L'idée d'un désenchantement est ainsi réactualisée par l'excès de rationalisation en management des ressources humaines. A l'excès de rationalisation, on tend à opposer des émotions, des sensations et même parfois de l'irrationnel. Dans ce contexte émergent, on peut tenter de faire l'hypothèse que l'on tente désespérément de prendre conscience du désespoir individuel dans les organisations. Enfin, et c'est peut être le plus fondamental (Plane, 2008), apparaissent depuis quelques années les signes d'un changement sociologique désigné par le concept d'hypermodernité (Lipovetsky, 2004, Aubert, 2004, Marchesnay, 2004).

Il semble que la question du management de la performance se pose avec sans doute beaucoup plus de force que dans le passé au sein de toutes sortes d'organisations, privées, publiques, avec ou sans but lucratif. Au fond, le management doit plus que jamais lutter pour rester cette activité humaine porteuse de nombreux enjeux qui se

cristallisent dans le contexte de la mondialisation de la concurrence et des échanges. Ces mutations singulières semblent aussi surgir de nouvelles aspirations individuelles caractéristiques d'une société hypermoderne émergente. Dans quelle mesure les mutations sociales mais aussi anthropologiques rejaillissent-elles sur le management des ressources humaines ? Quelles sont les opportunités qui apparaissent dans des structures organisationnelles et des objectifs manifestement plus ambigus et des comportements individuels cherchant plus de liberté ? Quel rôle doit jouer le management dans un tel contexte ? A travers ces mutations complexes, le rôle du manager est de plus en plus celui d'un traducteur, capable de développer l'implication complexe d'individus au sein de projets turbulents aux contours incertains.

Le management d'aujourd'hui s'appréhende à travers les dénonciations de ses dérives. Les suicides, dépressions, incapacités semblent correspondre à une nouvelle réalité du travail que les salariés au mieux observent autour d'eux et au pire doivent affronter. La sémantique militaire apparaît comme un langage commun pour décrire à la fois les conditions, les objectifs et le quotidien du travail. Les acteurs doivent alors se résigner à accepter les idées qui leurs sont déversées par la culture d'entreprise, les méthodes qu'on pensait des ingénieurs et les rythmes surveillés par des managers. La surveillance devient totale grâce aux nouveaux outils informatiques et numériques. Les salariés sont géo-localisés, leurs appels sont enregistrés et dénombrés. La qualité et la rapidité de leur travail sont évaluées en permanence, des tableaux d'affichages fleurissant ainsi dans les ateliers afin de permettre à chacun de se comparer mais surtout d'être mis sous pression. La mesure de travail se fait par rapport aux objectifs annoncés par une sylphide que personne ne voit jamais. Les normes paraissent provenir d'un au-delà déconnecté de la réalité quotidienne des salariés. Le management "excel" réalise cette évaluation du travail à partir d'un codage précis d'une performance partielle dans des grilles préétablies. Les tâches ingrates, le quotidien administratif, la partie valorisante du travail est souvent exclue de cette mesure qui se concentre sur des indicateurs financiers à la mode. La violence du travail d'aujourd'hui passe aussi par les opportunités offertes par le droit du travail. Tout en renforçant la sécurité de ceux qui en ont un dans une économie en crise, le droit est aussi exploité pour réaliser des embauches en substituant de l'intérim à des CDD et des périodes d'essai.

Dans cette réalité que les salariés peinent à supporter, il nous semble cependant possible d'avancer l'idée que rien n'est perdu. Il réside encore des moyens de trouver du plaisir à travailler, notamment en recherchant les marges de manœuvres disponibles. Le néo-management s'appuyant sur un ensemble complexe de normes et de règles, il est certain que seule une démarche délibérée des acteurs autorise de telles découvertes. Le néo-management ne peut pas déclarer libérer ses salariés puisqu'il est dans ses fondements hypermodernes de fournir les règles. Cependant l'irrationalité est bien là, reposant sur le concept d'ambiguïté. Elle apparaît comme le salut de ces méthodes si souvent mal vécues. L'ambiguïté est paradoxalement elle aussi organisée et préparée dans l'organisation pour ceux qui sauront s'en emparer.

Une grande partie des recherches sur l'ambiguïté s'accorde pour souligner ses conséquences négatives sur l'organisation et les individus. Les travaux sur l'ambiguïté de rôle (en lien avec les conflits de rôle) montrent qu'elle altère la performance au travail (Fisher et Gitelson, 1983 ; Jackson et Schuler, 1985 ; Tubre et Collins, 2000), l'implication (Commeiras et Fournier, 1998...), développe l'intention de départ (Jackson et Schuler, 1985, Brief et Aldag., 1976; Bedeian et Armenakis, 1981), favorise le burnout

(Spector et al., 2000, Fogarty et al., 2000) et le stress (Miles et Pereault, 1976 ; Brief et Aldag., 1976; Bedian et Armenakis, 1981; Schaubroeck et al., 1989). L'organisation délibérée de l'ambiguïté est le mode d'organisation alors qu'elle devrait être la variable à éliminer dans le monde de la gestion qui préfère généralement le prévisible et le rationnel. Dans un tel contexte, les salariés subissent cette pression de l'ambiguïté qui produit des effets non négligeables sur les comportements. Ils doivent renforcer leur capacité d'adaptation, notamment en innovant (Commeiras et al. 2003), développer leur autonomie. Cependant le rapport à l'ambiguïté conduit à des comportements variés chez les salariés. Chez certains, il crée un attachement fort au travail, les faisant participer au processus de décision, alors que pour d'autres il tend à les réduire à de simples opérateurs se conformant au comportement dominant, voire même à compromettre leurs actions quand l'ambiguïté entre en tension avec leur propres convictions. Le management de l'ambiguïté repose sur l'intervention du manager dans le système de rôle et le système d'information de l'organisation afin de contrôler les acteurs et de réguler les initiatives individuelles. La question qui est abordée ici est de s'interroger sur l'utilisation de l'ambiguïté comme contrainte du mode d'organisation. Les acteurs vont alors devoir agir malgré les lacunes de l'information dont ils disposent pour réaliser leur travail. L'ambiguïté les incite à développer de nouveaux comportements et de nouvelles compétences telles que le découplage entre la réflexion et l'action, le besoin de prioriser les tâches selon un processus rationnel renouvelé et davantage basé sur l'intuition.

1. Un contexte nouveau pour manager les organisations

Suicides, stress, harcèlements, agressions... les problèmes psychosociaux apparaissent au cœur des problèmes de nos organisations et donc des préoccupations des gestionnaires des ressources humaines. Les ressources ne sont pas toujours adaptées aux exigences du travail et notamment à celles qui sont émergentes en raison des nouvelles compétences à assumer ou des nouvelles contraintes juridiques pesant sur l'action de certains professionnels (Abord de chatillon et al. 2010, Van-Hoorebeke 2005). La prévision des besoins futurs, notamment en matière de RH, comme les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et compétences visent ainsi à prospecter le contexte futur de l'organisation et s'y adapter dans une démarche systémique (Scouarnec, 2002). Un nouveau dialogue social devient alors nécessaire car les chemins habituels ne satisfont plus les différents partenaires. Les modes de communication sont ainsi en pleine évolution où toutes les voies sont explorées, notamment grâce aux nouvelles technologies (d'Andria et Mercanti-Guérin, 2010), véritables objets frontières de l'organisation (Trompette et Vinck, 2009).

1.1. Le néomanagement dans la perspective du bien être des salariés.

Le néo-management est généralement abordé par la composante du bien être des salariés. Paul Aries met par exemple en évidence que ce néo-management détruit le bien être des salariés puisqu'il agit sur l'intérêt que trouve le salarié dans son entreprise et les activités qu'il y réalise. Ce management qui cherche à tout prix la rentabilité par la rationalisation des moyens contribue donc à désespérer l'individu. Les organisations passent même de la proscription à la prescription d'émotions sur le lieu de travail (Van-Hoorebeke, 2005). La souplesse doit s'accommoder de la rigidité des normes pour libérer le management de la créativité (Auger,). De plus, le néo-management met en exergue l'idée qu'il faut gérer les talents et renforcer l'engagement des salariés dans le but de les mobiliser de manière efficiente dans l'action, au profit du projet de l'entreprise. Il se base sur le fait que l'entreprise doit considérer ses collaborateurs de manière plus complexe puisque l'homme est une partie prenante du groupe entreprise mais qu'en outre il est impermanent et en constante évolution.

Actuellement, les personnes ne veulent plus se sacrifier dans un projet qui ne leur donne pas l'envie de travailler ; il faut donc prendre conscience que c'est en étant heureux qu'on travaille mieux. De cela découle la question du sens notamment, celui que parviendra à donner un salarié au rôle qu'il joue dans l'entreprise. En même temps, la normalisation des règles s'impose, y compris dans les comportements. Face aux difficultés rencontrées, aux exigences de performances, aux contextes législatifs instables, notamment en matière sociale, la standardisation des méthodes, des comportements et des discours devient indispensable pour tenter de suivre la compétition acharnée que se livrent les entreprises et les institutions. Mais n'est-ce pas là le paradoxe ? En cherchant toujours plus à réguler et à normer les comportements dans ce souci de rationalisation permanente, comment parvenir à poursuivre l'adaptation à ce monde changeant et rester dans la course ? En effet, pour s'assurer que les comportements déviants ne conduisent pas à des désastres, notre société multiplie les normes, dans tous les domaines : santé, économie, écologie, circulation... Ce souci de prévenir les risques est renforcé par la juridiciarisation de la société qui permet par tous les moyens disponibles de déterminer les responsabilités de chacun ou d'y échapper.

1.2. *L'ambiguïté exploitée par le management*

Il n'y pas une ambiguïté dans l'organisation mais de l'ambiguïté dans ce qui se dit et ce qui se fait. Il existe des situations et des informations incompréhensibles au départ par l'acteur qui les vit et le chercheur qui les observe. Ces ambiguïtés voulues ou hasardeuses, subies ou tolérées se retrouvent sous plusieurs formes et affectent le système de rôle et le système d'information de l'organisation.

ROJOT (2005) note que l'ambiguïté est présente dans les organisations sous de multiples formes :

- Ambiguïté d'intentions, par des objectifs de l'organisation qui sont plus ou moins clairs et cohérents ;

- Ambiguïté de compréhension, par des relations de causalités plus ou moins obscures dans l'environnement et entre l'action et ses conséquences, du fait notamment des perceptions, des interprétations difficiles, des technologies employées ;
- Ambiguïté de l'histoire, par son interprétation, ses déformations, ses constructions et ses lacunes ;
- Ambiguïté de l'organisation, par l'instabilité des intentions, des attentions, des participations des différents acteurs.

L'ambiguïté, est le sentiment de ne pas connaître les objectifs et les buts recherchés dans l'action qui est en train de se réaliser. « **Ambigu** signifie simplement que plusieurs significations, ou sens, sont possibles pour les apparences ou l'entrée. Cela ne veut pas dire obligatoirement qu'elles soient dépourvues de sens ou que leur sens soit confus ou suspect » (ce qui peut se traduire par l'ajout de l'incertitude ou l'équivoque) (ROJOT, 2005). Le management par l'ambiguïté consiste alors à favoriser l'apparition de plusieurs sens au sein de l'organisation. En ce qui concerne le système d'information, plusieurs informations sur un même objet vont pouvoir coexister détenant chacune un sens différent. Le système de rôle pourra aussi spécifier plusieurs finalités, ce qui est d'ailleurs traité en management par les tensions de rôle. La définition des rôles peut être suffisamment imprécise pour que chaque acteur doive supposer plusieurs possibilités pour son propre rôle comme pour celui des autres acteurs de l'organisation.

L'incertitude est la situation dans laquelle on connaît les différents objectifs poursuivis et leur probabilité d'apparition mais on ne sait pas lequel va se réaliser. Le système d'information, dont la comptabilité fait partie, lorsqu'il est correctement articulé avec les processus de décisions de l'organisation conduit à réduire l'incertitude pour favoriser l'action. L'effet de l'incertitude sur l'ambiguïté n'est cependant pas évident. **Le système d'information peut accroître l'ambiguïté, c'est-à-dire augmenter le nombre de sens possible tout en réduisant l'incertitude, en favorisant la croyance en une direction et le choix d'une action pour atteindre l'objectif mis en exergue.** L'individu sait ce qu'il doit faire mais il ne sait pas pourquoi. Si l'incertitude peut conduire à l'inaction, au contraire l'ambiguïté peut forcer l'acteur à agir dans un sens déterminé par le sens dominant qu'il perçoit et interprète. Les conséquences sur le bien être des salariés va alors varier d'un individu à l'autre selon la capacité de chacun à se résigner à suivre le sens dominant. La participation à l'action collective est alors bien volontaire puisque l'acteur fait les efforts nécessaires pour interpréter les attentes de son rôle dans cette situation ambiguë, décodant en quelque sorte une ligne de conduite à partir du sens dominant. L'acteur s'approprie alors la situation. Néanmoins les tensions entre ce qu'il suppose être attendu de lui et ce que ses propres valeurs lui permettent de comprendre les difficultés à anticiper les effets du néo-management sur le bien-être de chaque acteur.

Dans une situation ambiguë, **l'ignorance** est une répartition particulière de l'information entre les acteurs. Soit l'individu ne sait pas dans quelle situation il se trouve ou ne connaît pas les conséquences de l'action immédiate (il manque un ou plusieurs sens), soit l'acteur ne sait pas quelle est la connaissance détenue par les autres acteurs (les significations qu'il reçoit du système d'information et qu'il interprète ne sont pas les mêmes que celles des autres acteurs). La situation est **équivoque** lorsqu'elle

a plusieurs significations à la fois (ROJOT, 2005), qui prêtent à confusion, c'est-à-dire à une interprétation différente de celle qui aurait du être faite pour un acteur éclairé. La signification peut même être travestie sous une apparence. A l'extrême, elle est dépourvue de sens et ininterprétable. Ces deux situations sont dramatiques pour les salariés qui doivent agir sans savoir(s), conduisant bien souvent à une sorte de désengagement individuel.

L'ambiguïté, seule ou accompagnée de l'ignorance et de l'équivoque, peut forcer l'action par un mouvement de réduction et d'augmentation du flou. Comme sur une photo d'HAMILTON, l'acteur se focalise sur ce qu'il doit voir. Ce qu'il doit faire est mis en lumière par le système d'information mais aussi par l'interprétation qu'il fait des informations qu'il obtient, c'est-à-dire par la rationalité qu'il met en œuvre pour comprendre et agir. L'ambiguïté devient alors un outil stratégique pour inciter et motiver les salariés.

2. Vers un management de l'ambiguïté organisationnelle dans un contexte hypermoderne

Le contexte hypermoderne consiste à mettre l'accent sur les notions d'excès, d'éphémère et de dépassement. Esquivant toute forme de frustration, à la recherche d'absolu, sollicités en permanence, les salariés dans cet environnement semblent présenter des facettes contradictoires (Aubert, 2004). L'individu hypermoderne fascine car il est à la fois centré sur la satisfaction immédiate de ses désirs mais en même temps en quête d'absolu par le dépassement et la réalisation de soi, héritage des valeurs judéo-chrétiennes. L'hypermoderne est d'un type nouveau, à la fois acteur et spectateur de ce changement sociologique. D'une certaine manière, il s'agit du passage d'une période où l'homme prenait le temps, à celle où il ne cesse de chercher à gagner du temps pour tirer autant de profit et de plaisir dans un temps raccourci. Il peut alors libérer du temps puisqu'il va plus vite et fait d'autres activités elles aussi sources de plaisir et de profit. Plus globalement, il s'agit bien d'une société qui ne s'intéresse qu'à l'immédiat, où sont valorisées les capacités de changement et d'adaptation (Marchand, 2007). En quête de performance toujours plus élevée et de sensations fortes, l'individu hypermoderne serait à l'opposé de l'homme moderne, rationnel et raisonnable (Lipovetsky, 2004). Sa quête de sens, toujours dans l'excès, ne se réalise que dans l'instant avec pour objet : soi-même. Lipovetsky dénonçait déjà cette tendance à l'excès d'individualisme par ce qu'il nommait en 1983 la "seconde révolution individualiste". Face à cette mutation sociologique encore à ses prémises, quel peut être le rôle de l'encadrement dans le renouveau du management ?

2.1. L'ambiguïté dans le système d'information des acteurs

L'ambiguïté organisationnelle peut porter sur le système d'information. Elle va être déclenchée par la faiblesse du formalisme de l'information et par les rugosités de sa circulation. Les acteurs expriment l'impossibilité de contextualiser l'information à leur

activité, soit car le lien avec les besoins n'est pas précis, soit parce que l'acteur n'a qu'une partie de l'information quand il doit agir. L'information circule mal quand son processus est contraint (Hickson et al., 1995). Les canaux de décision sont étroits et restreints aux niveaux supérieurs dans l'organisation, l'information circule au sommet de l'organisation entre les membres de la direction mais redescend assez peu vers les opérateurs. Elle est révélée à la base de l'organisation de manière homéopathique selon les exigences impératives de l'action. Il est possible que l'information disparaisse un certain temps puis qu'elle soit retrouvée et surgisse au moment le plus inattendu. Entre temps, l'information est devenu obsolète ou a été reconstruite. Les acteurs se sont soit détournés du problème que l'information venait éclairer, soit ont dû dépenser des ressources à produire de nouveau l'information.

L'information transmise dans un contexte peu propice à sa formalisation est difficilement exploitable en l'état, soit elle est un détail sans contexte, soit elle est contextualisée mais ne donne qu'un cadrage. Le salarié ne sait pas quoi en faire ni comment la traiter tant qu'il n'a pas d'ordres et d'informations complémentaires venant préciser ce qu'il faut en faire. Il y a une alternance d'éclaircissements et d'opacifications de la situation par des informations et des ordres qui descendent de la direction. L'augmentation de la quantité d'informations ne conduit pas à réduire l'ambiguïté, et même c'est bien souvent le contraire, car les différentes versions de l'information se chevauchent et se contredisent. Plus et moins d'informations peuvent renforcer l'ambiguïté tout comme la réduire sans qu'il n'y ait un quelconque déterminisme. Il n'y a pas de machiavélisme dans le management mais un manque de formalisme et souvent une localisation décontextualisée des différentes informations. Elles sont morcelées et situées un peu partout dans l'organisation. Ainsi, quand une information est recherchée il faut découvrir où elle se trouve, puis, parfois, la reconstruire en mettant bout à bout les morceaux dispersés auprès de plusieurs personnes.

Dans une approche de développement du potentiel humain et de sélection des talents, le DRH peut constituer le principal agent de changement dans ce contexte. Il vise à articuler les problèmes humains courants comme l'emploi, les compétences disponibles, la gestion des plannings, la motivation, aux autres problèmes plus stratégiques de l'entreprise, notamment les problèmes concurrentiels et de compétitivité. Il semble que pour intégrer les problèmes posés par la mondialisation des échanges et les mutations sociales qui rejaillissent sur le travail, les DRH devront davantage prendre en compte les contradictions et les lacunes au sein des organisations. Cette approche suppose la mise en œuvre de modes d'organisation du travail visant à faciliter l'appropriation et la production de connaissances par les acteurs. Cela revient à préconiser de laisser aux salariés la possibilité de s'approprier les zones d'incertitudes pour réaliser les ajustements et les évolutions permettant de mieux gérer le travail courant, les ambiguïtés et le changement. Cela exige ainsi une certaine marge de manœuvre laissée aux acteurs, à travers l'ambiguïté, ils doivent faire preuve d'autonomie et de capacités de négociation alors qu'en même temps la standardisation croissante combat ces libertés. Pour ce faire, le DRH doit chercher à faire accepter l'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1998) plutôt que de la combattre. C'est ainsi que dans le meilleur des cas les acteurs pourront s'approprier leur organisation.

2.2. *L'ambiguïté du système de rôle dans l'organisation*

Après avoir exploré que l'ambiguïté dans le management pouvait provenir de la qualité et de la quantité d'informations qui circulent, nous allons présenter maintenant les éléments qui déclenchent l'ambiguïté lorsque le système de rôle est peu contextualisé (composante systémique de l'ambiguïté) et peu formalisé (composante structurelle de l'ambiguïté). L'ambiguïté peut tout d'abord reposer sur la segmentation des différentes activités menées au sein de l'organisation et le morcellement des tâches en de multiples petites tâches affectées à des acteurs différents. Les salariés n'ont alors qu'un regard étroit sur le rôle qu'ils jouent et leur compréhension de l'organisation dans son ensemble est limitée. Ce morcellement donne alors l'opportunité à la direction d'en détenir le contrôle puisqu'elle est à l'initiative de la structure de l'organisation. Les acteurs se limitent à exécuter des ordres et à réaliser des tâches dont ils ne peuvent pas comprendre la finalité. Or la question du sens étant devenu primordial dans la relation à l'emploi, cette situation ne peut favoriser le bien-être des salariés. Il apparaît aussi de l'ambiguïté quand le système de rôle n'évolue pas de manière concertée avec l'environnement (WEICK, 1979). Il s'agit d'une sorte de découplage entre le système de rôle construit au sein de l'organisation et l'environnement dans lequel elle opère. Les salariés doivent inventer leur rôle et découvrir les modalités de détail de leur mission. Ce découplage entre le système de rôle et l'environnement permet de « supprimer l'évaluation, le contrôle et la coordination des activités. Certaines activités sont déléguées hors de ce que fait le dirigeant à des professionnels responsables devant leur ordre, eux-mêmes, la société, leur conscience, leurs valeurs mais surtout pas l'organisation » (ROJOT, 2005). Le découplage n'est pas forcément pénalisant, lorsqu'il n'est qu'une étape qui conduit à produire du formalisme et à un effort de contextualisation de la part des acteurs. Il permet aux structures formelles d'être efficaces tout en amortissant les anomalies et inconséquences qu'elles produisent ou subissent. Ce découplage peut même être maintenu pour favoriser l'ambiguïté et stimuler les acteurs à adapter leur rôle en permanence au contexte concurrentiel.

Conclusion

Il a toujours été indispensable de conceptualiser les nouvelles connaissances produites par le management des organisations. De nouvelles tendances émergent, exigées par des transformations sociales déjà bien engagées. L'homme au travail doit dorénavant être appréhendé dans sa complexité pour stimuler son activité productive. Le management aujourd'hui est encore cette activité humaine et sociale qui sert à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance. Mais il doit plus que jamais tenir compte des aspirations individuelles et notamment de la quête de sens personnelle que s'attendent à réaliser les salariés dans leur travail au sein d'une organisation. Le néo-management tend ainsi à intégrer les nouvelles exigences d'une chronocompétition individuelle et organisationnelle. Comprendre et expliciter les connaissances produites en management n'est pas aisé. Le contexte hypermoderne qui semble s'imposer affecte le management des organisations mais les conséquences sont encore incertaines, notamment vis-à-vis du bien-être des

salariés. L'ambiguïté apparaît comme une piste de réflexion opportune pour aborder ces nouveaux modes de vie en pleine transformation.

Lorsque la direction laisse germer dans l'organisation les contradictions et les confusions, elle laisse apparaître de l'ambiguïté qui favorise le changement même si elle contraint la communication et le contrôle. Cette ambiguïté peut être décelée dans la recherche à la fois pour comprendre le management des hommes et pour analyser ses effets. L'ambiguïté est activée par la direction pour faire agir, parfois en dépit d'une rationalité individuelle mais toujours en faveur d'une rationalité organisationnelle. L'ambiguïté permet de formuler quelques remarques. Elle repose sur le système de rôle et le système d'information de l'organisation. Elle est déclenchée par les lacunes et les faiblesses dans le formalisme et la contextualisation des deux systèmes. Le niveau de détail des ordres transmis par la direction favorise l'ambiguïté, voire l'équivoque, quand les acteurs ne peuvent pas comprendre le sens de ce qu'il leur est demandé. Ils risquent de se résigner alors à agir en automate à moins qu'il ne leur soit possible d'inventer et de construire leur rôle.

Bibliographie :

- Abord de Chatillon E., Carrier Vernhet A., Desmarais C., (2010), Peut-on comprendre la souffrance psychosociale des salariés sans qu'ils ne s'en rendent compte ?, *Actes du XXIème congrès de l'AGRH*, 23p.
- Andria (d') A., Mercanti-Guéri M., (2010), Les blogs, objets-frontière du salarié : contournement ou appropriation d'un nouveau dialogue social ?, *Actes du XXIème congrès de l'AGRH*, 22p.
- Aubert N., (2004), *L'individu hypermoderne*, Erès, dir, 319p.
- Auger P., (2010), Management de la créativité : Comment intégrer les exigences de contrôle et de flexibilité dans les pratiques quotidiennes de travail? 22p.
- Bedeian, A.G., Armenakis, A.A (1981), A path-analytic study of the role consequences of role conflict and ambiguity, *Academy of Management Journal*, vol. 24 n° 2, pp. 417- 424.
- Brief, A.P., Aldag, J., (1976), Correlates of role indices, *Journal of Applied Psychology*, n°6, pp. 468-472.
- Brunsson N., (1998), *Organizing Organizations*, Ed. With J-P. Olsen, Bergen, Fagbokforlaget.
- Commeiras, N., Fournier, C., (1998), Ambiguïté de rôle et implication organisationnelle des forces de vente: une approche multidimensionnelle, *Actes des XIVes Journées Nationales des IAE*, tome 4, Nantes, pp. 15-29.
- Commeiras, N., Fournier, C., Loubès, A., (2003), Communication, information, feedback and control system: interpersonal antecedents in the role ambiguity of department head, *The European Association of Education and Research Commercial Distribution (EAERCD)*, ESCP-EAP, Paris, 2 et 4 juillet, pp. 813-829.
- Fisher, C.D., Gitelson, R., (1983), A meta analysis of the correlates of the role conflict and role ambiguity, *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 320-333.
- Fogarty, T.J., Singh, J., Rhoads, G.K, Moore, R.K., (2000), Antecedents and consequences of burnout in accounting : beyond the role stress model, *Behavioral Research in Accounting*, vol. 12, pp. 31-67.
- Hickson, D., Butler, R.J., Cray, D., Mallory, G., Wilson, D.C. (1995), Sifting the garbage: conceptualizing and explaining processes of decision making, p. 35-54, in Warglien & Masuch, *The Logic of Organizational Disorder*, Berlon, Walter de Gruyter and co, 205 p.
- Jackson, S E., Schuler, R S., (1985), A meta analysis and conceptual critic of research on role conflict and role ambiguity in work setting, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 36, n°1, pp. 16-78.

- Lipovetsky G., (1983), *L'ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard, rééd 1989, Folio, 328p.
- Lipovetsky G., (2004), *Les temps hypermodernes*, Grasset, 185p.
- Marchand A., (2007), *Le risque, nouveau paradigme et analyseur sociétal*, Le Journal des Anthropologues, n°108-109, , Paris, pp 211-236
- Marchesnay M., (2004), Hypermodernité, hypofirme et singularité, *Revue Management et Avenir*, n°2, octobre, pp. 7-26.
- Miles, R.H., Perreault, (1976), Organizational role conflict: its antecedents and consequences, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol17, pp. 19-44.
- Plane J.M., (2008), Hypermodernité et développement des ressources humaines : quels enseignements pour l'entreprise africaine ?, *Actes du XIXème congrès de l'AGRH*, 9p.
- Rojot, J. (2005), *Théorie des organisations*, 2nd éd, Paris, Eska, 541p.
- Schaubroeck J.S., Cotton J.L., Jennings M., (1989), Antecedents and consequences of role stress: a covariance structure analysis, *Journal of Organizational Behavior*, vol10, pp. 35- 58.
- Scouarnec A. (2002), Le devenir des métiers du marketing : évolution des savoirs requis des directeurs d'études, *Cahiers ANDCP*, n°66, juin, p. 7-23.
- Spector, P.E., O'Connell B.J., Chen P.Y., (2000), A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains, *Journal of Applied Psychology*, n° 85, vol 2, pp. 211-218.
- Trompette P, Vinck D., (2009), Retour sur la notion d'objet-frontière, *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol.3, n° 1, p. 5-27.
- Tubre, T.C., Collins, J.M., (2000), Jackson and Schuler (1985) revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance, *Journal of Management*, vol. 26, n°1, pp. 155-169.
- Van-Hoorebeke D., (2005), Quand l'organisation veut imposer des émotions à ses membres : processus, pratiques managériales et effets du travail émotionnel in Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D. et Mignonac K (dir.), *comportement organisationnel*, de Boeck, Chapitre 6, p223-265 .
- Weick, K. (1979), *The social psychology of organizing*, 2nd ed, Reading MA, New York: Random House, 294p.

Succès de carrière, identité narrative et image de soi : proposition d'un cadre théorique pour comprendre la réussite professionnelle dans les organisations contemporaines

Hanène Rahali
Université Tunis El Manar
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis
Campus universitaire El Manar, B.P El Manar II, BP. 248, 2092 Tunis
hanene_rahali@yahoo.fr
+216 22 41 70 74

Introduction

Définie comme l'évolution dans le temps d'un ensemble d'expériences professionnelles, la carrière se trouve certes, au cœur du bien-être de chacun. L'individu postmoderne définit sa carrière en évoquant des réalisations objectives (richesses, pouvoir, renommée) ou des aspirations subjectives (équilibre de vie, contenu du travail...). Qu'elle soit évaluée objectivement, ou interprétée subjectivement la carrière constitue une définition de soi.

Le succès de carrière est un objet de recherche récurrent depuis près de 20 ans.. En évaluant leur succès carrière, les individus se réfèrent soit à des critères objectifs et mesurables tels que le salaire et le positionnement hiérarchique, soit à des critères subjectifs qui reflètent leurs préférences internes, leurs valeurs ou leurs motivations. La carrière pourrait être une expérience objective ou un récit subjectif. Appliquée aux carrières, la narrativité permet de saisir l'identité d'une personne avec sa singularité ou sa représentativité.

Dans Cette communication, nous proposons un cadre théorique original pour comprendre les perceptions du succès de carrière. Nous essayerons de montrer que le récit de carrière qui est un récit sur le succès de carrière pourrait véhiculer une image de soi.

Le succès de carrière : la dialectique de l'objectif et du subjectif

Le terme **succès** est issu du Latin 'Successus' qui désigne 'ce qui viendrait après' ou 'le résultat d'un effort'. Il se définit aussi comme le fait d'atteindre un résultat favorable' ou 'parvenir à une fin heureuse.'. En nous référant à un dictionnaire Anglo-saxon¹, le terme 'success' se définit comme 'la réalisation d'objectifs conformes aux désirs de l'individu' ou 'l'obtention d'une richesse, d'une renommée ou d'un statut social'². La première définition place la subjectivité au centre de la réussite, alors que la seconde définition met l'accent sur l'aspect externe et sociétal de la réussite.

Le succès de carrière se définit comme «*un état psychologique positif lié à l'ensemble des réalisations d'un individu tout au long de ses expériences professionnelles.*»³. L'être humain serait biologiquement orienté vers la recherche du bonheur. Si le terme bonheur est essentiellement cité dans les écrits philosophiques, l'on préfère utiliser le terme satisfaction pour décrire les attitudes vis-à-vis du travail, de l'emploi et de la carrière (Emery et Gonin, 1999).

La carrière est un concept à double facette. La face objective de la carrière constitue une succession de postes et de fonctions, la face subjective est définie comme la manière dont un individu perçoit l'évolution de sa vie et interprète ce qui lui arrive (Hugues, 1937, Stebbins, 1970, Barley, 1989).⁴ Alors que la carrière objective renvoie à un rôle, la carrière subjective reflète l'identité d'une personne avec sa singularité ou sa représentativité (Hugues, 1937).

En conséquence, le succès de carrière revêt deux dimensions. **Le succès de carrière objectif** est essentiellement perçu par les autres. Il s'agit d'appréhender le succès de carrière dans une perspective externe et sociétale, en utilisant des critères tangibles tels que le salaire, le statut et l'avancement dans les échelons hiérarchiques...qui sont des signes extérieurs de réussite (Heslin, 2003, 2005, Gunz et Heslin, 2005, O'Reilly et Chatman, 1994). Cerdin (2000, p.26) précise que «*Les critères de succès sont plutôt objectifs, s'inscrivant dans une définition sociétale de la réussite de l'individu. Ainsi c'est la société par ses valeurs qui va déterminer si une personne est en situation de réussite ou d'échec.*». Ainsi Parmi les critères objectifs les plus cités dans la littérature sur le succès de carrière, nous retrouvons la rémunération, les promotions, l'avancement hiérarchique.

Le succès de carrière subjectif reflète les préférences internes de l'individu. Il renvoie aux attentes de l'individu, ses aspirations, souhaits, ce qu'il juge le plus important dans sa carrière (Heslin, 2005, Gunz et Heslin, 2005). Dans cette perspective, «*Les critères pour déterminer le succès de carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelles. Chaque individu va utiliser les critères qui lui sont propres pour évaluer le succès de sa carrière. La*

¹ *Le Oxford English Dictionary* (1989)

² *Le Oxford Dictionary of Current English* (2006)

³ *The positive psychological or work related outcomes or achievements one has accumulated as a result of one's experiences'* (Judge et al. 1995)

⁴ « *subjectively, a career is the moving perspective in which the person sees his life as a whole and interprets the meaning of his various attributes, actions and the things which happen to him*” (Hugues, 1937, p. 409-410)

perception de la réussite ou de l'échec de la carrière peut alors varier fortement d'un individu à l'autre.» (Cerdin, 2000, p.26).

Gunz et Heslin (2005) soulignent que les perceptions subjectives du succès de carrière peuvent être influencées par la situation objective. Les critères subjectifs cités dans la littérature sur les carrières sont nombreux et variés, nous pouvons citer notamment l'équilibre vie (Bastid et Roger 2008), la quête de sens (Dobrow, 2004, Bunderson et Thompson, 2009), le dévouement à une cause (Steinbereithner, 2003a, Wrzesniewski, 2002), la reconnaissance, l'accomplissement de soi, le plaisir de travailler ...en outre, l'interdépendance des deux facettes du succès de carrière se réalise selon un processus d'auto-régulation qui vise le maintien d'un équilibre entre réalisations objectives et aspirations subjectives (Nicholson et De Waal-Andrews, 2005). Récemment l'étude de Dries et al. (2008) montre que les nouvelles générations demeurent attachées aux critères objectifs de réussite.

Pour explorer le concept de succès de carrière, différentes populations ont été interrogées. Le cadre définit son succès de carrière en termes de fortes rémunérations ou de haut positionnement hiérarchique (O'Reilly et Chatman, 1995), l'ouvrier évoque la fierté du métier bien fait (Hennequin, 2009), l'employé humanitaire considère qu'il contribue à servir l'humanité (Steinbereithner, 2003a). Les critères de réussite sont multiples et variés, et reposent sur des ressorts aussi bien objectifs que subjectifs. En effet les significations attribuées au succès dépendent des valeurs, croyances, motivations et désirs de chacun. Autrement dit, le sens qu'un individu donne à la réussite prend ses sources dans le concept du 'soi'.

Le succès de carrière objectif s'inscrit dans un individualisme utilitariste alors que le succès de carrière subjectif renvoie à un individualisme expressif (Bellah et al. 1985). En outre le sentiment de réussite professionnelle pourrait être influencé par les processus de comparaison sociale, l'individu évalue sa réussite en se comparant à d'autres personnes ayant mieux ou moins réussi leurs carrières (Heslin, 2003, Festinger, 1957). Quoi qu'il en soit, le succès de carrière s'inscrit dans une perspective sociétale plus large où l'individu se trouve dans l'injonction de devenir soi-même (Ehrenberg, 1998).

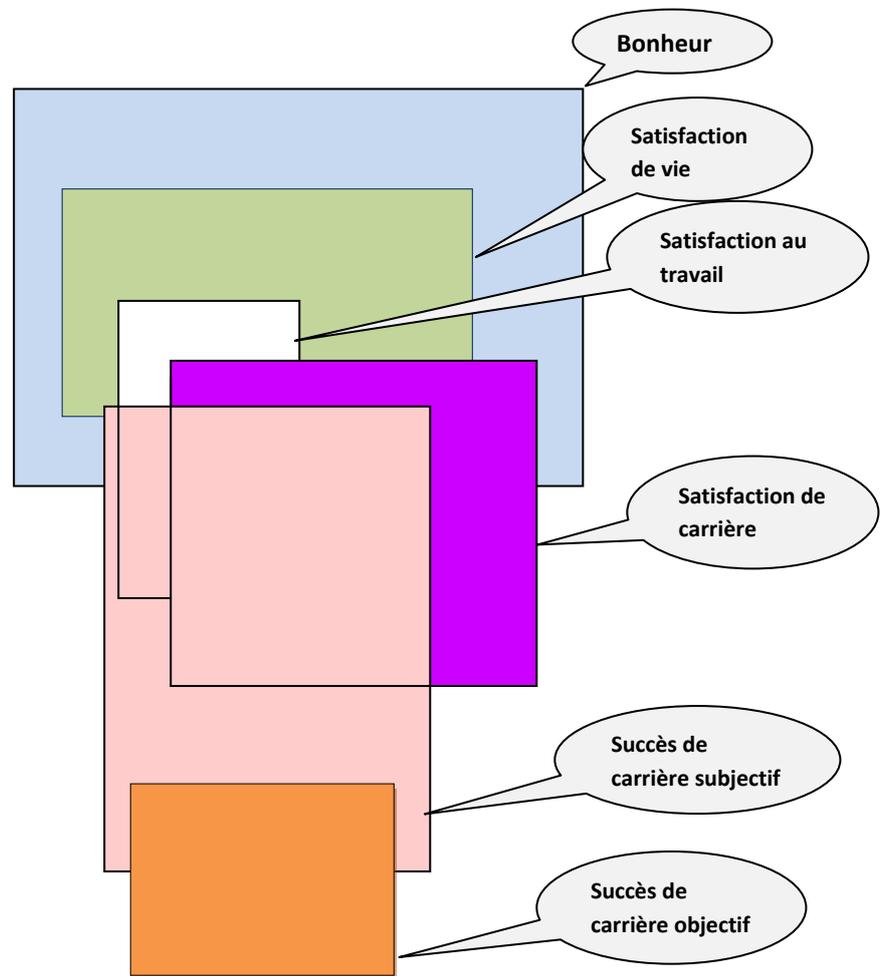


Figure : le succès de carrières et les concepts qui lui sont reliés (steinbereithner, 2003b)

Les méthodologies utilisées pour explorer le succès de carrière font l'objet d'une controverse grandissante. Les chercheurs ont des points de vue divergents. Différentes approches méthodologiques ont été adoptées. Certains chercheurs ont tenté de construire des échelles de mesure adéquates (Hofmans, Dries et Pepermans, 2008, Dobrow, 2004, Cox et Harquail, 1991). D'autres chercheurs plaident néanmoins pour le recours à des méthodologies qualitatives et des investigations en profondeur afin de cerner le sens et la signification du succès de carrière, tel que défini et perçu subjectivement par l'individu (Heslin, 2005). Quoi qu'il en soit, les méthodologies actuelles demeurent trop controversées (Hennequin, 2009).

Parmi les méthodologie utilisées, nous retrouvons notamment la théorie enracinée (Svejenova, 2005), la narrativité (Lucas et Buzzanell, 2004), les cartes de sort (Dries, Pepermans et Carlier 2008) ou la métaphore (El-Sawad, 2005).

Narrativité, identité narrative et image de soi

La narration est un moyen de communication inhérent à la vie humaine.⁵ Fisher (1987) n'avait-il pas dit que l'homme est un *homo-narrans*. La vie humaine peut être assimilée à une construction narrative (McAdams, 1995). A travers la narration l'individu intériorise l'objectivité et extériorise la subjectivité (Berger et Luckman, 1996). L'individu est en réalité un narrateur empreint d'une singularité qui lui est propre, son identité se construit par rapport à soi même et dans son interaction avec autrui (Ricoeur, 1985, 1990).

Au cœur du paradigme narratif se trouve la notion d'identité narrative. L'identité est une notion qui se situe au carrefour du psychologique et du social, elle exprime «*le sentiment d'être, le sentiment d'unité et de cohérence de la personne, ce qui la définit comme un être singulier spécifique, unique, particulier, en définitive ce qui lui est propre.* » (De Gauléjac, 2009, p.61). Selon Ricoeur, l'identité personnelle repose sur des ressorts narratifs (1990).

De nombreux travaux de recherche ont essayé de cerner les processus de constructions identitaires dans les organisations contemporaines (Alvesson , 2010, Alvesson, Lee-ashcraft et Thomas, 2008, Watson, 2009). La psychologie sociale place le concept de soi au cœur de la notion d'identité, (estime de soi, image de soi, évaluation de soi..). G.H Mead, dans son ouvrage, 'L'esprit, le soi et la société' montre que l'individu est le produit de la société. En effet, les individus, tout en étant façonnés par la même structure sociale, présentent des soi extrêmement différents (Mead, 1963). Les principes de Mead s'inscrivent dans une sociologie pragmatique selon laquelle l'individu et la société sont inséparables. La structure sociale qui est fondée sur un système de langage et d'échanges symboliques contribue largement à la constitution du soi. Markus et Nuriis (1986) en introduisant le concept de 'soi possibles' montrent que l'individu est libre de se constituer une variété de 'soi possibles' qui sont des soi souhaités, non-souhaités ou attendus. Les soi possibles représentent 'ce que les gens pensent qu'ils pourraient devenir, ce qu'ils aimeraient devenir et ce qu'ils ont peur de devenir' (p.954).

Selon Kaufmann, raconter son identité personnelle permet de se justifier et de se valoriser, mais permet également d'être performant dans une société fondée sur la compétition entre individus. L'individu en fonction de ses expériences et des modèles diffusés par la culture de masse mémorise des figures, Ainsi la mémoire se charge de 'soi possibles' qui se combinent, se compliquent ou s'éliminent. Kaufmann propose son concept d'identité ICO : une image de soi Immédiate, Contextualisée et Opératoire. Goffman (1973, 1975) en introduisant le concept de rôle, montre que la vie sociale est un théâtre, où l'individu joue des rôles, s'approprie des personnages, met en scène des qualités en vue de véhiculer des images qui ne reflètent nécessairement pas son identité et qui pourraient être des images provisoires (Ibarra, 1999).

⁵ « *Not only may human lives be examined through storytelling methods but human lives themselves may be now understood as narrative constructions* » (McAdams, 1995, p.207)

Succès de Carrière, identité et image de soi

Nombreux sont en effet les théoriciens et chercheurs qui ont démontré l'intérêt et la pertinence du recours à la narration comme outil méthodologique pour explorer et comprendre en profondeur comment les individus interprètent leurs parcours professionnels et donnent sens à leurs carrières aussi bien objectives que subjectives (Cochran 1990, Bujold, 2004). La carrière pourrait être appréhendée comme une construction narrative (Cohen et Mallon, 2001). A travers la narration, l'individu réécrit son passé, décrit son présent et aspire à des futurs possibles et souhaitables.

Le lien entre succès de carrière et image de soi a été explicité par certains chercheurs, ainsi par exemple Growler et Legge (1989) décrivent le succès de carrière dans les organisations bureaucratiques en utilisant des métaphores ou 'images'.⁶

L'étude de El-Sawad (2005) auprès du personnel d'une grande organisation britannique a mis en évidence différentes métaphores utilisées par les individus pour parler et donner sens à leurs carrières. L'organisation perçue comme une prison où règne la surveillance, le carriériste serait assimilé à un 'condamné à vie'.

Nous avons synthétisé les différents axes explicités précédemment par le schéma suivant :

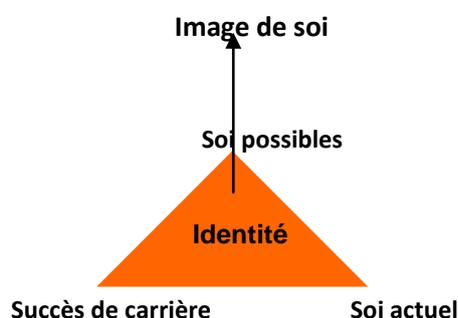


Figure2 : succès de carrière, identité et image de soi

⁶ "Careers are portrayed in a metaphorical fugue of socio-organic images woven in space and time. For example someone with a successful career is a 'high flyer' who has survived the 'rat race' and beaten competitors on the 'fast track', here the images are positive : of ascent, speed and 'winning'. In contrast those who have 'career failure' are often described negatively in terms of a 'dead wood', 'passed over', 'washed up' or 'burn out' these images are frequently of death, decay and destruction." (Growler and Legge, 1989).

Commentaires

L'objectif de cette communication était de montrer, à travers une revue de la littérature, que la réussite de carrière véhicule une image de soi. Nous avons construit un cadrage théorique qui permettra de cerner les images et les identités que les individus construisent tout au long de leurs expériences professionnelles. Ce cadre théorique s'oppose en effet aux traditions positivistes qui ont dominé les études sur les carrières et suggère d'appréhender plutôt la carrière ou le récit de carrière comme une construction langagière qui nous renseigne sur l'image que l'individu se fait de lui-même ou celle qu'il veut véhiculer aux autres.

Notre modèle théorique s'inscrit dans une perspective constructiviste qui présente une certaine conformité avec les approches critiques en management. Les '*Critical Management Studies*' s'opposent en effet à l'idée de l'existence d'une réalité objective, défendent le postulat selon lequel la réalité est collectivement construite à travers les discours des acteurs, et stipulent que les identités de l'individu postmoderne sont essentiellement des identités fragmentées. De Gauléjac (2009) parle d'*'identités flottantes'*. Les approches critiques regroupent entre autres, le constructivisme, le postmodernisme et le féminisme. Étudier les carrières et la réussite de carrière selon une vision critique semble donc intéressant et pourra nous renseigner sur les constructions identitaires dans les organisations contemporaines.

Le cadre mis ainsi en place pourrait être confronté à une étude de terrain, en vue de mieux comprendre les perceptions de la réussite professionnelle auprès d'une population spécifique. Une étude empirique permettra ainsi d'apporter des éclairages sur les notions d'identité et d'images dans les organisations contemporaines.

Références bibliographiques

Alvesson M. (2010) Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: images of self-identities in organization studies, *Human Relations*, 63(2) 193-217

Alvesson M. Lee-ashcraft K. Thomas R. (2008) Identity matters: reflections on the construction of identity scholarship in organization studies, *Organization*, Vol.95 (1) 5-28

Arthur M-B Hall D-T Lawrence B.S, (1989) *Handbook of Career Theory*, New York, Cambridge university Press

Barley, S-R (1989), Careers, identities and institutions, the legacy of Chicago School of Sociology in M.B. Arthur, D.T Hall, B.S. Lawrence, *Handbook of Career Theory*, New York, Cambridge university Press 477-489

Bastid F. Roger A. (2008) Sentiment de réussite de carrière, qualité du travail et équilibre de vie, Communication présentée au Congrès de l'AIPTLF, Québec.

Bellah R.N Madsen R. Sullivan W.M Swidler A. Tipton S.M (1985) *Habits of the heart: individualism and commitment in American life*. New York, Harper & Row.

Berger, P. Luckman, T. (1996) *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin.

Bruner J. (1987) Life as narrative, *Social research*, Vol. 71, n°3, 691-710

- Bujold C. (2004) Constructing career through narrative, *Journal of Vocational Behavior* 64 ; 470-484
- Bunderson J-S Thompson J-A (2009) The call of the wild: zookeepers, callings, and the double-edged-sword of deeply meaningful work, *Administrative Science Quarterly*, 54 (2009) 32-57
- Cardinal L. (2004) Nouvelles carrières et succès psychologique au travail, Cahier de recherche de l'ESG, UQÀM 15-2004
- Cochran, L.R. (1990), Narrative as a paradigm for career research” in R.A. Young et W.A. Borgen *Methodological approaches to the study of career*, New York, Praeger, 71-86
- Cohen L. Mallon M. (2001) My brilliant career? Using stories as a methodological tool in careers research, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 31, n°3, 48-68
- Coupland C. (2004) Career definition and denial, a discourse analysis of graduate trainees' accounts of career, *Journal of Vocational Behavior*, 64, 515-532
- Cox T-H Harquail C-V (1991) Career paths and career success in the early career stages of male and female MBAs, *Journal of vocational Behavior*, 39, 54-75
- Cerdin, J-L. (2000) *Gérer les carrières. Vade Mecum*, Editions Management et Sociétés.
- Dries N. Pepermans R. Carlier O. (2008) Career success: constructing a multidimensional model, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 254-267
- Dries, N. Pepermans R. De Kerpel, E.(2008) Exploring four generations beliefs about career, Is 'satisfied' the new 'successful'? *Journal of Managerial Psychology*, Vol.23, n°8, 907-928
- De Gauléjac V. (2009) *Qui est 'Je' ?* Editions du Seuil
- Dobrow, S. (2004). Extreme subjective career success, a new integrated view of having a calling, *Academy of Management Proceedings*, 1-6
- Ehrenberg (1998) *La fatigue d'être soi*, Edile Jacob
- El-Sawad A. (2005) Becoming a 'lifer'? unlocking career through metaphor , *Journal of occupational and organizational psychology*, 78, 23-41
- Emery Y. Gonin F., (1999) *Dynamiser les ressources humaines*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Ezzy D. (1998) Theorizing narrative identity: symbolic interactionism and hermeneutics, *The Sociological Quarterly* , Vol.39, n°2, 239-252
- Festinger, L. (1954) A theory of social comparison process, *Human Relations*, 7, 117-140
- Fisher W-R (1985) The narrative paradigm, an elaboration, *Communication Monographs*, Vol. 52, 347-367
- Gabriel Y. (1995) The unmanaged organization, stories, fantasies and subjectivity, *Organization Studies* 16/3 477-501
- Gattiker U-E. Larwood L. (1986) Subjective career success : A study of managers and support personnel, *Journal of Business and Psychology*, Vol.1 n°2, 78-94
- Giroux N. Marroquin L. (2005) L'approche narrative des organisations, *Revue Française de Gestion*, 2005- 15-42

- Goffman E. (1973) *La mise en scène de la vie quotidienne*, Tome I. La présentation de soi, Les Editions de Minuit
- Goffman E. (1975) *Stigmates*, Les Editions de Minuit.
- Growler D. Legge K. (1989) Rhetoric in bureaucratic careers, managing the meaning of management success, in Arthur et al. (1989) 437-454
- Gunz, H-P. Heslin, P-A. (2005), Reconceptualizing career success, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, 105-111
- Hall D-T Chandler D-E (2004) Psychological success: when the career is a calling, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-22
- Hennequin E. (2007) What 'career success' means to blue-collar workers. *Career Development International*, 12 (6), 565-581.
- Hennequin E. (2009) La gestion des carrières ouvrières : un sentiment de réussite possible pour les ouvriers? Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme, et le travail, Vol. 4, n°2, 125-147
- Hennequin E. (2010) Quelle réussite professionnelle pour les enseignants chercheurs? Congrès de l'AGRH 2010, Rennes/ Saint Malo
- Heslin, P. A. (2003). Self- and other-referent criteria of career success, *Journal of Career Assessment*, 11, 262– 286
- Heslin, P-A. (2005), Conceptualizing and evaluating career success, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, 113-136.
- Hofmans J. Dries N. Pepermans R. (2008) The career satisfaction scale: response bias among men and woman, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 397-403.
- Hoover D-L (2007) Possible Selves: conceptions and conversations about career success in higher education, PhD dissertation, The Ohio State University.
- Hughes E-C. (1937) Institutional office and the person *American Journal of Sociology*, Vol.43, n°3, 404-413.
- Ibarra H. (1999) Provisional selves : experimenting with image and identity in professional adaptation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, n°4, 764-791
- Judge T.A et al. (1995) An empirical investigation of the predictors of executive career success, *Personnel Psychology*, Vol. 48, n°3, 485-519
- Kaufmann J-C (2004) *L'invention de soi*, Armand Colin
- Lapointe K. (2010) Narrating career, positioning identity: career identity as a narrative practice, *Journal of Vocational Behavior*, 77, 1-9
- Lawrence B-S. (1984) Age grading : the implicit organizational timetable , *Journal of Occupational Behaviour*, Vol.5, 23-35
- Lucas K. Buzzanell P-M (2004) Blue-collar work, career and success: occupational narratives of Sisu, *Journal of Applied Communication Research*, Vol.32, n°4, 273-292.
- Markus H. Nurius P. (1986) Possible Selves, *American Psychologist*, (September) 954-969
- McAdams D-P (1995) What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 63-3 365-396

- McAdams D-P (2008) Personal narratives and the life story, in John, Robins et Pevin, *Handbook of personality, theory and research* 3ème Edition NY Press
- Mead G-H (1963) *L'esprit, le soi et la société*, Traduit de l'Anglais par Jean Gazenneuve, Eugène Kaelin et Georges Thibault Paris, PUF.
- Nicholson N. De Waal-Andrews W. (2005) Playing to win: biological imperatives, self regulation and trade-offs in the game of career success, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, n°2, 137-154
- O'Reilly C-A Chatman J-A. (1994), Working smarter and harder: a longitudinal study of managerial success, *Administrative Science Quarterly*, 39, 603-627
- Ricoeur, P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Les Editions du Seuil.
- Ricoeur, P. (1985), *Temps et récits, Le temps raconté*, III Paris, Les Editions du Seuil.
- Steinbereithner M-A (2003a) "Living in another world? " Career success in not-for-profit organizations, Communication présentée dans le cadre du Congrès annuel de l'Academy of Management. *What more is there to career success?*. Seattle, USA
- Steinbereithner M-A (2003b) Career success in not for profit organizations, Phd dissertation, university of [...]
- Sturges J. (1990) What it means to succeed? Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages, *British Journal of Management*, 10, (3) 239-252
- Svejenova S. (2005) 'The path with the heart': Creating the authentic career, *Journal of Management Studies*, 42, 5, 947-974
- Tajful H. Turner J-C (1986) The social identity theory of intergroup behavior, in Worchel et Austin, *The psychology of intergroup relations*, Chicago, Nelson-hall 7-24
- Watson (2009) Narrative, life story and manager identity, A case study of in autobiographical identity work, *Human Relations*, 62(3) 425-452
- Wrzesniewski A. McCauley C. Rozin P. (1997) Jobs, careers and callings: people's relations to their work, *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.
- Wrzesniewski A.(2002) "It's not just a job": shifting meanings of work in the wake of 9/11, *Journal of Management Inquiry*, Sept Vol.11, N°3. 230-234



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

L'ARGUMENTATION DANS LES DISCOURS DE LA BIENVEILLANCE MANAGERIALE : DISPOSITIF DE GESTION ET PROCESSUS DE SUBJECTIVATION

Camille RICAUD, Doctorant, ATER en sciences de gestion (Université de Montpellier III), EA 731 CREGOR (Université Montpellier II).

Adresse : Université Paul Valéry Montpellier 3, boîte J10, route de Mende 34199 Montpellier Cedex 5 (camille.ricaud@gmail.com).

Résumé :

La bienveillance managériale peut être située à l'interface des champs de la GRH et de la SST. Cette bienveillance peut alors prendre les allures d'un dispositif au sens de Michel Foucault qui produit un certain type de discours opérant un processus de subjectivation, c'est rendant l'individu « sujet » d'un certain savoir. Il s'agirait d'opérer un focus sur ce discours, sur certaines de ses origines socio-historiques et des processus qu'il peut mettre en œuvre, afin de voir en quoi sa spécificité langagière marque avec force le discours managérial : celui-là même que portent les outils et documents de gestion tels que les guides de prévention SST. Par ailleurs, la notion de dispositif étant commune aux sciences de gestion et aux sciences du langage, elle permettrait peut-être de rapprocher les deux disciplines en prenant appui sur les travaux de Michel Foucault. Par là-même, la méthode de l'analyse du discours pourrait mettre en perspective les phénomènes discursifs comme faits organisationnels à part entière. Cet article vise à contribuer à ouvrir des perspectives permettant appréhender la notion de dispositif de gestion et du discours dominant qu'il déploie autour d'un problématique davantage inspirée des sciences du langage.

Mots Clés : Dispositif, outils, discours, subjectivation, argumentation.

Introduction

Avec l'avènement de la responsabilité sociale de l'entreprise, l'enjeu des conditions de travail se présente désormais sous un nouveau jour pour le management, entre gestion des risques et bienveillance. Le management peut s'emparer ainsi d'un discours du « Bien » qui peut se manifester comme discours dominant dans l'organisation. Ce dernier peut revêtir une dimension moralisante qui diffuse une « discipline du bien et du mal » selon les termes du philosophe Gilles Deleuze¹, à entendre comme ordonnancement des actions et des comportements. Nous voudrions souligner la spécificité des processus langagiers de cette « veille » (au sens managérial du contrôle et de l'évaluation) qui œuvrerait à bâtir ce qui serait de l'ordre du « Bien » dans les organisations et dont le management se fait souvent le héraut au travers des outils de gestion qu'il peut être amené à mobiliser.

Dans ce cadre-là, la transmission de connaissances par les outils de gestion est une problématique récurrente de la Sécurité Santé au Travail (SST) et de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). L'information sur les risques professionnels et le dévoilement de dangers potentiels allant de pair avec des préconisations d'agir et des possibilités d'actions représentent une des axiomatiques de la SST, si ce n'est la principale. Le management de la santé, s'il se veut « bienveillant », doit toujours veiller pour contrôler. Parler de SST, c'est donc aussi évoquer le contrôle en matière de management. Et un des aspects de ce contrôle consiste à orienter. Cette orientation, qui n'est pas nécessairement effective selon les cas, passe notamment par le recours à un certain type de discours qui sera l'objet de notre article.

La transmission de connaissances est aussi une problématique mêlant médecine, gestion, langage et psychologie. En matière de Santé Sécurité au Travail, elle est considérée comme centrale. Si les connaissances proviennent de certaines formes de savoirs, comment donc appréhender leur transmission ? Cet article souhaite aborder la problématique du discours dans l'organisation car nous considérons que c'est avec et à travers les discours que se véhiculent les connaissances et les informations. Il s'agit d'aborder une étude du discours organisationnel et de voir les processus langagiers que les discours mobilisent dans les organisations et qui concourent à l'orientation ou la légitimation des actions. La notion de dispositif articulant des éléments techniques, discursifs et idéologiques sera aussi appréhendée pour dégager en quoi, certains outils de gestion (en SST ou en RH) peuvent être déployés dans les organisations et quels sont les présupposés qu'ils peuvent comporter.

Cet article voudrait envisager une analyse par les outils de gestion qui s'articulerait à une analyse du discours dont ils sont les supports. Pour ce faire, nous souhaiterions présenter une problématisation en nous inspirant d'une perspective linguistique. Ainsi, nous tenterons de voir en quoi il peut être possible de parler du *dire* organisationnel comme pouvant aussi constituer un *fait* organisationnel.

1. Les dispositifs de gestion : aperçu d'une revue théorique

¹ Gilles Deleuze, dans la lignée de Spinoza et Nietzsche, distingue la morale (comme discipline établissant un ordre de ce qui est jugé bien ou mal) de l'éthique (comme interrogation de l'être dans ce qui est singulièrement bon ou mauvais pour soi-même).

Le dispositif est un terme générique prenant parfois les allures d'un mot-valise. Nombres d'auteurs de diverses disciplines (sciences de gestion, science politique, sociologie, philosophie...) le mobilisent soulignant la malléabilité de la notion. Pour préciser celle-ci, nous partons des travaux de Michel Foucault dont beaucoup d'auteurs en théorie des organisations, notamment anglo-saxons, ont repris ses travaux [Burrell, 1988 ; Clegg, 1989, 1994 ; Deetz, 1992 ; Fleming, 2002 ; Knights & Vurdubakis, 1994 ; Knights & Willmot, 1989 ; Hatchuel, 1999 ; Igalens, 2002 ; Mc Kinley & Starkey, 1998, Pesqueux, 2000, 2002]. Lorsqu'on l'évoque, les auteurs qui s'en inspirent ont parfois tendance à utiliser son concept de dispositif en l'assimilant à celui du panoptique des sociétés disciplinaires. En effet, nombres de travaux en sciences de gestion ont cherché à appliquer ce concept, comme en comptabilité ou contrôle de gestion [Hopwood, 1987, 1990, Pesqueux, 2000]. Or il nous semble que cette application fait problème pour deux raisons : premièrement, il est difficile de transposer et d'appliquer ce concept foucauldien aux organisations pour des raisons d'opérationnalité en matière de gestion à cause des difficultés épistémologiques que cela implique (à savoir un passage de la philosophie aux sciences de gestion) et également pour des raisons historiques (concept analytique marquant de sociétés dites disciplinaires des XVIIIe et XIXe siècles) ; deuxièmement, se focaliser sur cette idée disciplinaire de Foucault est peut-être réducteur car, outre que cette idée décrit un type de société qui prend fin [Deleuze, 1990], il se dégage des travaux de Foucault d'autres perspectives par rapport à ce que peut être un dispositif et par rapport aux processus que le dispositif peut mettre en œuvre, qui ne ressortiraient pas exclusivement au contrôle et à la surveillance disciplinaire. Parmi ces autres perspectives, il y aurait celles de l'exploration et de l'application des dispositifs comme pouvant être des techniques de subjectivation produisant un discours conjoint à un traitement spécifique. Il serait par là-même envisageable de porter le regard sur l'articulation entre la production discursive d'une organisation et les actions (projet, buts, sens...) qu'elle se donne à faire ou qu'elle peut mettre en œuvre.

Le dispositif est un terme usité en sciences de gestion pour désigner un ensemble comportant des éléments. Foucault pose une définition connue de la notion : « *le dispositif lui-même, c'est le réseau que l'on peut établir entre les éléments* »². La notion de dispositif souligne la problématique du rôle des objets techniques comme les outils de gestion. Elle permet de repenser la séparation ou le lien entre le sujet et l'objet « *en mettant en évidence à la fois les logiques d'usage et le positionnement idéologique ambigu du dispositif, entre liberté et déterminisme* »³ [Jacquinot & Monnoyer, 2005]. Certains auteurs vont jusqu'à proposer un acception large de la notion comme étant constamment présente dans les formes sociales contemporaines « *j'appelle dispositif tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants. [...] il y a donc deux classes : les êtres vivants (ou les substances) et les dispositifs. Entre les deux, comme tiers, les sujets. J'appelle sujet ce qui résulte de la relation et pour ainsi dire, du corps à corps, entre les vivants et les dispositifs... [et] un même individu, une même substance, peuvent être le lieu de plusieurs processus de subjectivation : l'utilisateur de téléphones portables, l'internaute, l'auteur de récits, le passionné de tango, l'altermondialiste etc. Au développement infini des dispositifs de notre temps correspond un développement tout aussi infini des processus de subjectivation* »⁴. La notion aurait un caractère hybride dont l'origine proviendrait d'un champ

² Foucault M. (1994). *Dits et écrits*, III, Paris, Gallimard. P.299

³ Jacquinot G, Monnoyer L. « *Avant-propos, il était une fois* » in *Le dispositif entre usage et concept*, revue Hermès, n°25, édition 1999, 2005. P.12.

⁴ Agamben G. (2007). *Qu'est ce qu'un dispositif?*, Paris, Editions Payot & Rivages. P.31-33.

technique permettant de revaloriser cette dimension de la technique et des outils dans les interactions des activités humaines et sociales [Peeters & Charlier, 2005]. Dans certains de ses travaux, Foucault se concentre sur le pouvoir d'un savoir disciplinaire qui détermine des structures de subjectivité, notamment à propos de la naissance de la clinique, de l'asile ou de la prison. Parmi les caractéristiques d'un dispositif, celui-ci peut avoir pour effet de produire un processus de subjectivation induisant une régulation et une discipline individuelle, un certain mode de réalisation de l'individu appelés aussi « technologies de régulation ». Par ces technologies, le processus de subjectivation a pour résultat de créer un certain « sujet » par le savoir mobilisé. Scott distingue chez Foucault quatre types de technologies de régulation : « (1) *technologies of production, which permit us to produce, transform or manipulate things* ; (2) *technologies of sign systems, which permit us to use signs, meanings, symbols, or significations* ; (3) *technologies of power, which determine the conduct of individuals and submit them to certain ends or domination, an objectivizing of the subject*; (4) *technologies of the self, which permit individuals to effect by their own means or with the help of others a certain number of operations on their own bodies and souls, thoughts, conduct, and a way of being, so as to transform themselves in order to attain a certain state of happiness, purity, wisdom, perfection or immortality. This typology should not make us think that technologies of production, signs, power and the self, operate discretely from one another. By the terms embodiment and organization we mean to invoke all four types of technology working together, as one* »⁵. Ces technologies de régulation peuvent se manifester au travers du discours managérial. C'est notamment le discours de la normalisation « *la norme est ainsi formée par l'élaboration d'un discours managérial (Alvesson et Deetz, 1999) défini comme un ensemble d'idée et de pratiques conditionnant le façon de percevoir les phénomènes et d'agir (Knight et Morgan, 1991, p.253). Le discours décrit de nouvelles figures d'acteurs dans les organisations. Il définit le sujet et le cadre de son action légitime et en énonçant les critères par rapport auxquels sont évalués les individus, il pose les base d'un régime disciplinaire (Knight et Morgan, 1991, p.255) »*⁶. Au-delà de la mise en place d'un régime disciplinaire, nous pourrions parler de manière similaire du processus de subjectivation : il normalise et est porté par un discours qui s'appuie sur un savoir, mobilisant notamment le modèle de l'Homme économique [Chanlat, 1990] et celui du capital humain [Becker, 1964] dans le champ des organisations. « *Différents lieux sont producteurs de normes managériales. Pour Fox (1989), le système éducatif est le principal lieu d'élaboration des critères utilisés dans la gestion des ressources humaines pour juger les individus »*⁷. Si de nombreux auteurs soulignent les limites ou l'univocité de ce modèle éducatif et de ce que l'on enseigne en la matière dans les écoles de management, [Fox, 1989 ; Goshal, 2005 ; Dyer & Humphries, 2007], il n'en demeure pas moins que la théorie du capital humain fait autorité en matière d'éducation en général et inspire par là-même les modèles et outils de gestion⁸. A partir de là, on comprend bien que le modèle du capital humain, modèle dérivé de l'homme économique, constitue bien le socle épistémologique du savoir qui est déployé dans la plupart des dispositifs RH et plus largement, dans tous les dispositifs de gestion intervenant sur le salarié ou voulant opérer un traitement sur lui. Cela posé, nous serons mieux en mesure de saisir le discours qui le déploie et nous nous attacherons, au cours de cet article, à porter un regard

⁵ Scott T. (2010). *Organization Philosophy, Gehlen, Foucault, Deleuze*. Palgrave Mc Millan, New York. P.26.

⁶ Pezet E. (2004). « Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion », in *Finance, Contrôle, Stratégie*-volume 7, n°3, septembre 2004, p.169-189.

⁷ Pezet E. (2004). *Ibidem*.

⁸ Par ailleurs et d'un point de vue encore plus global, sur ces quarante dernières années, les deux auteurs les plus influents en matière d'éducation générale ont été Gary Becker (pour le modèle du capital humain) et Milton Friedman (pour l'ouverture du champ éducatif et scolaire au fonctionnement de marché).

plus précis sur le phénomène de la production discursive dans les dispositifs de gestion RH et SST.

2. Les dispositifs de gestion RH et SST : le poids du savoir dans les discours

En matière de gestion, il existe des éléments communs entre dispositifs notamment normatifs. En effet, la prolifération des normes s'organise partout dans l'organisation d'où « *une quantité presque infinie de dispositifs de gestion mis en place par le management pour encadrer les relations de travail* »⁹. Cela peut être les EDI en gestion de la communication, des ERP en gestion intégrée des activités de l'entreprise, des logiciels ECR pour la gestion de la relation client, de la GPEC pour la gestion des salariés etc. En GRH, il existe « *une multitude d'outils gérant l'emploi, la carrière, mais aussi la formation et le développement des individus, en particulier avec les entretiens annuels d'évaluation ou, pour les cadres, les dispositifs comme l'évaluation « 360 degré » ou le coaching* »¹⁰. Les dispositifs de gestion SST, quant à eux, parviennent aux organisations sur un mode d'injonction de faire ou de préconisations qui sont à l'image de ce qui se fait en matière de qualité [Mispelbom, 1999] ou de protection de l'environnement [Reverdy, 2000]. Le mode d'injonction est l'impératif pour les entreprises de mettre en place un dispositif de gestion SST. « *C'est ainsi par exemple que l'introduction et la diffusion des référentiels de Santé-Sécurité au travail (par exemple la BS 8800 ou l'OHSAS 18000 pour les plus connus) reproduisent les processus de diffusion des référentiels qualité et environnement (cf. les séries ISO 9000 et 14000 respectivement)* »¹¹. Compte-tenu de ces agencements multiples de la technique gestionnaire, il semble donc intéressant d'aborder la notion de dispositif de gestion en prenant en compte les outils de gestion qui peuvent être mobilisés et qui constituent autant de supports d'un discours. L'analyse des éléments discursifs et des outils associée à la notion de dispositif permettraient d'approcher ainsi plusieurs dimensions des activités d'une entreprise (qualité, GRH, SST etc.) sous un angle commun. Par exemple, un des points communs entre un dispositif de SST et un dispositif Qualité est la mobilisation d'outils de gestion : indicateurs, évaluation, veille etc. Et l'on retrouve finalement souvent les mêmes outils [Favaro, 2009]. Peut-on envisager, si des outils communs sont utilisés, que l'on puisse assister à des processus discursifs communs ? Car si un dispositif de gestion SST peut être calqué sur celui d'un dispositif Qualité alors il est possible qu'il ait des effets communs, notamment au niveau du savoir mobilisé et du discours émis. A propos de la GRH, il est possible d'avancer l'hypothèse d'une individualisation, notamment le fait que le discours RH s'adresserait à la personne, un peu à la manière de la tendance du *one-to-one* en marketing à l'égard du consommateur. Ce discours « individualisant » serait aussi un discours « subjectivant ».

Des éléments discursifs communs entre dispositifs bâtis sur un même socle épistémique

⁹ Maugeri S. (2010). « Comment les pratiques de normalisation comptable contraignent-elles l'organisation du travail : de la balanced scorecard aux entretiens individuels ». in METZGER J-L, *les 4 pages du RT 30*, Association Française de Sociologie, 6 juillet 2010.

¹⁰ Maugeri S. (2010). Ibidem. P.2.

¹¹ Favaro M., *proposition méthodologique pour la conception d'indicateurs dans le cadre de la mise en place de Systèmes de Management de la Sécurité*, dans Abord De Chatillon E., Bachelard O. (2009), *Management de la santé et de la sécurité au travail, un champ de recherche à défricher*, L'Harmattan, Paris. P.159.

Une des caractéristiques d'un dispositif, nous l'avons vu plus haut, est de produire un discours par les outils ou les documents de gestion ainsi mobilisés au sein même du dispositif. Il serait intéressant de relever des éléments de ce discours et d'essayer d'entrevoir quelle peut en être la structure. En Gestion des Ressources Humaines, la gestion par les compétences et une logique d'individualisation [Igalens, 2005] semblent la tendance actuelle dans les organisations, quand bien même elle n'est pas mise en œuvre dans tous les secteurs ou alors à des degrés divers et variés selon les organisations. Elle peut constituer une forme de mode managériale et les nombreux documents ou guides édités pour sa mise en place témoignent de cette tendance. Quelles sont les conséquences du discours produit par cette mouvance ? Il semble individualiser et rendre « sujet » chaque personne qu'y trouve confrontée. Comment se constitue cette individualisation par le discours ? Elle se manifeste en qualifiant l'individu d'attributs, de caractéristiques comportementales en regard d'une certaine forme de savoir basé notamment sur la théorie du capital humain. Il est donc permis de dire que le discours participe à la constitution sémantique de l'individu : on dit ce qu'il *est* et ce qui est dit *fait* être. Cette particularité peut se révéler dans une structure globale du discours que les sciences du langage peuvent nous permettre de mettre en relief : l'individu semble ainsi pris dans une situation de communication aux caractéristiques particulières que nous nous attacherons à décrire en s'appuyant sur les apports des sciences du langage. Ainsi le discours dans les organisations peut ainsi prescrire et la normalisation qu'il déploie, s'appuyant sur un discours « performatif », peut aussi avoir une intention et des effets [Austin, 1991]. Les informations que celui-ci contient ordonnent ce qu'il faut savoir ou faire au sein d'une organisation. Certains discours peuvent donc revêtir ce caractère d'ordre parce qu'ils drapent de sens certains mots, orientent la signification, définissent des termes, assignent une place, caractérisent des sujets ou des objets. C'est, comme nous l'avons vu précédemment, cette caractérisation du sujet par certains discours que Michel Foucault nomme aussi « technique de subjectivation ». C'est par exemple le discours de la gestion et de l'économie dans lequel le modèle de la rationalité économique définit son champ de savoir et d'investigation comme « *ensemble des réponses systématiques d'un individu donné aux variables du milieu* »¹² s'articulant ainsi à un modèle comportementaliste de l'Homme [Foucault, 1979 ; Castel, Castel., Lovell, 1979]. Ces techniques comportementales peuvent se retrouver notamment à l'œuvre dans les dispositifs de gestion RH au travers des pratiques de coaching, d'évaluation, de formation etc. Le discours de la GRH constitue ainsi par exemple l'individu comme sujet de savoir-faire, de savoir-être, d'expériences, de compétences : c'est-à-dire autant de caractéristiques et d'attributs de qualité déposés par un type de savoir qui participent à la construction et à la délimitation d'un sujet. Foucault en démontre l'existence et situe leur origine dans des dispositifs de traitement clinique¹³ qui pourraient peut-être trouver un prolongement historique dans des dispositifs RH actuels : « *[If] we shall examine management education from Foucault's perspective, tracing its growth from the 1960's to the present, to consider its significance for the modern organization conceived as a disciplinary apparatus. In this view, management education, personnel and human resource management (HRM) represents some of the latest stages in the « formalization » of the individual within power relations, which began at the end of the eighteenth century with the emergence of the « clinical » human sciences* »¹⁴. L'articulation d'un dispositif RH ou SST s'inscrirait ainsi dans un traitement biopolitique des individus. La protection de l'individu, de sa santé, de ses

¹² Foucault M., (2004). Ibidem.

¹³ Notamment dans Foucault M. (1961). *Histoire de la folie à l'âge classique*, Paris, Gallimard (éd. de 1998).

¹⁴ Fox S. (1989). "The Panopticon: from Bentham's obsession to the revolution in management learning", *Human Relations*, vol.42. P.717.

ressources, et la volonté de « développement » de l'individu fondent la rationalité du modèle dont la RH et la SST se prévalent [Bonnafeuf-Boucher, 2001]. Ce processus d'individualisation s'opérerait donc, dès l'origine, dans des dispositifs de contrôle qui peuvent être des dispositifs de gestion ou des dispositifs de prévention, voire de soins. Ainsi, il semble intéressant de tenter d'analyser comment le discours de ces dispositifs peut se structurer.

La dimension cognitivo-discursive des dispositifs de gestion

Si le management peut être parfois perçu comme l'assujettissement des hommes au travail, ce même assujettissement, c'est-à-dire le fait de rendre un individu « sujet », peut renvoyer de fait aux techniques de subjectivation décrites par Foucault dans les dispositifs de gestion. Un auteur tel que Townley reprend cette idée en l'appliquant aux dispositifs RH, soulignant que l'individu est aussi constitué comme sujet d'un savoir. La GRH est alors vu comme un discours dérivé de techniques pour organiser les relations d'emploi. LA GRH est donc constitué d'un corps de connaissances et de savoirs « *[which] operates through rules of classification, ordering, and distribution ; definitions of activities ; fixing of scales ; and rules of procedure, which lead to the gradual emergence of the HRM discourse* »¹⁵. Parmi d'autres travaux reprenant la notion de dispositifs de savoir/pouvoir, il y a le modèle Savoirs/Relations qui se propose comme fondateur d'une certaine perspective en sciences de gestion [Hatchuel, 2000]. « *A travers les opérateurs savoir et relation et le principe d'inséparabilité S/R, Hatchuel fonde une théorie axiomatique de l'action collective* »¹⁶. Les outils de gestion qui s'inscrivent dans ces dispositifs pourraient donc quant à eux être considérés comme des objets de médiation et donc, participant à des processus de subjectivation, refaçonant l'articulation du symbolique et du technique « *Cette reconsidération des objets techniques permet d'envisager un réagencement assez radical de deux modes de médiation, symbolique et technique. Le symbolique, les discours apparaissent ainsi comme une partie, une composante seulement du fonctionnement des institutions et des pratiques sociales, appelant une contrepartie objectale. Autrement dit, les discours ne peuvent devenir opérants sans la mise en œuvre d'objets disposés selon un aménagement, un arrangement efficace* »¹⁷. Et l'aménagement et la disposition pour un arrangement efficace relèvent bien d'une problématique fondamentale des sciences de gestion. La notion de dispositif peut ainsi s'appliquer à la Qualité, à la SST ou à la GRH. Chacun de ces dispositifs, au sein de l'organisation, établit des relations entre les outils de gestion et les individus mais peut aussi se composer de bon nombre d'éléments supplémentaires ou *actants* [Latour, 2006]. C'est notamment ce qui permet de penser l'innovation dans les organisations à travers l'exemple du modèle Savoirs/Relations cité précédemment. De plus, le dispositif est composé de discours et ces derniers sont repérables à travers le recueil des formations discursives dont la première technique élaborée a été l'archéologie du savoir de Michel Foucault, donnant naissance à tout une perspective nouvelle dans l'analyse du discours [Maingueneau, 1991]. Il peut donc être intéressant dans les recherches en sciences de gestion de prendre en compte l'importance des objets techniques qui composent le dispositifs ainsi que sur les relations que les individus tissent autour de lui, mais aussi d'explorer les formes de discours qui sont produits via le discours organisationnel [Grosjean S, Huët R., Bonneville L., 2010 ; Igalens 2007 ; Rivière,

¹⁵ Townley B. (1993). Foucault, Power/Knowledge and its Relevance for Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 18, 3. P.541

¹⁶ Barbier J-Y. (2004). "Situations de gestion, formes de complexité et explicitabilité des connaissances tacites, les dimensions de la connaissance tacite", *Colloque International sur les méthodes de recherche qualitative et quantitative*, Academy of Management/ISEOR, Lyon, Mars 2004. P.6.

¹⁷ Peeters H. Charlier P. (2005). *Ibidem*. P 17.

2006]. Les éléments techniques de contenu d'un dispositif (comme les actions d'amélioration ou d'évaluation, des grilles d'audits, des guides de bonnes pratiques...) sont donc à considérer comme des *actants* [Latour, 2006]. Ces actants participent au fonctionnement d'ensemble du dispositif qui serait composé d'éléments divers aussi bien tangibles qu'intangibles, matériels qu'immatériels, associant autant les symboles et les actes de langage que les objets techniques et des instruments concrets d'action dont font partie les outils de gestion. Plus précisément en matière de communication, Les sociologues de la traduction soulignent le rôle des scripts dans les dispositifs. En théorie des organisations, les scripts peuvent être définis comme des bases pour l'action qui facilitent la construction du sens ; ces scripts étant inscrits dans des schémas [Gioia, 1986]. Un schéma peut être ainsi défini comme « *a cognitive structure that consists in part of the representation of some stimulus domain. The schema contains general knowledge about that domain, including a specification of the relationships among its attributes, as well as specific examples of instances of the stimulus domain* »¹⁸. Les dispositifs de gestion contiennent donc des scripts qui sont aussi véhiculés par les outils utilisés ; la création de sens s'entendant également comme la création d'un ordre cognitif. De ce point de vue, le discours n'est pas seulement « informatif » mais aussi « transformatif » par le passage dans ces structures cognitives. [Phillips & Brown, 1993] « *Cognition structures can be affirmed, elaborated and challenged when discourse is both interpreted and produced through them (Eoyang, 1983)* »¹⁹. La dimension cognitive permet la jonction entre le discours et l'action « *Cognition has been posed as the missing between discourse and action* »²⁰. Ces schémas développés dans les organisations ont donc une portée heuristique pour les acteurs et sont employés comme des « outils » interprétatifs [Bloom, 1981]. Les outils de gestion contiennent donc aussi des scripts via le savoir et les discours qu'ils véhiculent. Cette dimension discursive des outils de gestion peut être donc soulignée comme étant constitutive même des outils [Moison, 1997 ; Hatchuel & Weil, 1992].

3. Le discours dans les organisations

Le discours est une notion que l'on étudie de plus en plus souvent en sciences de gestion [Grosjean S, Huët R., Bonneville L., 2010 ; Rivière, 2006 ; Heracleous & Marshak, 2004 ; Igalens, 2007], ce qui souligne les liens fertiles qui peuvent s'établir avec les sciences du langage. La notion de discours organisationnel semble être un notion « jonction » entre ces deux disciplines. Bien que le discours soit difficile à définir [Dijk (Van), T.A., 1993] au risque d'engendrer des confusions de sens [Alvesson & Karreman, 2000], c'est aussi un fait organisationnel. Qu'il soit considéré comme une condition ou comme une conséquence de l'organisation, il n'en demeure pas moins une manifestation concrète de processus organisationnels. Le langage n'est pas seulement descriptif, il est performatif, c'est-à-dire qu'il est orienté vers la réalisation d'une intention et qu'il a des effets [Austin, 1962]. Pour clarifier la labilité du concept, Harecleous et Marshak²¹ proposent une perspective du discours organisationnel comme *action symbolique située*. D'après leurs recherches, ces auteurs établissent un tableau en trois grandes tendances dans les conceptions du discours organisationnel :

¹⁸ Taylor S.E. and Crocker, J. 1981. "Schematic bases of social information processing". In E. T. Higgins, C.P. Herman, and M.P. Zanna (eds), *Social cognition*: 89-134. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

¹⁹ Heracleous L. (2006). *Discourse, Interpretation, Organization*. Presses Universitaires de Cambridge. P.37.

²⁰ Dijk (Van), T.A. 1993. "Principles of critical discourse analysis" in *Discourse and society*. Text, 8 :249-283.

²¹ Heracleous L., Marshak R. (2004). Conceptualizing organizational discourse as situated symbolic action. *Human Relation*, 57: 1285-1312.

Le Discours comme...	Proposition principale	Domaines théoriques	Foyers potentiels pour l'analyse du discours
Action	Le Discours ne fait pas juste dire des choses, mais fait des choses	Speech act theory (AUSTIN 1962, SEARLE, 1975)	ce qui est dit, ce que l'action communicative à l'intention d'accomplir ?
Action située	Le discours est entièrement porteur de sens seulement si on le regarde dans son contexte	Rhétorique (ARISTOTE, 1991 ; GILL et WHEDBEE, 1997), ethnographie de la communication (HYMES 1964, 1972)	Comment les connaissances du contexte peuvent informer l'analyse du discours ? Qu'est-ce que le discours révèle au sujet de ce contexte ?
Action symbolique	Le discours est symbolique et construit à de multiples niveaux incluant la sémantique, la métacommunication, et des niveaux interpersonnels	Constructionnisme social (BERGER et LUCKMANN, 1966 ; SEARLE, 1995)	Quelles constructions et évaluations promeut implicitement le discours ? Comment ces constructions discursives sont en relation au contexte ? Qu'est-ce qui se passe ou se fait à un niveau plus profond ?

Le discours organisationnel est une notion complexe qui comporte plusieurs dimensions et peut s'envisager selon plusieurs angles d'approches différents. Cependant, on peut s'accorder pour dire que le destinataire se trouve mis en situation de communication au sein d'un dispositif. L'individu serait ainsi au cœur du discours organisationnel puisque c'est celui-ci même qui le constitue ; tout dépend dans quel type de dispositif il se situe ; RH, SST, Qualité... et même au-delà, dans de nombreuses situations sociales (consommation, loisirs, travail...), renvoyant à la possible multiplication des dispositifs en autant de processus de subjectivation dans nos sociétés capitalistes modernes [Agamben, 2007]. Il s'agirait donc, pour éclaircir ces mises en situation de communication, de travailler sur un discours spécifique, comme celui que l'on peut trouver dans des dispositifs de gestion RH (discours de la formation) ou SST (discours de la prévention), et ce travail considérerait ce discours émis comme un processus de normalisation linguistique. Notre hypothèse de travail serait donc que le discours produit l'est à partir du dispositif dans lequel l'individu destinataire du discours est enchâssé. L'approche serait linguistique en vue de répondre à une problématique gestionnaire. L'objet visé serait de repérer la construction d'une unité, d'une identité, d'une subjectivation de l'individu destinataire du dispositif par des mécanismes langagiers à l'œuvre sur des supports gestionnaires tels que ceux des outils RH et SST (préconisations, « bonnes pratiques », recommandations, guides, évaluation etc. constituants le corpus à analyser). Ces mécanismes langagiers ainsi analysés éclaireraient la mise en situation de communication d'un individu destinataire au sein d'un dispositif. Rester à savoir quel type de modèle pourrait être envisagé pour une telle problématique de recherche. Nous verrons que l'étude de la terminologie et de l'argumentation ouvrent des perspectives pour recueillir des données discursives qui mettent en relief le rôle du langage dans les dispositifs de gestion. Dans le tableau suivant, établi à partir d'une analyse de conversations stratégiques²², la fonction du discours dominant en matière de communication contient des éléments de persuasion articulées à l'information et la coordination. Aussi, nous pouvons envisager qu'un dispositif de gestion développe un discours de type persuasif dans le processus de subjectivation et cette dimension argumentative peut être analysée et dévoilée par les sciences du langage.

²² Heracleous L. (2006). *Ibidem*. P.190.

Features	Dominant Discourse	Strategic Change Discourse	Counter-Discourse
Discursive elements	Enthymeme structure, central themes, specific construction	Themes legitimated through the dominant discourse	Satirical images and captions
Channels of expression	Formal, extensive	Formal, extensive	Informal, scattered
Time scale	Long term	Temporary	Long term
Orientation	Normative, instrumental, theological	Action oriented	Resistance through humor
Functions in social context	Communicative: Informing, coordinating, persuading; Constructive: Defining criteria of "success", allocating worth and value to org groups by this reference to these criteria	Enabling organizational responsiveness competitive demands, within lense of dominant discourse	Expressing dissatisfaction, letting off steam, safeguarding identity and self-worth

4. Les modes de recueil de données

La terminologie : analyse du contenu discursif

D'après le tableau ci-dessus, le discours dominant véhicule une orientation qui peut être normative, instrumentale ou théologique. Les deux premières dimensions nous intéressent particulièrement : *normative* car le discours véhicule des normes et peut participer à un processus de normalisation, *instrumentale* car c'est aussi par les outils de gestion que ce discours s'exprime. Au sujet de la norme, la terminologie peut être un mode d'analyse intéressant d'un corpus gestionnaire : elle est une discipline qui développe une analyse des termes et constitue une étude des vocabulaires spécialisés. En outre, la terminologie est aussi un outil pour les organisations puisqu'elle est normée par des référentiels ISO depuis 1936, date de création du CT37. Elle permet la compréhension commune d'un même mot en établissant des normes de définitions. Ainsi, le langage dans les organisations, à la manière de techniques gestionnaires, passe par le prisme de la standardisation internationale. Dès lors, pourquoi le *terme* nous intéresserait-il à propos de la notion de dispositif ? C'est parce qu'il est la matière linguistique qui forme les discours, bien entendu, mais aussi parce qu'on peut le définir en trois points qui ne sont pas sans rappeler la définition même de la notion de dispositif. « *Le terme, élément fondamental de la terminologie, est pris entre : la pensée constituée (le concept), la langue (le signe linguistique), le réel (l'objet)* »²³. En quoi cela rappelle-t-il le dispositif ? C'est peut-être parce qu'il est lui aussi composé d'éléments proches, respectivement : le Savoir (les concepts des termes), le Discours (la langue) et la réalité des supports et de la technique (les objets). La notion de dispositif prendrait peut-être par là-même les allures d'un métaconcept auquel on peut recourir à différents niveaux d'analyse : dispositif social, organisationnel, technique, communicationnel, terminologique etc. Au-delà d'une utilisation peut-être abusive de la notion de dispositif, étudier la terminologie d'un dispositif de gestion nous renseignerait sur le contenu de sens qu'il mobilise et les rapports qu'entretiennent entre eux certains termes dans les discours : « *ce que*

²³ Depeckeu L. (2002). *Entre signe et concept, éléments de terminologie générale*, Presses Sorbonne Nouvelle, Paris. P.22.

l'on peut considérer comme la base du travail terminologique dépend en effet en priorité, dans l'état actuel de la réflexion et de la pratique, de la relation établie entre signe, concept et objet»²⁴. Nous l'avons vu, dans un dispositif de gestion, il est aussi question d'établir des relations entre discours (signe), savoir (concept) et technique (objet). Une analyse terminologique du discours d'un dispositif RH pourrait s'intéresser à un corpus de termes caractéristiques tels que développement, projet, compétences, formation, autonomie, performance etc. ainsi qu'aux relations qu'ils entretiennent entre eux. On pourrait également interroger l'articulation de certains termes RH avec certains termes SST tels que prévention, bien-être, recommandations etc. A l'heure où l'on envisage de penser l'articulation de la GRH avec la SST, ne pourrait-on pas examiner le contenu terminologique des discours qui fondent ces disciplines ? En effet, les liens entre GRH et SST semblent puiser leurs racines dans cette Biopolitique qui mobilise des dispositifs de gestion de la santé « *La naissance de la médecine sociale articule raison d'Etat, gouvernement et utilisation des objets scientifiques [...] Ce moment dans lequel s'agrègent les trois registres qualifie la biopolitique. En effet, dans la raison d'Etat, le seul objet du politique est l'Etat, son « persévérer dans son être » [...] Un peu plus tard, le « persévérer dans son être » se déploie en optimisant les ressources humaines (les premiers recensements datent du XVIIème siècle) [...]. Alors l'objet du politique [...] est la santé des populations. C'est ainsi que Foucault retrace l'histoire de la médicalisation comme décision volontaire permettant d'agir sur le matériau humain, d'en être le garant et le gestionnaire [...]. La médicalisation est donc le fait que l'existence, la conduite, le comportement, le corps humain s'intègrent dans une économie de la santé, des services et de la consommation dans le développement de sociétés privilégiées* »²⁵. Ainsi, cette perspective terminologique, par la cartographie des liens de vocabulaires qu'elle peut établir, pourrait nous permettre de mieux comprendre l'origine de l'articulation GRH et SST et considérer que des termes tels que « développement », « santé », « bien-être » seraient finalement communs à toutes deux dans les organisations. Interroger leur croisement dans le discours organisationnel par une analyse terminologique constituerait une première étape dans l'analyse du contenu discursif.

L'argumentation : l'analyse des processus discursif

Dans sa perspective du discours organisationnel comme action symbolique située, Loizos Heracleous souligne également le rôle de la rhétorique managériale dans ces dispositifs de communication au travers du repérage des enthymèmes. Dans une perspective rhétorique et herméneutique, l'enthymème est à la rhétorique ce que le syllogisme est à la logique. Ainsi, L'analyse des enthymèmes dans un discours permet de cerner le mouvement rhétorique à l'œuvre : « *Enthymemes are rethorical structures of argumentation* »²⁶. Cependant, en sciences du langage, à l'initiative des travaux de Perelman et Olbrechts-Tyteca, on peut détacher de la notion de *rhétorique* celle d'*argumentation* : « *la rhétorique consiste à répertorier les artifices du discours qui permettent de maîtriser l'art de convaincre l'auditeur. Elle s'intéresse davantage à la technicité des discours dans le but de dispenser les moyens d'expression pour la persuasion. L'argumentation, au contraire, se définit avec ces nouvelles approches comme l'étude de la construction langagière. Il importe d'analyser les structures du langage au niveau de la phrase et du sens qu'on lui attribue* »²⁷. Ainsi,

²⁴ Depéckeu L. (2002). *Ibidem*. P.24.

²⁵ Bonnafous-Boucher M. (2001). *Le libéralisme dans la pensée de Michel Foucault, un libéralisme sans liberté*. L'Harmattan. Paris. P.69.

²⁶ Heracleous L. (2006). *Ibidem*. P.169.

²⁷ Menuet L. (2006), *Ibidem*. p. 93-94

l'argumentation se détache de la rhétorique par la précision de son analyse sur l'articulation des informations présentes dans le discours : « *Il s'agit, comme le disait déjà Benveniste en 1958, d'observer le fonctionnement de la langue et les mécanismes discursifs [Ducrot, 2005]. Définir l'argumentation comme une tentative de modifier les représentations de l'interlocuteur, c'est considérer que toute information joue ce rôle et qu'elle peut être dite argumentative en ce sens [Benveniste, 1958]* »²⁸. L'information ainsi définie rejoint l'idée d'ordre et de commandement évoquée plus haut au travers du philosophe Gilles Deleuze [Antonioli, 2004]. Dans cette perspective, outre le fait de repérer des éléments de rhétorique du discours dominant (enthymèmes), il semble intéressant d'y associer une étude des mécanismes de l'argumentation par une analyse du discours.

L'analyse du discours : analyse de la structure

L'analyse du discours est une discipline qui a pris son essor dans les années 1970 avec notamment les travaux sur l'analyse de l'idéologie par Louis Althusser et Michel Pêcheux ainsi que ceux inspirés de la démarche de l'archéologie des savoirs de Michel Foucault. C'est à partir de ce dernier que nous pouvons associer plus étroitement l'analyse du discours à la notion de dispositif. En effet, nous l'avons vu, le dispositif peut aussi s'entendre comme un rapport incessant entre le langage et l'action. Mais quel type de discours une telle configuration pourrait-elle engendrer ? le discours de la persuasion en est un : par les caractéristiques qu'il dégage, il constitue un élément fondamental du processus de subjectivation. En somme et pour récapituler notre raisonnement, un dispositif de gestion peut être décrit comme un système organisationnel relationnel qui déploie du savoir [Hatchuel, Pezet, Starkey, Lenay, 2005] et qui passe par la production d'un discours. Ainsi dans un dispositif, l'individu est inscrit dans une certaine configuration de communication. « *Sous sa forme élémentaire, un dispositif peut être uniquement technique (I), comme celui de la mise à feu, par exemple, mais, comme on l'a vu plus haut dans le simultanésisme, la vie sociale associe généralement à ce soubassement physique deux autres composantes, l'une pragmatique (II), fondée sur un échange entre actants, qui peut relever de la communication, mais aussi, plus généralement des affaires humaines (le ta pragmata des grecs), l'autre symbolique (III), correspondant à l'ensemble des valeurs sémantiques ou axiologiques s'y attachant* »²⁹. Cette acception du dispositif insiste sur la situation de communication dans laquelle peut se retrouver un individu. A propos de la production discursive à l'œuvre, Ortel précise « *de même, la rhétorique offre un dispositif complet puisqu'il véhicule des valeurs (III), en déployant un art de persuader (II), mobilisant lui-même une mémoire (memoria) et un corps (actio), autrement dit les moyens physiques sans lesquels la performance n'aurait pas lieu (I)* »³⁰. Cette situation communicationnelle semble donc être une caractéristique forte et récurrente d'un dispositif et correspond à celle d'un individu pris dans un dispositif de gestion qu'il soit de SST ou de GRH soumis à un discours de persuasion. Que ce soit pour prévenir les accidents du travail ou pour tenter de développer des compétences, l'action organisationnelle passe aussi par un discours qui s'efforce de convaincre pour établir du sens ou susciter l'action. Les mises en situation de formation des salariés (comme une présentation de risques professionnelles par un préventeur ou bien comme une démonstration de nouvelles formes de travail par un coach) peuvent suivre cette configuration d'un dispositif : un savoir est déployé via un certain discours afin de provoquer l'adhésion et peut-être le changement :

²⁸ Menuet L.(2006), *Ibidem*. p. 94

²⁹ Ortel Ph. (Dir), (2008), *Discours, image, dispositif. Penser la représentation*, l'Harmattan, coll. « champs visuels », Paris. P.39.

³⁰ Ortel (2008). *Ibidem*. P.39.

« La persuasion dans le discours du locuteur est un acte de langage qui, utilisant différentes formes de modalités, vise à faire accepter l'argumentation par le destinataire »³¹. Le dispositif possède en lui cette dimension de persuasion et déploie un savoir par l'argumentation de son discours : « le but d'une argumentation n'est pas de déduire les conséquences de certaines prémisses, mais de provoquer et d'accroître l'adhésion d'un auditoire aux thèses que l'on présente à son assentiment »³². Et le champ de l'argumentation se présente comme un phénomène organisationnel dans la mesure où l'on peut concevoir le discours « comme une représentation construite dont l'argumentation est à la fois la production et le résultat »³³. A ce propos, l'argumentation se présente comme un processus qui agit avec deux opérateurs langagiers : un /faire-être/ et un /faire-faire/. L'analyse du discours peut permettre de saisir ces éléments argumentatifs issus de ces configurations communicationnelles propres aux dispositifs. Parmi les nombreuses définitions de l'analyse du discours, nous pouvons mettre en avant celle-ci : « l'analyse du discours est conçue comme le repérage et l'étude de mécanismes sémantico-discursifs et de mécanismes pragmatico-discursifs. Ces mécanismes sont mis en œuvre dans la construction du sens et sont un terrain privilégié d'influence sur autrui. Ils construisent une représentation du monde pour cela »³⁴. Il est ainsi possible de lier cette définition à la forme que peut prendre un discours dans l'argumentation de la persuasion. Celle-ci utilise deux éléments caractéristiques : un /faire-être/ qui qualifie l'individu et un /faire-faire/ qui entend opérer un traitement sur celui-ci, appelé également en linguistique *manipulation*.

Structure du discours	Le mécanisme sémantico-discursif	Le mécanisme pragmatico-discursif
Formes discursives de l'action du locuteur	faire-être (opération)	faire-faire (manipulation)
Processus sémantique	Qualification, définition, attribution	Orientation, préconisation, prescription
Effet sur le destinataire	Cognitif	Cognitif et comportemental. Manque de liberté et acceptation du contrat de communication

La structure du discours, qui présente ces deux modalités que sont le /faire-être/ et le /faire-faire/ peut se retrouver dans un dispositif de gestion SST comme dans un dispositif RH. C'est un discours qui soutient la légitimation des outils RH et SST, dans le sens où, par sa force de persuasion, il permet de soutenir leur implantation dans l'organisation en augmentant la possibilité que le destinataire accepte le contrat de communication, pris qu'il est dans la situation de communication. Ce /faire-être/ et ce /faire-faire/ agissent à l'intérieur même du processus de subjectivation et ces opérateurs du discours permettent la constitution d'un sujet (faire-être) pour une orientation des conduites (faire-faire). Selon ce modèle du discours à deux mécanismes (faire-être et faire-faire), la grille de recueil des opérateurs du discours de la persuasion peut nous permettre de relever ces éléments de l'argumentation de la persuasion

³¹ Menuet L. (2006), *Le discours sur l'espace judiciaire européen : analyse du discours et sémantique argumentative*, thèse pour l'obtention du grade de docteur en linguistique, Université de Nantes

³² Perelman C (1977), *l'empire rhétorique*. Paris, Vrin. P.16.

³³ Menuet L. (2006), *Ibidem*. P.95.

³⁴ Menuet L. (2006), *Ibidem*. P.120.

dans un guide SST. Pour illustrer notre problématique, nous esquisserons l'exemple d'un guide diffusé par l'ARACT-LR et le Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique en 2010 dans les établissements du secteur médicosocial de la région Languedoc-Roussillon intitulé « *Repères pour évaluer et prévenir les risques psychosociaux dans le secteur médicosocial, de relever ces éléments de l'argumentation de la persuasion.* ». Le document est présenté en deux grandes parties : « Comprendre » et « Agir ». Dans ce guide, le discours préalable intitulé « *Pourquoi ce document ?* » a une fonction préparatoire et introductive car outre de mentionner les acteurs du projet de diffusion du document, il est constitué d'un paragraphe explicatif qui donne à voir avec la terminologie du savoir techniciste mobilisé par la suite dans le reste du document « *le guide qui en découle propose un ensemble de connaissances et de concepts sur les RPS et leur prévention, illustré par des exemples et des témoignages* ». cela a pour effet de marquer une ambiance sémantique, ce qui relève de la dimension sémantico-discursive. Cette dernière a pour fonction de faire « être » les RPS³⁵, c'est-à-dire le trouble, la maladie, ses causes et ses effets en expliquant pourquoi ils peuvent être présent et comment ils peuvent se manifester. On en déduit une nécessaire mise en œuvre d'action pouvant empêcher, par anticipation (prévention), la survenue de ceux-ci. Là se situe aussi une certaine performativité du discours au travers d'un /faire-faire/ (mettre en place des actions) toujours lié à un /faire-être/ qui justifie les orientations préconisées. Dans la partie « Comprendre », le guide explique par exemple ce que sont les risques psychosociaux en repérant des « familles de tension », le terme « tension » constituant un élément sémantique central. A la fin de cette partie et qui fait transition avec la suivante, sont évoqués « des leviers d'actions possibles », et le terme « action » y constitue un mot à forte redondance dans le texte. A la suite du « Comprendre », dans la partie « Agir », le terme « action » est réitéré de nombreuses fois (plusieurs occurrences par pages). D'une façon générale, la prégnance des mots « tension » et « action » marque le document de façon significative, comme pour appuyer et persuader d'agir pour réduire ces « tensions ». On peut également remarquer plusieurs schémas qui jalonnent le document dont trois plaçant la notion « travail » au centre. Le schéma, qui a une fonction de reformulation du texte³⁶, permet aussi de condenser le sens général produit. Dans leur construction, ces trois schémas sont tous construits selon le même modèle, ils ne se distinguent pas par leur forme et ont tous la même architecture, marquant la répétition du signifiant. Ils sont placés selon un certain ordre dans le guide et émettent tous le même signifié, à savoir que des éléments périphériques agissent sur un élément sémantique central : le « travail ». Une analyse plus approfondie des occurrences et co-occurrences serait nécessaire pour dresser un tableau complet des éléments sémantiques mobilisés. Cette analyse relèverait le paysage terminologique dans lequel se déploie le discours et nous renseignerait en détail sur les présupposés mobilisés et les facettes d'un certain type de savoir exprimé. Enfin, outre les opérateurs de la persuasion que sont le Faire-être le Faire-faire, un autre point important du discours général du guide est qu'il présente cette structure rhétorique composé d'enthymèmes dont Heracleous a souligné l'importance dans ses travaux³⁷. Dans notre guide, la structure rhétorique principale se présente de la façon suivante :

³⁵ Abréviation de « risque psychosociaux ».

³⁶ Rabatel A. (2010), *Dire, montrer, agir, apprendre. Les reformulations pluri-sémiotiques en situations didactiques et professionnelles*. Presse Universitaire de Franche-Comté.

³⁷ Voir le tableau 7.1 « Core Enthymeme Structure of the Dominant Discourse » (p.172) dans Heracleous L. (2006). *Discourse, Interpretation, Organization*. Presses Universitaires de Cambridge.

1. Notre but est de réduire les RPS (Risques Psycho-Sociaux)
2. Les tensions causent les RPS
3. Ainsi, nous devons mettre des actions appropriés pour réduire les tensions
4. Une action de diagnostic et de prévention amène une réduction des tensions
5. Ainsi, nous devons mettre en place un plan d'action pour diagnostiquer et prévenir/réduire ou réguler les tensions.

La structure fait fortement penser à celle qu'on peut retrouver de la part d'un manager dans une démarche d'une conduite de projet : elle est rationnelle, structurée et méthodique, décline des causes et des objectifs et présente à l'assentiment de chacun les thèses en présence en induisant les actions nécessaires. Le discours managérial dans sa rhétorique globale présente ces enthymèmes dont Heracleous soulignait leur rôle structurant dans le discours des managers. Cet exemple brièvement esquissé illustre la force du discours porté par le guide. Par sa structure et ses caractéristiques, il constitue une base forte sur laquelle peut s'appuyer le discours managérial. La SST s'entend dès lors comme une démarche très rationnelle qui s'appuie sur le discours pour créer de l'action organisationnelle. Telle est la manière dont celle-ci se présente aussi à travers les guides, même s'il reste à savoir ce qu'il en serait de l'accueil de ceux-ci par les différents acteurs concernés (opérationnels, cadres, employeurs) et les formes d'appropriation, de rejet ou de reformulation dont ils peuvent être l'objet par ces mêmes acteurs.

Conclusion

Le discours de la Bienveillance, porté par des guides de prévention, des référentiels ISO, des Labels ou des « Bonnes pratiques », participe à la polyphonie des dispositifs de gestion qui « subjectivent » l'individu qui s'y inscrit. On assiste en management à une certaine tautologie du discours des outils, qui cherche à se légitimer par les effets de l'argumentation. Une certaine domination du discours managérial s'explique notamment par la légitimité et l'autorité que le manager cherche à conserver [Both, 2008]. Dans un dispositif de gestion et en regard d'une lecture linguistique du phénomène discursif, le processus de subjectivation recourt donc à une argumentation persuasive qui consiste à construire un sujet du savoir (faire-être) en vue d'un traitement (faire-faire). L'effet du discours participe aussi à la construction de régimes de véridiction qui sont propres aux processus de subjectivation. [Bonnafous-Boucher, 2001]. La création du « Vrai », de ce qui *est* et de ce qu'il faut *faire*, appuie la légitimation des outils ou du dispositif, qui est aussi celle de l'émetteur vis-à-vis du destinataire. Cela est particulièrement vrai en RH et SST où le discours sur les conditions de travail, qu'elles soient abordées comme gestion des risques ou Bienveillance, consiste à dévoiler tel ou tel fait, à en « faire prendre conscience » aux acteurs dans un premier temps, pour nécessairement proposer des modalités d'intervention ou de résolution d'un problème ainsi déposé par l'épistémè d'un savoir particulier³⁸ qui articule Economie et Santé. Par son discours, le dispositif de gestion *fait-être* l'individu et participe à un traitement et une manipulation par un *faire-faire*. La matrice de l'Homme à l'œuvre est celle d'un Homme

³⁸ C'est par exemple le savoir sur développement de l'individu en RH ou sur les risques professionnels, la protection et la prévention des dangers En SST.

Economique dont fait partie le modèle du capital humain. Au travers de la grille de lecture utilisée, le discours viserait à orienter les conduites rejoignant par là-même les prérogatives historiques des dispositifs techniques de gouvernementalité libérale qui consistent à conduire la conduite des hommes en vue d'un traitement biopolitique. Du point de vue des pratiques de gestion, le discours de « Bien », se construisant autour des thématiques de la « Bienveillance » et du « Bien-être », participerait à l'ordonnement des actions et des comportements dans l'organisation, permettant aux managers de disposer d'une véritable ressource discursive pour mettre en œuvre et créer l'action. Et il est finalement intéressant de retrouver ces mêmes caractéristiques sociolinguistiques dans différentes facettes du management : GRH, SST, gestion par projet, Qualité etc. ; car quelque soit le domaine dans lequel il s'inscrirait, le manager aurait la possibilité de s'appuyer sur les mêmes techniques de persuasion et de rhétorique, comme une ressource transposable et réutilisable pour engager l'action sur un même modèle linguistique selon les différentes situations de gestion.

Reste à savoir qu'elle pourrait être la réaction des acteurs face à un discours qui les rend sujets d'un savoir. Quelles sont leurs marges de manœuvre et quel contre-discours peuvent-ils construire en retour ? Quel est le degré d'appropriation du discours dominant des outils par les acteurs concernés ? Toutes ces questions relatives à la liberté et à la capacité intrinsèque de l'acteur d'exercer son autonomie même dans les contextes les plus coercitifs ou contrôlants doivent compléter l'étude sur les discours dominants de façon à ne pas se laisser enfermer dans une vision du discours managérial qui serait exclusivement déterministe. Les acteurs gardent une marge de manœuvre en toute circonstance et n'ont pas tous la même réception de ce que le management peut leur offrir en matière d'outils. C'est ainsi que « *le rapport de l'acteur à l'outil est un double rapport de contrainte et d'habilitation. Il ne s'agit pas de dénier à l'outil toute matérialité. L'outil impose des contraintes, il invite à certaines trajectoires d'apprentissage plutôt que d'autres, il focalise l'attention. En même temps, l'outil habilite car il permet une économie cognitive, il permet aux acteurs d'avoir une distance réflexive sur ses propres pratique* »³⁹. Ce qui nous amène à penser que lorsque l'individu se trouve en relation avec l'outil ou le dispositif de gestion, il occupe un position de « sujet » mais peut s'approprier également la relation ce qui le conduit à dépasser sa position de sujet passif et déterminé : « *dans son activité, le sujet n'est pas seulement un rapport avec l'objet, il est également un rapport à lui-même* »⁴⁰.

L'intérêt d'une telle démarche inspirée par la linguistique pourrait peut être expliquer le phénomène de légitimation de certaines pratiques de gestion sous un autre angle, en considérant que la réussite ou l'échec de la légitimation auprès des destinataires (d'un outil, d'un acte organisationnel, d'une stratégie) passe par l'acceptation de la légitimation que la structure même de ce discours peut être à même de favoriser. Cela permettrait de voir plus finement les liens qui peuvent s'établir entre le discours et l'action managériale. En effet, cette structure du discours de la persuasion, très liée à la mise en situation de communication dans un dispositif, prendrait ainsi une dimension de *fait* organisationnel en tendant à faire accepter au destinataire le contrat de communication. Ainsi, le fait que le discours soit abordé comme un phénomène à l'agencement particulier (composé de termes, d'opérateurs langagiers, de structures syntaxiques etc), permettrait de tracer des perspectives

³⁹ Grimand A. (2006), « Introduction : l'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens » in *L'appropriation des outils de gestion, vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de St Etienne. P.18.

⁴⁰ Rabardel P. (2005), « Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir », dans R. Teulier et P. Lorino (dir.), *Entre connaissances et organisation : l'activité collective*, La Découverte, Paris. P. 251-265.

épistémologiques et conceptuelles originales en s'inspirant des sciences du langage jusqu'à peut-être considérer le discours organisationnel comme une organisation dans l'organisation. Ce serait peut-être rejoindre Karl Weick qui énonçait : « *Qu'est ce que l'organisation ? un mot.* » et soulignait le rôle de structures syntaxiques dans l'action organisationnelle ainsi que le rôle des outils dans la dynamique de l'action collective [Weick K. E., 1987, 1995].

Bibliographie

- Agamben G. (2007). *Qu'est-ce qu'un dispositif?*, Payot & Rivages, Paris.
- Alvesson M. & Deetz S. (1999). "Critical Theory and Postmodernism. Approaches to organizational studies" in Clegg S. & Hardy. C. (eds), *Studying Organization. Theory and Method*, Sage. P.185-211.
- Alvesson M. & Karreman D. (2000). "Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis" in *Human Relations*, 53: 1125-1149.
- Antonioli M. (2004), *Géophilosophie de Deleuze et Guattari*, L'Harmattan. Paris. P88-89.
- Aristotle (1991). *On rhetoric*. Kennedy G. A. (trans.), Oxford : Oxford University Press.
- Austin J.L. (1962). *Quand dire, c'est faire*. Seuil, Paris, (Ed. 1991).
- Barbier J-Y. (2004). "Situations de gestion, formes de complexité et explicitabilité des connaissances tacites, les dimensions de la connaissance tacite", *Colloque International sur les methodes de recherché qualitative et quantitative*, Academy of Management/ISEOR, Lyon, Mars 2004.
- Becker S. G. (1964). *Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, New York, Columbia University Press.
- Benveniste E. (1958). *Problèmes de linguistiques générales*, Paris, Gallimard.
- Berger P. & Luckmann T. (1966). *The social construction of reality*. London, Penguin.
- Bloom, A.H. (1981). *The linguistic shaping of thought*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bonnafous-Boucher M. (2001). *Le libéralisme dans la pensée de Michel Foucault, un libéralisme sans liberté*. L'Harmattan. Paris.
- Bonnafous-Boucher M (2009). « The Concept of Subjectivation: A Central Issue In Governmentality and Government of the Self" in *a Foucault for the 21st Century: Governmentality, Biopolitics and Discipline in the New Millenium*, Editors Sam Binkley, Emerson College Boston and Jorge Capetillo-Ponce, University of Massachussets, Boston, Cambridge Scholars Publishing.
- Both A. (2008). *Les managers et leur discours, anthropologie de la rhétorique managériale*. Presses Universitaires de Bordeaux, Coll. Etudes culturelles.
- Burrell G. (1988). "Modernism, postmodernism and organizational analysis 2 : The contribution of Michel Foucault", *Organizational Studies*, 9(2): 211-235.
- Castel F, Castel R., Lovell A. (1979). *La société psychiatrique avancée : le modèle américain*. Grasset. Paris.
- Chanlat J-F (1990). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Paris, Broché.
- Clegg S. (1989). *Frameworks of power*. London: Sage.
- Deetz S. (1992). "Disciplinary power in the modern corporation", in Alvesson M. & Willmott H. (eds) *Critical Management Studies*. London: Sage.
- Deleuze G. (1990). *Pourparlers: 1972-1990*, Paris, Les Editions de Minuit.
- Deleuze G., Guattari F. (1991), *Qu'est ce que la philosophie ?* Paris, Les Editions de Minuit.

- Depeckeux L. (2002). *Entre signe et concept, éléments de terminologie générale*, Presses Sorbonne Nouvelle, Paris.
- Dijk (Van), T.A. (1993). "Principles of critical discourse analysis" in *Discourse and society*. Text, 8 :249-283.
- Ducrot O. (2005). « Argumentation réthorique et argumentation linguistique » dans M. Doury et S. Moirand (Ed.), *L'argumentation aujourd'hui*, Paris, Presses Sorbonne Nouvelle. P.17-34.
- Dyer S. & Humphries M. (2007). "Crafting critical HRM in the management classroom". Communication au Colloque International *Critical Management Studies*, University of Manchester, 12-13 July 2007.
- Eoyang C. (1983). Symbolic transformation of belief systems. In L. R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan, and T. C. Dandridge (eds.), *Organizational Symbolism*: 109-121, Greenwich: JAI Press.
- Favaro M., « Proposition méthodologique pour la conception d'indicateurs dans le cadre de la mise en place de Systèmes de Management de la Sécurité », dans Abord De Chatillon E., Bachelard O. (2009), *Management de la santé et de la sécurité au travail, un champ de recherche à défricher*, L'Harmattan, Paris. P.159.
- Foucault M. (1994). *Dits et écrits*, III, Paris, Gallimard.
- Foucault M. (1961). *Histoire de la folie à l'âge classique*, Paris, Gallimard (Ed. de 1998).
- Foucault M., (2004). *Naissance de la biopolitique, Cours au collège de France. 1978-1979*, Coll. Hautes études, Gallimard/Seuil
- Foucault M. (1969). *L'archéologie du savoir*, Paris, Gallimard (Ed. 2008).
- Fleming P. (2002). "Lines of flight": a history of resistance and the thematic of ethics, death and animality", *ephemera: critical dialogues on organization*, 2(3): 193-208.
- Fox S. (1989). "The Panopticon: from Bentham's obsession to the revolution in management learning", *Human Relations*, vol.42. P.717-739.
- Gill A. M. & Whedbee K. (1997). "Rhetoric". In T. A. van Dijk (ed.), *Discourse studies: a multidisciplinary introduction*, vol. 1: 157-183. Beverly Hills, CA: Sage.
- Gioia, D.A. 1986. « Symbols, scripts and sensemaking : creating meaning in the organizational experience ». In H.P. Sims, Jr, and D.A. Gioia (eds), *The thinking organization*: 49-74. San Francisco: Josey-Bass.
- Goshal S. (2005). "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of management learning & education*, 2005, vol.4, n°1. P.75-91.
- Grimand A. (2006), « Introduction : l'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens » in *L'appropriation des outils de gestion, vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de St Etienne.
- Grosjean S, Huët R., Bonneville L. (2010). "La polyphonie organisationnelle au service de la sécurité au travail ? », Actes du 17^{ème} congrès de la Société française des sciences de l'information et de la communication (SFIC), Dijon, France, 23-26 juin 2010.
- Hatchuel A. (2000). « Quels horizons pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » dans David A., Hatchuel A. et Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.
- Hatchuel A (1999). "The Foucauldian Detour: a rebirth of Organization Theory?", *Human Relations*, vol.52, n°4. P.507-519.
- Hatchuel A., Pezet E., Starkey K., Lenay O., Dir. (2005). *Gouvernement, organisation et entreprises : l'héritage de Michel Foucault*, Coll. Sciences de l'administration, Presses Université Laval.

- Hatchuel A, Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Economica, Paris.
- Heracleous L. (2006). *Discourse, Interpretation, Organization*. Presses Universitaires de Cambridge.
- Heracleous L. (2006). "A Tale of three discourses : the dominant, the strategic and the marginalized". *Journal of Management Studies*, 43(5): 967-976.
- Heracleous L., Marshak R. (2004). Conceptualizing organizational discourse as situated symbolic action. *Human Relations*, 57: 1285-1312.
- Hopwood A. G (1987). "The archeology of accounting systems" in *Accounting, Organization and Society*, vol. 12, n°3. P.207-234.
- Hopwood A. G (1990). "Accounting and Organization Change" in *Accounting, Auditing, Accountability Journal*, vol.3, n°1. P.5-27.
- Hymes D. (1964). Toward ethnographies of communication. *American anthropologist*, 66 (6), part 2 : 12-25.
- Igalens J. (2002). « La place du sujet », communication au Colloque International « *Organiser après Foucault* », Ecole des Mines de Paris, Université de Nottingham, HEC et Université d'Evry, Paris, 12-13 décembre 2002.
- Igalens J. (2005). « La place du sujet : peut-on organiser l'autonomie ? » dans Hatchuel A., Pezet E., Starkey K., Lenay O., Dir. (2005). *Gouvernement, organisation et entreprises : l'héritage de Michel Foucault*, Coll. Sciences de l'administration, Presses Université Laval. P. 273-281.
- Igalens J. (2007). « L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40 », in *Finance Contrôle Stratégie*, vol.10, n°2, Juin 2007. P.129-155.
- Igalens J., Peretti J.M. (1986). *Audit des rémunérations*, Ed. d'Organisations, Paris.
- Knights D. & Morgan G. (1991). "Corporate Strategy, Organizations and subjectivity: a critique", *Organization Studies*. P.251-273.
- Knights D. & Vurdubakis T. (1994). "Foucault, power, resistance and all that", in JERNIER J., Knights D. & Nord W. (eds) *Resistance and Power in Organizations*. London: Thompson.
- Knights D & Willmott H. (1989). "Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations", *Sociology*, 23(4): 975-995.
- Latour B. (2006). *Changer la société, refaire de la sociologie*. Editions La Découverte. Paris.
- Mc Kinley A & Starkey K. (eds) (1998). *Foucault, Management and Organizations: From Panopticon to Technology of Self*. London: Sage.
- Maingueneau D. (1991). *L'analyse du discours, introduction aux lectures de l'archive*, Paris, Hachette.
- Maugeri S. (2010). « Comment les pratiques de normalisation comptable contraignent-elles l'organisation du travail : de la balanced-scorecard aux entretiens individuels ». in Metzger J-L, *les 4 pages du RT 30*, Association Française de Sociologie, 6 juillet 2010.
- Menuet L. (2006). *Le discours sur l'espace judiciaire européen : analyse du discours et sémantique argumentative*. thèse pour l'obtention du grade de docteur en linguistique, Université de Nantes.
- Mispelbom F. (1999). *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politique du bonheur*, Paris, Syros.
- Moison J-C (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Collectif sous la direction de J-C Moison, Seli Arslan.
- Ortel Ph. (Dir), (2008), *Discours, image, dispositif. Penser la représentation*, l'Harmattan, coll. « champs visuels », Paris.

- Peeters H. Charlier P. (2005) « Contribution à une théorie du dispositif » in *Le dispositif entre usage et concept*, revue Hermès, n°25, édition 1999, 2005. PP.15-23.
- Perelman C., Olbrecht-tyteca L. (1958). *Traité de l'argumentation*. PUF. Paris.
- Pesqueux Y. (2000). « La réception de l'œuvre de Michel Foucault dans les sciences de gestion », *Cités*, (en coll. avec Maria Bonnafous Boucher), n°2/2000, pp 109-115.
- Pesqueux Y. (2002). *Organisations : modèles et représentations*. Presses universitaires de France. Paris.
- Pesqueux Y. (2010). Protocole d'évaluation en responsabilité sociale de l'entreprise : évaluation, communication et indicateurs. Colloque International « *Indicateurs d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementales des entreprises* », Lyon, France, 2009.
- Pezet E. (2004). « Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion », in *Finance, Contrôle, Stratégie*-volume 7, n°3, septembre 2004, p.169-189.
- Phillips N. & Brown J.L. (1993). Analysing communication in and around organizations: a critical hermeneutic approach. *Academy of Management Journal*, 36: 1547-1576.
- Rabardel P. (2005), « Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir », dans R. Teulier et P. Lorino (dir.), *Entre connaissances et organisation : l'activité collective*, La Découverte, Paris.
- Rabatel A. (2010), *Dire, montrer, agir, apprendre. Les reformulations pluri-sémiotiques en situations didactiques et professionnelles*. Presse Universitaire de Franche-Comté.
- Reverdy T. (2000). « Les formats de la gestion des rejets industriels : instrumentation de la coordination et enrôlement dans une gestion transversale », *Sociologie du Travail*, n°42. P.225-243.
- Rivière A (2006). Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : monologue, polyphonie ou cacophonie ? dans *Entreprises et Histoire*, avril 42, P.1-17.
- Searle J. (1975). Indirect speech acts. In P. Cole & J. Morgan (eds), *syntax and semantics 3: speech acts*: 59-82.. New York, NY: Academic Press.
- Searle J. (1995). *The construction of social reality*. New York: Free Press.
- Scott T. (2010). *Organization Philosophy, Gehlen, Foucault, Deleuze*. Palgrave Mc Millan, New York.
- Taylor S.E. and Crocker, J. (1981). "Schematic bases of social information processing". In E. T. Higgins, C.P. Herman, and M.P. Zanna (eds), *Social cognition*: 89-134. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Townley B. (1993). Foucault, Power/Knowledge and its Relevance for Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 18, 3.
- Weick K.E. (1987), "Organizational Culture as a Source of High Reliability", *California Management Review*, vol. 29, n°2, 1987. P112-127.
- Weick K.E., (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.

29^{ème} Université d'été de l'Audit Social

Audrey RIVIERE

Assistante de recherche

GSCM-CEROM et UM2-MRM

riviere.audrey@hotmail.fr

Tél : 06.10.31.93.09

« TENSIONS DE RÔLE CHEZ LES CADRES DE SANTÉ ET NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC À L'HÔPITAL : QUELLES STRATÉGIES D'AJUSTEMENT ? »

Directrice de recherche : N. COMMEIRAS, Co-directrice de recherche : A. LOUBES

Résumé :

Depuis ces deux dernières décennies, le gouvernement français met en place différentes réformes pour réduire les déficits publics et moderniser le secteur hospitalier (Circulaire de 1989 sur le « renouveau du service public », Loi hospitalière de 1991, Ordonnance de 1996, Plan Hôpital 2007...). Cette modernisation implique un nouveau mode d'organisation de l'activité (externalisation des activités de support, constitution de pôles d'activité, introduction de la tarification à l'activité...) et une nouvelle répartition des pouvoirs à l'hôpital (renforcement du poids des managers). Ces changements déstabilisent les différents acteurs des établissements, qui doivent, à la fois, répondre aux grands principes du service public et à des logiques économiques de performance. Dans un tel contexte, des tensions de rôle peuvent-elles se développer chez le personnel soignant (surcharge de travail, contradictions entre les demandes de l'établissement et les valeurs de l'individu, incapacité à répondre aux attentes par manque d'information ou de moyens techniques, conciliation vie professionnelle/vie privée...)? Ce travail de recherche s'intéresse aux différentes stratégies d'adaptation du personnel soignant (soutien social, humour, formation...) et tout particulièrement des cadres de santé, pour faire face à ces éventuelles tensions de rôle. Cette modernisation peut-elle être l'opportunité de développer de nouvelles compétences et de nouveaux comportements pour améliorer la performance des établissements? Par quels moyens est-il possible de gérer les tensions de rôle (type de management, gestion préventive du stress...)? Pour répondre à ces questions, une étude qualitative (entretiens semi directifs) sera réalisée auprès de cadres de santé. Ces premiers résultats permettront de développer un modèle de recherche qui pourra être confirmé avec une étude quantitative (questionnaires).

Mots clés : Tensions de rôle, Nouveau management public, Hôpital, Cadres de santé
Stratégies d'ajustement

Introduction

Depuis les années 1990, le secteur de la santé a connu de profonds changements pour s'adapter à un contexte en perpétuelle mutation (développement des nouvelles technologies, exigence croissante des patients en termes de qualité de prise en charge, nouveau mode de financement, multiplication des normes et des procédures de sécurité...). Progressivement, un nouveau management public s'est mis en place au sein des établissements hospitaliers, notamment en France, pour perfectionner et moderniser l'action publique. Cette modernisation a eu de nombreuses conséquences sur l'organisation hospitalière et sur le rôle des cadres qui la composent.

Dans ce contexte, il nous semble pertinent d'analyser de près l'évolution des cadres hospitaliers qui représentent un « *élément crucial du nouveau dynamisme* », tel que l'a énoncé la ministre de la santé Roselyne Bachelot-Narquin, dans sa lettre de mission adressée à Chantal de Singly (Directrice de l'Institut du management) en février 2009. Notre recherche s'intéresse tout particulièrement aux cadres de santé qui pourraient développer des tensions de rôle en situation de changement organisationnel à l'hôpital. Cette étude porte également sur les stratégies d'ajustement utilisées dans un tel contexte. Seraient-elles de réelles solutions pour améliorer la performance des établissements et le bien être des cadres de santé ?

Dans le cadre d'un doctorat en Sciences de gestion qui débute, ce papier a pour objectif de faire un premier état des lieux du nouveau management public introduit dans le secteur hospitalier. A travers une analyse du contexte et une revue de littérature, nous posons les premières bases de notre recherche qui s'intéresse aux différentes tensions de rôle potentiellement développées chez les cadres de santé. Ce premier travail de recherche nous servira de base pour réaliser une enquête exploratoire au près de cadres de santé du CHRU de Montpellier. Cette enquête sera ensuite enrichie par une étude quantitative réalisée au sein de plusieurs établissements hospitaliers français.

1 Problématique de la recherche

Grâce à une étude qualitative prochainement prévue (courant été 2011), nous questionnerons des cadres de santé à l'hôpital, pour identifier l'existence d'éventuelles tensions de rôle liées au nouveau management public. Ce travail de recherche nous donnera la possibilité d'analyser les comportements des cadres de santé et les stratégies d'adaptation qu'ils développent dans un tel contexte de changement organisationnel.

Le nouveau management public a-t-il fait évoluer la capacité d'innovation des cadres pour gérer les tensions qu'ils peuvent subir au quotidien ? La modernisation du secteur de la santé peut-elle être l'opportunité de développer de nouvelles compétences et de nouveaux comportements pour améliorer la performance des établissements hospitaliers et le bien-être de leurs cadres ? Nos recherches ont pour objectif de répondre à ces différentes questions.

2 Etat de l'art et contexte de la recherche

2.1 Le Nouveau Management Public

Le management public peut être défini comme « *un ensemble de processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer*

leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation» (Bartoli, 2009).

2.1.1 Le management dans les organisations publiques

Au cours des derniers siècles, le management public a évolué pour s'adapter à un environnement mouvant et où le clivage entre le monde public et le monde privé a diminué.

La bureaucratie a longtemps été considérée, notamment par Max Weber, comme la forme organisationnelle la plus adaptée pour gérer les administrations publiques et les entreprises de toute nature. A partir des années 1940, le caractère idéal du modèle bureaucratique a commencé à être remis en cause. Des travaux américains (Merton¹, Gouldner², March et Simon³) ont mis en exergue les dysfonctionnements qu'engendre un tel système. A travers ses travaux au sein d'administrations françaises, Michel Crozier parle d'une « *société bloquée* » par l'immobilisme et les dysfonctionnements de son administration (faible capacité d'adaptation, incapacité à concevoir de nouvelles solutions...).

Dans un contexte de globalisation et de développement des savoirs, le modèle d'organisation bureaucratique semble désormais obsolète. Les règles et les procédures ne suffisent plus à satisfaire aux exigences actuelles en termes d'innovation, de créativité et de réactivité. Cette approche contingente est aussi déclinée aux pratiques de GRH par Nizet et Pichault (2000). Ces auteurs définissent cinq modèles dont le modèle objectivant (formalisation des pratiques) qui, à travers le lien de subordination et le pouvoir, correspond à la configuration bureaucratique. Pour ce modèle, ils identifient une tension liée au poids plus ou moins grand des analystes de la GRH, qui permet d'expliquer en partie, les changements de pratiques de GRH.

Au début des années 1980, de nombreux pays tels que la France ont du réagir, pour réduire des déficits publics liés à une crise financière. Cette situation a permis de voir apparaître le Nouveau Management Public (NMP) au cours de ces vingt dernières années. La doctrine du NMP qui adapte au secteur public des méthodes de management traditionnellement réservées au secteur privé, fait référence à sept éléments (Hood, 1995) : la décomposition du secteur public en **unités stratégiques organisées** par produits « *manageables* », l'introduction d'une **compétition** entre organisations publiques mais aussi entre organisations publiques et privées, une plus grande utilisation des **techniques managériales issues du secteur privé**, une **utilisation des ressources plus disciplinée** et parcimonieuse et une recherche active de moyens alternatifs de production à moindre coût, un mouvement vers un **contrôle des organisations publiques par des managers** visibles exerçant un pouvoir discrétionnaire, un mouvement vers l'adoption de **standards de performance** plus explicites et mesurables (ou plus contrôlables), et la mise en avant de la **mesure du résultat**.

En France, ce nouveau type de management des organisations publiques a tout d'abord été adopté avec la mise en place d'un processus de réduction des effectifs en 2004, qui s'est poursuivi en 2007, puis avec la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) du 1^{er} août 2001 qui réforme l'ordonnance du 2 janvier 1959. La LOLF repose sur une logique d'objectifs et de résultats qui doivent faire l'objet d'évaluations.

Les nouveaux modes de management public transposés du secteur privé permettent de perfectionner et de moderniser l'action publique. Cependant, les objectifs de ces deux secteurs

¹ Merton R.K., *Social Theory and Social Structures*, Glencoe, 1957.

² Gouldner A.W., *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, 1954

³ March J.G., Simon H.A., *Les Organisations*, Dunod, 1979

ne sont pas les mêmes (satisfaction de l'intérêt général pour le secteur public et rentabilité pour le secteur privé). Cette différence peut être enrichissante (exemples : émulation liée à la compétition, réalisation d'économies substantielles...) mais aussi source de résistances et de dysfonctionnements. Par exemple, les fonctionnaires ne se reconnaissent pas toujours dans les principes du NMP. Des résistances liées aux représentations culturelles, politiques et sociales quant au rôle de l'Etat dans les sociétés modernes, peuvent se manifester. Le gain en autonomie des agents peut aussi se traduire par une plus grande pression, une plus forte incertitude et un plus grand stress (Amar et Berthier, 2006).

2.1.2 Le management dans les établissements hospitaliers

Pour plusieurs raisons (vieillesse de la population, évolution technologique, demande accrue des usagers...), depuis une vingtaine d'années, les pouvoirs publics français tentent de maîtriser les dépenses de santé dans les hôpitaux. Cette tentative passe notamment par l'introduction du Nouveau Management Public. L'organisation de l'hôpital public français mute progressivement d'un ancien modèle bureaucratique en une nouvelle forme de structure où les notions de « *compétences* », « *réseau* », « *transparence* », « *information* » sont amenées à occuper une place privilégiée (Cueille, 2008).

A l'hôpital, il est complexe de mettre en place des réformes visant à introduire une « *culture de la performance* » éloignée des valeurs qui constituent le service public. L'autonomie des professionnels des établissements de santé peut être remise en cause par de nouvelles formes de contrôle. Ce qui peut générer des situations conflictuelles entre managers et professionnels. L'organisation hospitalière est une bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1982). La particularité de cette structure organisationnelle est l'importante latitude laissée aux professionnels dans le contrôle de leur propre travail. Comme nous l'avons déjà dit plus haut, c'est aussi une structure rigide, dans laquelle il peut y avoir des problèmes de coordination, de contrôle de l'autonomie et d'innovation.

Pour tenter de remédier aux différents dysfonctionnements liés à son organisation bureaucratique, l'hôpital a supporté une succession de réformes. Ces différentes réformes ont renouvelé le **mode d'organisation de l'activité** (externalisation des activités support, constitution de pôles d'activité regroupant plusieurs services, mise en place du système de la tarification à l'activité...) et la **répartition des pouvoirs** (nouvelle implication des managers, codirection des pôles d'activités par un médecin, un cadre soignant et un cadre administratif...). Elles ont aussi transformé les **modes de circulation de l'information** (plus grande transparence de l'information, codage de l'activité médicale, constitution et informatisation du « dossier médical unique »...).

2.2 Les tensions de rôle

Dans un contexte de changement organisationnel, l'individu est fortement sollicité pour s'adapter et répondre à de nouvelles demandes. Cette situation peut-elle créer des tensions de rôle qui entraîneraient, à terme, des conséquences négatives coûteuses tant pour l'employé que pour son organisation (Royal et Brassard, 2010) ?

2.2.1 Définition, causes et conséquences des tensions de rôle

Le « *rôle* » se définit comme un « *ensemble d'activités ou de comportements attendus* » (Katz et Kahn, 1978). Les travaux de Kahn *et al.* (1964), déclinent les tensions de rôle au travers des concepts de « *conflit de rôle* » (occurrence simultanée de deux ou plusieurs demandes incompatibles telles que l'adaptation à l'une, rend plus difficile l'adaptation aux autres) et de « *ambiguïté de rôle* » (degré d'information manquante pour occuper une position

dans l'organisation). Kahn *et al.* identifient cinq formes majeures de conflits de rôle (CR) : le **CR inter émetteur** (l'individu doit faire face à des attentes incompatibles entre elles, de la part de plusieurs émetteurs), le **CR intra émetteur** (l'individu doit faire face à des attentes incompatibles entre elles, de la part d'un seul émetteur), le **CR inter rôle** (exemple : le conflit famille/travail), le **CR personnel** (l'individu doit faire face à des attentes incompatibles avec ses propres valeurs et sa perception du rôle), le **CR lié à la surcharge de travail**. Ils identifient deux formes d'ambiguïté de rôle (AR) : l'AR objective **liée à la tâche**, au rôle lui-même (contenu de poste, responsabilités...) et l'AR subjective, **afférente aux aspects socio-émotionnels**

De nombreuses recherches convergent pour expliquer les causes d'apparition de tensions de rôle chez l'individu. Ces causes peuvent être d'origine organisationnelle (temps et charge de travail, manque de formation...), sociale (manque de soutien social) ou économique (logique de performance et de réduction des coûts).

Une étude comparative (Baret, 2002), relative à l'emploi et au temps de travail à l'hôpital, dénonce les tensions liées à l'intensification de la charge de travail et au renforcement des contraintes horaires du personnel soignant.

Une étude réalisée auprès de « *professionnel-manager* » à l'hôpital (Burellier, 2008), révèle l'apparition de tensions liées à l'hybridation de rôle imposée aux professionnels à qui on associe une fonction de management à leur activité initiale de soin. Cette position difficile peut engendrer des conflits liés aux compétences, aux moyens techniques ou matériels nécessaires dont l'individu ne dispose pas pour tenir son rôle.

De nombreuses études (Fisher et Gitelson, 1983 ; Jackson et Schuler, 1985 ; Sullivan et Bhagat, 1992 ; Abramis, 1994 ; Brown et Peterson, 1993 ; Perrot, 1999 ; Borgi, 2002 ; Tubre et Collins, 2000 ; Nygaard et Dahlstrom, 2002) ont été réalisées pour examiner les conséquences des tensions de rôle. Ces études démontrent que les tensions de rôle ont des effets négatifs sur l'individu et son organisation (Mitchell et Larson, 1987). Ces conséquences s'illustrent par une dégradation de la cohésion d'équipe, une plus faible motivation individuelle, un développement du comportement de retrait (Bigus, 1972 ; Weatherly et Tansik, 1993), une redéfinition personnelle difficile du rôle organisationnel (Castagnos et Mouy, 1990 ; Coulon, 2002) ou encore une attitude agressive à l'égard de la source de tension.

Une étude réalisée auprès de Responsables de Formation Professionnelle Continue (RFPC) (Grima, 2004) révèle que les tensions de rôle n'ont aucune influence sur la performance, mais qu'il existe une liaison indirecte entre elles et l'intention de partir, intermédiée par la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Dans une autre étude menée sur une population de chefs de rayon (Commeiras, Fournier et Loubès, 2003), il ressort que l'ambiguïté de rôle agit négativement sur l'innovation dans le travail.

Certains types de tensions de rôle peuvent aussi être mis en relation avec la théorie de la double contrainte (paire d'injonctions paradoxales avec interdiction du non choix et de commentaire) de Bateson (1972), qui « *traite du rôle de l'expérience du sujet dans la genèse de l'enchevêtrement des règles ou des prémisses d'une habitude* ». Par apprentissage, l'individu influencé par son entourage, modélise ses expériences pour s'adapter à son milieu. Cependant, il peut être confronté à des messages simultanés contradictoires et qui renvoient à différents niveaux d'expérience. Parmi les nombreux travaux de recherche de Bateson, ceux sur le dressage de marsouin révèlent que lorsqu'on introduit une confusion dans les règles instaurées, cela peut provoquer une douleur et une inadaptation qui peuvent être graves.

2.2.2 Tensions de rôle à l'hôpital : Cas particulier des cadres de santé

Les cadres de santé représentent une des filières professionnelles des cadres hospitaliers. Ils ont une fonction de proximité consistant à passer des soins à une fonction d'encadrement et d'enseignement. La nouvelle gouvernance de l'hôpital, concrétisée par le plan hôpital 2007, a instauré un nouveau mode de fonctionnement et de gestion qui a modifié les missions du cadre de santé. Autrefois limité à des activités de simple auxiliariat, sa fonction évolue aujourd'hui à travers la complexification des politiques hospitalières, la transformation des structures et le développement de la formation (Peyré, 2006).

Dans un contexte de régulation par les coûts, de management par les objectifs et de rationalisation de la prise en charge des malades, les cadres de santé ont plus que jamais un rôle prépondérant d'articulation. Comme tous les autres managers de premier niveau des autres secteurs, le cadre de santé tient une place de « *pivot* » entre ses propres supérieurs hiérarchiques et les membres de son équipe (Guery, 2005).

Les nouveaux modes de management public transposés du secteur privé nous incitent à comparer les métiers de cadres de santé à ceux de managers de premier niveau du privé. Plus précisément, il est intéressant d'analyser les conflits et les ambiguïtés de rôle appliqués à ce type de manager, comme l'a montré Loubès (1997) pour les agents de maîtrise.

L'ambiguïté de rôle peut survenir dans une situation où les rôles émis par les personnes avec lesquelles les cadres sont en relation sont équivoques (notre enquête nous permettra de savoir par exemple, si les cadres supérieurs fixent aux cadres de proximité des objectifs mal définis). Cette ambiguïté de rôle rejoint l'idée développée par Girin (1995) et Laroche (2000), de « *mandat confus* ».

Kahn et Katz (1978) ont pris l'exemple des managers de premier niveau (« *men in the middle* ») pour illustrer le conflit de rôle (inter-émetteur) qui apparaît lorsque les attentes qu'expriment les supérieurs hiérarchiques sont opposées aux attentes exprimées par les subordonnés. Nous examinerons si, de la même manière à l'hôpital, un cadre de santé doit répondre à des attentes contradictoires venant de la part de son cadre supérieur et du personnel soignant qu'il dirige.

Les cadres de santé doivent désormais maîtriser la technique des soins et la gestion administrative. Ils deviennent aujourd'hui des acteurs de changement au sein de l'hôpital en mutation. La modélisation systémique de la fonction cadre de santé élaborée par Peyré (2006), selon un schéma de triangulation « *S'organiser-Organiser-Etre responsable* », formalise l'ordre des processus de base sur lesquels le cadre s'appuie pour agir. Ce modèle révèle la complexité de la fonction *cadre de santé* qui représente sans nul doute, un enjeu stratégique essentiel dans la mise en place de la nouvelle gouvernance.

La nouvelle logique gestionnaire modifie progressivement la place des cadres dans le secteur hospitalier. Il est important de souligner le changement révélateur de langage (Divay et Gadea, 2007) : le terme de « *cadre* » est de plus en plus utilisé. Rappelons que vers 1985, l'appellation de « *surveillante* » est remplacée par celle de « *cadre infirmier* » pour devenir « *cadre de santé* » en 1995. Cette évolution terminologique traduit l'évolution des cadres de santé qui deviennent des managers du service public en se rapprochant des fonctions plus généralistes de gestion.

2.3 Les stratégies d'ajustement

Le nouveau management public dans les hôpitaux et l'évolution du rôle des cadres de santé peuvent-ils favoriser l'apparition de tensions de rôle ? Si oui, les cadres peuvent-ils trouver eux-mêmes des solutions et acquérir de nouvelles compétences pour s'adapter et améliorer la performance des établissements ainsi que leur propre bien-être ?

2.3.1 Les stratégies d'ajustement : Définition

L'individu fait des efforts cognitifs et comportementaux pour gérer et maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes et externes qui menacent ou dépassent ses ressources (Moisson et Roques, 2005). Ces stratégies cognitives et comportementales ont été définies sous le terme de « *coping* » (« *stratégies d'ajustement* ») par Lazarus et Folkman (1984).

Ces auteurs distinguent deux types de **stratégies d'ajustement** : celles centrées sur la situation/problème (« *problem focused coping* »), tournées vers l'action et celles centrées sur l'émotion (« *emotion focused support* »). En ce qui concerne les stratégies d'ajustement centrées sur la situation ou sur le problème, l'individu fait des efforts (recherche d'informations, élaboration de plans d'action, affrontement de la situation...) pour réduire les exigences de la situation et/ou augmenter ses ressources pour y faire face. Avec les stratégies centrées sur l'émotion, l'individu tente de gérer la tension émotionnelle liée à la situation. Selon Lazarus et Folkman (1984), il existe plusieurs réponses : la minimisation de la menace, l'auto-accusation, l'évitement-fuite, la réévaluation positive et l'expression des émotions. Selon les types de stratégies, les effets peuvent être fonctionnels ou dysfonctionnels. Leur utilisation dépend des caractéristiques personnelles, mais aussi du contexte et des caractéristiques de la situation.

Une étude (Laugaa et Bruchon-Scheitzer, 2005) sur l'ajustement au stress professionnel révèle que les enseignants français du premier degré utilisent quatre types de coping : le **besoin de communiquer** qui n'a pas d'effet significatif sur le *burnout* (épuisement émotionnel), le **coping centré sur le problème** qui protège contre la genèse du *burnout*, le **style d'enseignement traditionnel** et le **coping évitant** qui sont nocifs (ils amplifient le non accomplissement professionnel et la dépersonnalisation).

Pour Dewe (1987) les stratégies d'ajustement représentent des tentatives (actives ou passives) de réponse à une situation de menace pour déplacer ou réduire l'inconfort émotionnel. Pour Greenglass (1993), elles visent à constituer ou stimuler un soutien social.

De nombreux travaux ont étudié ces différentes stratégies. Ceux de Martin (1996), de Downe (1999), ou de Guibert et al. (2002) ont démontré que l'humour peut agir comme une stratégie d'ajustement face à une situation difficile. Selon une étude réalisée par Moisson et Roques (2005), dans un service des urgences de nuit, le personnel soignant utilise différentes stratégies d'ajustement pour faire face au stress professionnel : le fatalisme, le rire, le refuge dans les dérivatifs (lecture, bricolage, sport), la fuite du poste de travail, le soutien social (collègues, famille).

2.3.2 Les stratégies d'ajustement face aux tensions de rôle

Dans la gestion du stress, Edey Gamassou (2003) parle de « *coping innovant* » (stratégie d'ajustement centrée sur le problème) « *quand un individu introduit et applique, intentionnellement, seul ou dans un groupe, de nouvelles compétences ou procédures conçues pour lui profiter, en ceci que les demandes externes reconnues et évaluées comme excédant les ressources sont réduites et apaisées* ». Dans une situation stressante telle qu'un

changement organisationnel (exemple : le NMP), les individus tentent de s'adapter en innovant (révision des méthodes de travail, formations...) pour faire face à de nouveaux rôles.

La théorie des transitions de rôles professionnels de Nicholson (1984) explique que le *coping* implique une combinaison de changements personnels et d'innovations de rôle. Quatre modes d'ajustement sont définis : l'absorption, l'exploration, la réplication et la détermination. L'utilisation de ces stratégies évolue avec les degrés de latitude de décision et de nouveauté de l'emploi.

Dans le cadre de notre recherche nous nous intéressons tout particulièrement aux stratégies d'ajustement face aux tensions de rôle. Quelques études ont été réalisées sur le sujet comme par exemple celle de David Alis (1997) sur le personnel en contact avec la clientèle ou celle de François Grima sur les responsables de formation professionnelle continu. Grima distingue cinq stratégies : comprendre le client, prévenir les difficultés, modifier les attentes de rôle, servir le client et se dédouaner.

Roques et Serrano Archimi (2009) ont réalisé une étude auprès de 10 cadres intermédiaires dans laquelle ils abordent l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle en relation avec la notion de duplicité (double jeu). Cette étude révèle que le cynisme apparaît comme une stratégie d'ajustement à un conflit de rôle.

D'après une étude sur le stress perçu par des secrétaires suite à des changements technologiques, Dolan et Tziner (1988) préconisent une information et des formations appropriées pour diminuer l'ambiguïté de rôle liée à l'automatisation.

De façon similaire, nous analyserons les différentes stratégies d'ajustement utilisées par les cadres de santé pour faire face aux tensions de rôle engendrées par le nouveau management public. Nous examinerons dans quelle mesure les stratégies innovantes peuvent être un moyen de réduire les tensions de rôle et d'améliorer la productivité et la qualité du travail au sein des établissements hospitaliers.

Les stratégies d'ajustement peuvent aussi être mises en relation avec la théorie de l'apprentissage secondaire sur la quelle est fondée la théorie de la double contrainte de Bateson (1972). Selon cette théorie, tous les systèmes biologiques sont capables de changements adaptatifs qui dépendent de boucles de rétroaction (processus d'essai-erreur, mécanisme de comparaison). La double contrainte oblige à changer pour sortir d'une situation inconfortable ou insupportable. L'expérience sur les marsouins précitée révèle aussi des débouchés sur la créativité (s'il n'y a pas interdiction du non choix et interdiction de commentaire).

3 Cadre méthodologique de la recherche

Nos travaux de recherche sur le terrain vont débiter par une enquête qualitative prévue courant de l'été 2011. Cette première phase qualitative permettra d'explorer notre objet de recherche. Nous envisageons d'interviewer une dizaine de cadres de santé du CHRU de Montpellier préalablement choisis en collaboration avec le Directeur des soins, coordonnateur général des soins du CHRU de Montpellier. Nous favorisons une diversité des profils sociodémographiques (genre, âge...) et des profils par rapport à notre objet d'étude (ancienneté sur le poste...). Nous envisageons aussi d'interviewer un ou deux cadres supérieurs de santé qui nous donneront un point de vue différent sur l'évolution de la fonction des cadres de santé à l'hôpital. Les entretiens individuels seront réalisés en face à face, dans le bureau des cadres de santé, dans le but de les rassurer et de les mettre plus rapidement en

confiance. Nous réaliserons les entretiens en une heure de temps environ, en raison des emplois du temps très chargés des cadres de santé. Les entretiens seront semi-directifs, menés à l'aide d'un guide d'entretien qui favorisera la stratégie d'analyse comparative et cumulative entre les différents répondants. Les objectifs de notre recherche seront dévoilés aux cadres de santé pour collecter les données de façon plus centrée et plus rapide.

Durant cette enquête, nous tenterons d'étudier l'évolution du rôle des cadres de santé suite à la mise en place du nouveau management public à l'hôpital. Nous questionnerons les cadres sur les conséquences de cette évolution et sur leur perception en termes de tensions de rôle spécifiques à leur fonction. Après avoir identifié les différentes tensions de rôle, nous interrogerons les cadres de santé sur les différentes stratégies qu'ils utilisent pour y faire face. Nous leur demanderons si ces stratégies ont un effet fonctionnel ou dysfonctionnel sur leur bien-être et leur performance au travail.

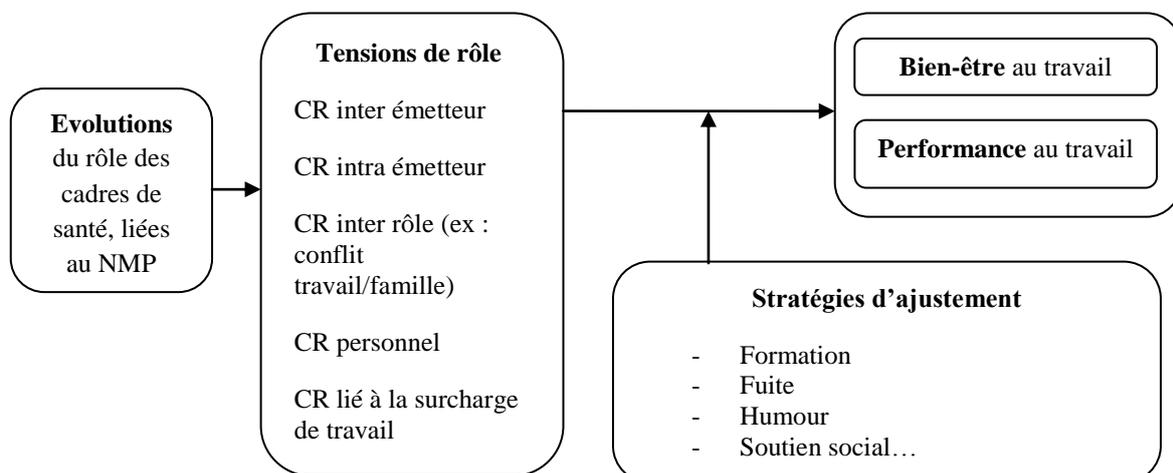
Cette première phase qualitative permettra d'élaborer un modèle de recherche qui pourra être confirmé grâce à une phase quantitative. Avec l'approche quantitative, nous collecterons des données auprès d'un nombre plus important d'individus et nous quantifierons les différents phénomènes étudiés au préalable. Les questionnaires seront administrés auprès d'un échantillon représentatif (la taille de l'échantillon n'est pas encore déterminée) de cadres de santé de différents établissements hospitaliers français. Pour des raisons de coût et de durée du recueil et pour faciliter l'administration au niveau national, nous choisirons sans doute d'administrer les questionnaires par Internet.

Conclusion : Proposition d'un pré-modèle d'étude

Afin de synthétiser et d'illustrer les premiers travaux de recherche relatifs à notre objet d'étude, nous avons tenté d'élaborer un pré-modèle d'étude (figure 1). Ce pré-modèle résume les relations qui existeraient entre les différentes variables étudiées dans cette recherche.

Ce pré-modèle sera complété grâce aux résultats obtenus par l'enquête qualitative. Cette enquête va permettre d'identifier les récentes évolutions du rôle des cadres de santé à l'hôpital, les différentes tensions de rôle auxquelles ils pourraient être confrontés, ainsi que les stratégies d'ajustement utilisées pour y faire face.

Figure 1 : Pré-modèle d'étude



Bibliographie

- Abramis, D.J. (1994). Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance : meta-analysis and review. *Psychological Reports*, Vol. 75
- Alis, D. (1997). Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle : le cas des agents généraux d'assurance. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille
- Amar, A., Berthier, L. (2006). Le nouveau management public : avantages et limites. XVI international RESER conference, Lisbon
- Baret, C. (2002). Hôpital : le temps de travail sous tension. Une comparaison Belgique, Italie, France, Grande-Bretagne, Pays-Bas et Suède. *Sciences sociales et santé*, Vol.20, n°3
- Bartoli, A. (2009). *Management dans les organisations publiques*. Paris, Dunod
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. Chandler Press, SE Fifth printing, Ballantine Books Ed., NY
- Bigus, O. (1972). The milkman and his customer : a cultivated relationship. *Urban life and culture*
- Borgi, S. (2002). L'influence des perceptions de rôles sur l'intention de départ volontaire chez les commerciaux. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°44
- Brown, S.P., Peterson, R.A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction : meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*
- Burellier, F. (2008). L'hybridation de rôle dans les hôpitaux publics : le compromis identitaire des « professionnels-managers ». 19^{ème} Congrès de l'AGRH
- Castagnos, J., Mouy, P. (1990). Le nouveau statut de la formation dans la gestion des ressources humaines. *Education Permanente*, n°104
- Commeiras, N., Fournier, C., Loubès, A. (2003). Les tensions de rôle, la surcharge de travail et le système de contrôle : des déterminants de l'opportunité d'innovation dans le travail ? Une étude empirique auprès des managers de rayon. 14^{ème} Congrès de l'AGRH
- Coulon, R. (2002). L'évolution des rôles du responsable des ressources humaines en matière de gestion des compétences. *Education Permanente*, n°151
- Crozier, M. (1971). *La société bloquée*. Paris, le Seuil
- Cueille, S. (2008). Transformation organisationnelle à l'hôpital dans *Le management public en mutation* par Huron, D. et Spindler, J. Paris, L'Harmattan
- De Singly, C. (2009). *Rapport de la Mission Cadres Hospitaliers*. Rapport remis au Ministère de la Santé et des Sports
- Dewe, P.J. (1987). Identifying strategies nurses to cope with work stress. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 12
- Divay, S., Gadea, C. (2008). Les cadres de santé face à la logique managériale. *Revue française d'administration publique*, n°128

- Dolan, S., Tziner, A. (1988). Implementing computer-based automation in the office : A study of experiences stress. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9
- Downe, P. (1999). Laughing when it hurts : humor and violence in the lives of Costa Rican prostitutes. *Women's studies International Forum*, Vol. 22
- Edey Gamassou, C. (2003). Innover sans stress et gérer le stress innovant. AGRH, Grenoble
- Fischer, C.D., Gitelson, R. (1983). A meta analysis of correlates of the role conflict and role ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, n°68, pp. 320-333
- Girin, J. (1995). Les agencements organisationnels, paru dans Charue-Duboc, F. et al. : Des savoirs en action, *Contributions de la recherche en gestion*. L'Harmattan, collection Logiques de gestion
- Greenglass, E.R. (1993). The contribution of social support to coping strategies. *Applied Psychology : an international Review*, Vol. 42
- Guery, L. (2005). La conciliation de l'économique et du social par les managers de premier niveau à France Télécom : une analyse par les conflits de rôle. 16^{ème} Conférence de l'AGRH
- Guibert, N., Paquerot, M., Roques, O. (2002). L'humour en management : un essai de structuration du domaine. 16^{ème} Journées de l'IAE, Paris
- Grima, F. (2004). Les conséquences de l'ambiguïté et du conflit de rôle au travail : proposition d'un modèle explicatif synthétique. *Revue de Gestion des ressources Humaines* n°54
- Grima, F. (2004). Faire face au conflit de rôle : analyse des stratégies d'ajustement des responsables de formation professionnelle continue (RFPC). *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°52
- Hood, C. (1995). The « New public management » in the 1980s : variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society* Vol.20, N°3, pp. 93-109
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1985). A meta analysis and conceptual critic of research on role conflict and role ambiguity in work setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n°36, pp. 16-78
- Kahn, R.L., Katz, D. (1978). *The social psychology of organizations*. New York, J. Wiley & Sons
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoeck, J.D. (1964). *Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity*. New York, J. Wiley & Sons
- Laroche, H. (2000). Le manager en action : les jugements et l'attention, dans Desreumaux, A., Marchesnay, M., Palpacuer, F. *Perspectives en management stratégique*, Editions EMS
- Laugaa, D., Bruchon-Sweitzer, M. (2005). L'ajustement au stress professionnel chez les enseignants français du premier degré. *OSP* n°34-4, p.499-519
- Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. Springer Publishing Company, New York

- Loubès, A. (1997). Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel : une étude empirique. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE Université Montpellier 2
- Martin, R. (1996). Humor as a therapeutic play : stress-moderating effects of sense of humor. *Journal of Leisurability*, Vol. 23
- Moisson, V., Roques, O. (2005). Stress et stratégies d'ajustement : une étude exploratoire sur les moyens de faire face développés par un service des urgences de nuit. W.P. n°722
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Eyrolles
- Mitchell, T., Larson, J. (1987). *People in organizations : an introduction to organizational behavior*. New York, McGraw-Hill
- Nicholson, N. (1984). A theory of work-role transitions. *Administrative Science Quarterly*, Vol.29
- Nygaard, A., Dahlstrom, R. (2002). Role stress and effectiveness in horizontal alliances. *Journal of Marketing*, Vol.66
- Perrot, S. (1999). Identification des différentes formes de conflits de rôles : le cas des jeunes diplômés nouvellement embauchés. Actes du 10^{ème} congrès de l'AGRH
- Peyré, P. (2006). La fonction « cadre de santé » : entre apprentissage de la gouvernance et complexité des relations à autrui
- Pichault, F., Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*. Paris, Seuil
- Roques, O., Serrano Archimi, C. (2009). La perception du cynisme dans l'organisation : duplicité de rôle, stratégies d'ajustement et stress. *The International Journal on the Biology of stress*
- Royal, L., Brassard, A. (2010). Comprendre des tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés. *Revue Gestion* Vol.35, N°3
- Sullivan, S.E., Bhagat, R.S. (1992). Organizational stress, job satisfaction and job performance : where do we go from here ?. *Journal of Management*, Vol. 18
- Tubre, T., Collins, J. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited : A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, Vol. 26
- Weathlerly, K.A., Tansik, D.A. (1993). Tactics used by customer-contact workers : effects of role stress, boundary spanning and control. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 4



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Proposition de communication à la 29^{ème} université de l'Audit Social

Montpellier - 1^{er} et 2 septembre 2011

Sentiment d'autonomie et équilibre personnel - Le rôle modérateur du soutien hiérarchique

Alain ROGER et Jamel OTHMANE

Centre Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3

L'équilibre personnel d'une personne dans son emploi et plus globalement dans sa vie est l'un des éléments essentiels de son bien-être. Les problèmes de mécontentement, de frustration ou de stress sont souvent liés à une rupture d'équilibre, à des conflits de rôle que la personne a du mal à résoudre dans sa vie professionnelle, dans sa vie privée ou entre sa vie professionnelle et sa vie privée. Cet équilibre doit lui permettre de réaliser un travail qui a du sens à ses yeux, dans lequel il se sent reconnu, qui lui procure du plaisir et lui permet d'utiliser et de développer ses compétences. Sardas (2008) considère que la conquête du bien-être du travailleur passe par la recherche d'un certain équilibre entre l'offre identitaire de l'entreprise et la demande identitaire de ce dernier.

De nombreux facteurs peuvent contribuer à favoriser ou au contraire à menacer cet équilibre. Certains sont liés à la situation, à des circonstances externes qui s'imposent à l'individu ; d'autres sont liés à des caractéristiques de la personne elle-même, à sa personnalité et à sa volonté de faire face, d'affronter les problèmes avec optimisme et persévérance en ayant confiance dans sa capacité de contrôler la situation. Karasek (1979) propose un modèle à deux dimensions distinguant les exigences de la situation et l'autonomie dont dispose la personne ("*demand-control model*"). Un déséquilibre qui se traduit par exemple par une forte exigence alliée à une faible autonomie conduit à des situations particulièrement stressantes mettant en cause le bien-être personnel.

Nous nous centrerons dans cette étude sur le sentiment d'autonomie, ou d'auto-détermination, considéré par Deci et Ryan (1985) comme étant au cœur des motivations individuelles et contribuant au développement optimal et à la santé psychologique des individus (Ryan et al., 1996). Nous prendrons en compte également le soutien du responsable hiérarchique, qui peut favoriser l'équilibre ou au contraire être à l'origine d'« *empêchements* » au travail des salariés (Benion, 2010) : lorsque ce management repose fortement sur le contrôle ou, paradoxalement, lorsqu'il est absent (laisser-faire), le salarié se voit privé de ressources stratégiques qui lui permettraient de se sentir bien dans le rôle qui lui est confié par l'organisation.

Après avoir dans un premier temps précisé ce cadre théorique et proposé un modèle de recherche, nous détaillerons la méthode utilisée dans l'étude que nous avons réalisée ; enfin les résultats obtenus seront présentés et discutés.

Le cadre théorique

L'équilibre personnel qui est au cœur de nos préoccupations se traduit dans le travail par la confiance dans ses compétences pour réaliser au mieux ses missions (équilibre professionnel), mais aussi par une bonne conciliation de sa vie privée avec sa vie professionnelle (équilibre de vie). Les principaux concepts mobilisés dans notre modèle pour expliquer ces deux dimensions de l'équilibre personnel sont le sentiment d'autonomie et le soutien du supérieur hiérarchique.

Le sentiment d'autonomie

L'autonomie suppose que l'individu ait le sentiment d'être à la base de ses choix lorsqu'il entreprend une action (De Charms, 1968). Au-delà de la marge d'autonomie dont on peut disposer dans une situation particulière, nous nous intéressons à ce que Charbonnier (2006) appelle l'autonomie personnelle d'un salarié considéré comme une disposition personnelle générale. Schein (1978) définit parmi les ancrs de carrière une ancre « autonomie » qui se dégagerait progressivement de l'expérience de chacun dans sa vie personnelle, familiale et professionnelle comme une vision de ses propres capacités, de ses valeurs et de ses motivations. Hackman and Oldham (1976) considèrent que l'autonomie est l'un des principaux déterminants de la satisfaction et de l'adaptation à l'emploi. Le sentiment d'autonomie suppose un certain contrôle de la personne sur ce qui lui arrive (locus de contrôle interne) et une persévérance, une volonté d'aboutir ce qu'elle entreprend (sentiment d'efficacité personnelle).

Le locus de contrôle interne

Le concept de locus (ou lieu) de contrôle a été développé par Rotter (1966) pour caractériser les différentes relations causales que les individus établissent entre l'obtention d'un résultat et leur propre conduite. Il se réfère à la perception qu'ils ont du degré de contrôle qu'ils exercent sur ce qui leur arrive : les individus qui ont un locus de contrôle interne pensent qu'ils contrôlent leur destin, que leurs actions ont un impact sur leur environnement. Ils attribuent leurs performances et leurs résultats à leur propre responsabilité. Au contraire, les individus qui ont un locus de contrôle externe considèrent les conséquences de leur vie comme résultat de facteurs externes (destin, chance, etc.).

Sur la base des travaux de Mooney, Sherman et LoPresto (1991), Fournier et al. (1995), dans leurs travaux sur l'insertion socio-professionnelle des jeunes, montrent qu'il existe une relation étroite entre le locus de contrôle interne, l'estime de soi et la capacité d'adaptation scolaire. Par contre, le lieu de contrôle externe favoriserait l'émergence d'un état de stress (El-

Akrimi, 2005) : les individus à locus de contrôle externe sont conscients de leur impuissance face aux agents de stress, et cette conscience augmenterait la tension qu'ils ressentent. Plusieurs recherches montrent que le contrôle interne est un élément essentiel du bien-être dans la vie professionnelle comme dans la vie extra-professionnelle (Ganster and Fusilier, 1989 ; Spector & O'Connell, 1994).

Nous posons donc les hypothèses :

- **H1a** : Le locus de contrôle interne améliore l'équilibre de vie
- **H1b** : Le locus de contrôle interne améliore l'équilibre professionnel

Le sentiment d'efficacité personnelle

Le sentiment d'efficacité personnelle renvoie, selon Bandura (1986, p. 391), « aux jugements que les personnes font à propos de leur capacité à organiser et réaliser avec succès une tâche donnée ». Plus globalement, au-delà du sentiment d'efficacité personnelle qui serait spécifique à un contexte ou une à une tâche précise, Sherer et al. (1982) définissent le sentiment d'efficacité personnelle générale qu'ils considèrent comme un trait personnel relativement stable.

Colle (2006) montre que le sentiment d'efficacité personnelle influence de manière significative toutes les facettes de la fidélité mesurée par l'implication affective ou calculée et par l'intention de départ. Les individus ayant un faible sentiment d'efficacité personnelle, doutent de leurs capacités et ont rapidement tendance à abandonner, ce qui peut influencer leur niveau de stress et de burnout (Ozer et Bandura, 1990). En revanche, ceux qui croient en leur efficacité personnelle sont persévérants et résistent bien à l'adversité, pourront plus facilement améliorer leur potentiel d'adaptation dans un nouvel emploi (Ashforth & Saks, 2000) : ayant confiance dans leurs capacités, ils voient les difficultés comme des paris qu'ils cherchent à réussir plutôt que comme les menaces qu'ils chercheraient à éviter, ce qui leur permet d'arriver à un meilleur équilibre professionnel (Bandura, 1995).

Baker et Aldrich (1996) considèrent que le concept efficacité personnelle est un élément de l'identité de la personne, en parallèle de la notion d'authenticité. Pour eux, l'individu construit une identité à travers de multiples employeurs au long de sa vie professionnelle, mais aussi au-delà de la sphère professionnelle en prenant en compte la vie privée et notamment le contexte familial, la situation du conjoint et des enfants.

Nous posons donc les hypothèses :

- **H2a** : Le sentiment d'efficacité personnelle améliore l'équilibre de vie
- **H2b** : Le sentiment d'efficacité personnelle améliore l'équilibre professionnel

Le soutien hiérarchique

Le soutien du supérieur hiérarchique est une des formes de soutien social qui, parallèlement, peut également être apporté par des collègues, la famille, les amis ou d'autres personnes extérieures à l'entreprise. Le soutien social comporte deux dimensions qui peuvent être complémentaires : d'une part une dimension émotionnelle, caractérisée par l'écoute et la sympathie, l'intérêt porté à la personne et les signes de reconnaissance qui peuvent lui être apportés, et d'autre part une dimension instrumentale sous la forme d'une assistance tangible, d'une aide ou de conseils pour accomplir une mission professionnelle. Le soutien du supérieur hiérarchique prend donc plusieurs formes : le responsable hiérarchique peut par exemple transmettre à son collaborateur des informations, le féliciter, lui donner un feedback régulier sur sa performance et des conseils pour l'améliorer, lui confier des missions qui favorisent son développement ou l'aider dans son orientation de carrière (Greenhaus et al., 1990).

Edey Gamassou (2005) montre que l'absence de soutien social chez des agents de collectivités territoriales conduit à des pertes d'efficacité. Merignac (2005) montre, sur une population d'expatriés, que le soutien apporté par le responsable direct de travail est l'un des déterminants de leur réussite professionnelle. House (1981) souligne que le soutien social dans les relations entre le supérieur, les collègues et les subordonnés réduit le stress au travail et augmente le bien-être organisationnel. Dépasant le cadre organisationnel, Thomas et Ganster (1995) et plus récemment O'Driscoll et al. (2003) montrent que le soutien du supérieur hiérarchique réduit le conflit travail / famille.

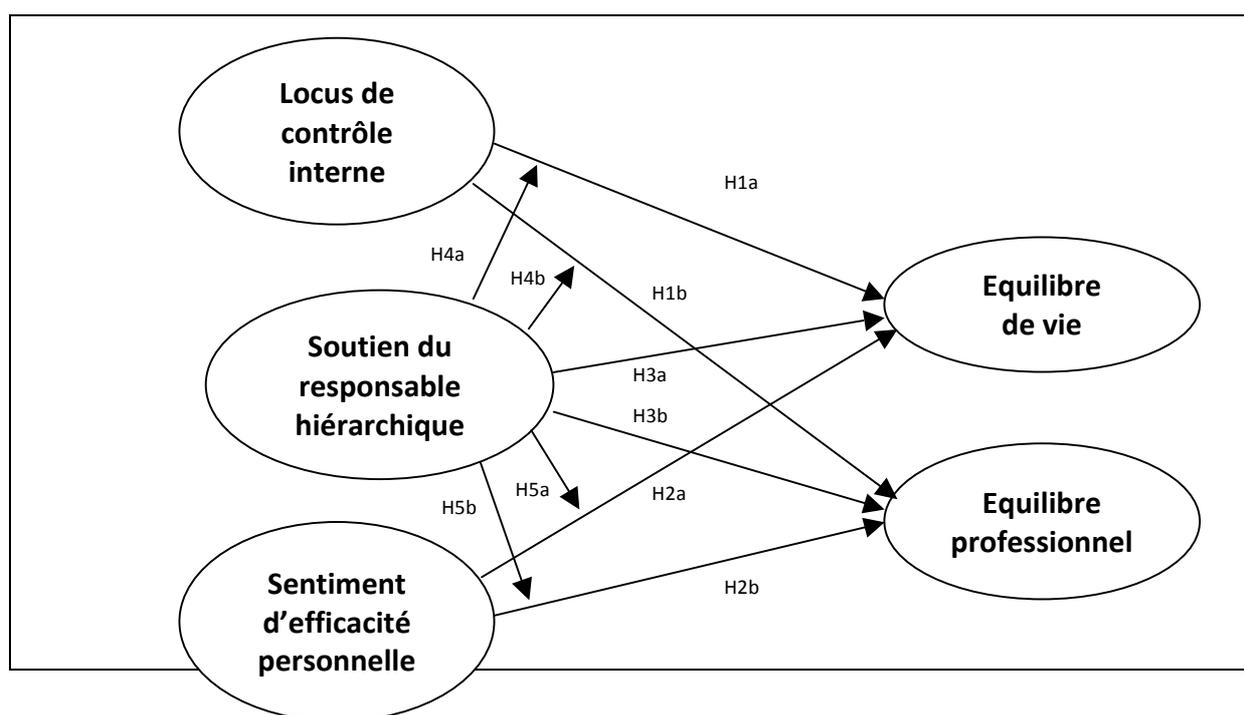
Besseyre des Horts et al. (2006) soulignent cependant que cet effet n'est pas nécessairement direct : Karasek & Theorell (1990) suggèrent que, dans des situations de travail difficiles, le soutien social peut avoir un effet "amortisseur" sur le stress et la santé des salariés. Rodriguez et al (2001) reprennent cette idée, mais considèrent qu'il peut aussi avoir un impact direct sur le bien-être du salarié.

Nous posons donc les hypothèses :

- **H3a** : Le soutien du responsable hiérarchique améliore l'équilibre de vie
- **H3b** : Le soutien du responsable hiérarchique améliore l'équilibre professionnel
- **H4a** : Le soutien du responsable hiérarchique augmente l'impact du locus de contrôle interne sur l'équilibre de vie
- **H4b** : Le soutien du responsable hiérarchique augmente l'impact du locus de contrôle interne sur l'équilibre professionnel
- **H5a** : Le soutien du responsable hiérarchique augmente l'impact du sentiment d'efficacité personnelle sur l'équilibre de vie
- **H5b** : Le soutien du responsable hiérarchique augmente l'impact du sentiment d'efficacité personnelle sur l'équilibre professionnel

Notre modèle traduit donc l'influence directe du soutien du responsable hiérarchique sur l'équilibre personnel, mais aussi son influence modératrice sur la relation entre les deux dimensions du sentiment d'autonomie et les deux dimensions de l'équilibre personnel (figure 1).

Figure 1 : Modèle de la recherche



La méthode

La mesure des variables

Equilibre professionnel et équilibre de vie

Pour mesurer ces deux variables, nous avons utilisé deux des six dimensions d'une mesure de l'employabilité construite par Othmane (2011). La première, composée de 8 items, concerne les qualités professionnelles et le sentiment d'avoir les compétences requises pour bien réaliser son travail ; la seconde, composée de 4 items, représente le sentiment d'arriver à bien équilibrer la vie au travail et la vie privée (les items sont présentés en annexe). Les autres dimensions de la mesure de l'employabilité étaient la recherche d'emploi, le développement de son réseau, l'anticipation et la flexibilité personnelle. Dans une étude exploratoire, Othmane avait obtenu des alphas de Cronbach satisfaisants supérieurs à 0.70 pour chacune des dimensions. Dans notre échantillon, les alphas de Cronbach dépassent même 0,80 (0,89 pour l'équilibre professionnel et 0,81 pour l'équilibre de vie).

Locus de Contrôle

Parmi les nombreux outils créés pour mesurer le locus de contrôle interne, nous avons retenu une adaptation de la dimension interne de l'échelle IPC (*Internal Powerful and Chance*) définie par Levenson (1973) qui distingue trois dimensions, le contrôle interne (I), le contrôle d'autres personnes en position de pouvoir (P), et l'absence de contrôle (C). Chacune des trois dimensions regroupe 8 items appréciés sur une échelle de Likert en 6 points. Après un prétest de l'échelle interne (I) auprès de quelques personnes, nous avons supprimé deux items : « avoir un accident de voiture dépend surtout de la qualité du conducteur » (sujet très sensible) et « Quand je fais de projets, je suis presque sûr de les mener à bien » (qui recoupait notre mesure du sentiment d'efficacité personnelle) ; nous avons ajouté trois items inspirés d'autres outils de mesure (items LCI 7, 8 et 9 dans l'annexe) et nous avons ramené l'échelle de Likert de 6 à cinq points pour rester cohérents avec les autres échelles du questionnaire.

Une première analyse en composantes principales (ACP) a été effectuée sur les neuf items de l'échelle selon la règle de la valeur propre de Kaiser. Les résultats ont montré une structure factorielle avec un seul axe principal (confirmée par le scree test), mais qui n'expliquait que 38,6 % de la variance totale. Trois items avaient des communalités faibles et des contributions factorielles inférieures à 0,50 sur le seul axe principal. Nous les avons donc supprimés, et une nouvelle ACP sur les six items restants a confirmé l'existence d'un seul facteur qui restituait 53,5 % de la variance totale expliquée. Tous les items avaient des communalités supérieures à 0,40 et de contributions factorielles fortes sur l'axe principal. L'alpha de Cronbach pour cette mesure est satisfaisant (0,82).

Sentiment d'efficacité personnelle

L'échelle de mesure du sentiment d'efficacité personnelle générale que nous avons retenue est celle qui a été proposée par Sherer et al. (1982). Ce concept est évalué selon une liste de 17 comportements possibles et constitue un modèle de référence faisant preuve d'une bonne fiabilité (0,86).

Une ACP sur l'ensemble des items sans préciser le nombre de facteurs montre une structure de quatre facteurs qui expliquent 95,6 % de la variance totale dont 39 % pour le premier facteur. Nous avons supprimé cinq items qui avaient des contributions factorielles fortes sur deux ou trois axes, et un item qui n'avait aucune contribution supérieure à 0,50. Une nouvelle

ACP sur les 11 items restants montre une structure factorielle d'un seul facteur qui explique 50,6 % de la variance totale. Si certains items ont des communalités un peu en dessous du seuil de 0,40, tous sont fortement corrélés sur l'axe unique. Les onze facteurs restants sont présentés en annexe. L'alpha de Cronbach pour cette mesure est de 0,90.

Soutien du responsable hiérarchique

Greenhaus et al. (1990) proposent une échelle unidimensionnelle décrivant les différentes formes de soutien. Nous avons utilisé la version réduite de cette échelle composée de 9 items proposée par Jiang (2000) et Van Dam (2004) qui obtiennent une fiabilité oscillant entre 0,81 et 0,87. Une version française utilisée par Bader (2007) montre également de bonnes qualités psychométriques, avec un alpha de Cronbach de 0,92.

Dans notre échantillon, une première ACP sur l'ensemble de neuf items donne une structure factorielle de deux axes principaux, mais nous n'avons conservé que le premier qui restitue à lui seul 60,7 % de l'ensemble de la variance totale, alors que le second ne restituait que 11,4 %. Une ACP effectuée sur les 8 items restants (présentés en annexe) donne une structure factorielle d'un seul facteur (confirmé par le scree test) qui restitue 62,5 % de la variance totale expliquée. Tous les items ont des communalités largement supérieures à 0,40 et des contributions factorielles fortes qui dépassent les 0,70. L'alpha de Cronbach pour cette mesure est de 0,92.

Après cette analyse de la dimensionnalité et de la fiabilité conduisant à une purification des échelles, les intercorrélations entre les variables ont été vérifiées, puis l'analyse des données a consisté, après avoir centré et réduit les variables, en des régressions multiples présentant en plusieurs étapes l'influence des variables d'autonomie sur les variables d'équilibre personnel, en intégrant progressivement les variables d'interaction construites pour mesurer l'effet modérateur du soutien du supérieur hiérarchique.

L'échantillon

Le questionnaire a été administré, soit directement auprès de personnes rencontrées, soit par internet. Dans certaines entreprises contactées, après un accord de la direction des ressources humaines, le questionnaire a été distribué à la sortie du personnel pendant la pause de midi. Il était accompagné d'une lettre présentant les objectifs de la recherche et garantissant l'anonymat. Une enveloppe de réponse timbrée était fournie afin de faciliter les réponses. En complément, un message a été envoyé par e-mail à des salariés par l'intermédiaire du responsable RH de l'entreprise en précisant l'adresse d'un formulaire HTML (Hyper Text Mark-up Language) disponible sur un serveur Web. Les réponses saisies ont été sauvegardées directement sur le serveur. Cette formule a été proposée à certaines entreprises, et les répondants étaient incités à communiquer l'adresse du site à leurs connaissances en les invitant à répondre.

Nous avons ainsi obtenu un échantillon composé de 208 participants (salariés) de différents niveaux et appartenant à des entreprises variées. Il est composé de personnes de sexe masculin à 56 % et féminin à 44 %.

- L'âge est très variable : 8,05 % des répondants ont moins de 25 ans, 30,38 % ont entre 25 et 34 ans, 33 % ont entre 35 et 44 ans, 26 % ont entre 45 et 54 ans et 5 % ont dépassé les 55 ans.
- En termes de formation (diplôme), 44 % des personnes de l'échantillon ont un diplôme équivalent à un bac + 4 ou plus, 37 % ont un niveau bac à bac + 3 et 19 % ont un BEP ou un diplôme équivalent.

- Les catégories socioprofessionnelles représentées sont : les cadres (45 %), les agents de maîtrise (38 %) et les agents d'exécution (17 %).
- Ces salariés travaillent en majorité dans des entreprises privées dans des secteurs divers : informatique et technologie, banque, assurance, hôtellerie et restauration et commerce.

Les résultats

Le tableau 1 montre que les variables d'autonomie et d'équilibre personnel sont reliées entre elles modérément, mais de façon significative. Par contre, le soutien du responsable hiérarchique n'est que très modérément relié à l'équilibre professionnel, et aucune des autres relations n'est significative.

Tableau 1 : corrélations entre les variables

	(Alpha de Cronbach)	Locus de contrôle	Sentiment d'efficacité personnelle	Soutien du resp. hiérarchique	Equilibre professionnel	Equilibre de vie
Locus de contrôle		(0.82)				
Sentiment d'efficacité personnelle	Pearson Corr Sig.	.44 .00	(0.90)			
Soutien du resp. hiérarchique	Pearson Corr Sig.	.12 .07	.08 .24	(0.92)		
Equilibre professionnel	Pearson Corr Sig.	.28 .00	.37 .00	.14 .05	(0.89)	
Equilibre de vie	Pearson Corr Sig.	.33 .00	.20 .00	.08 .26	.26 .00	(0.81)

Le tableau 2 montre que l'effet du sentiment d'efficacité personnelle sur l'équilibre professionnel est très net ($p < 0,001$), et que le locus de contrôle interne a aussi une influence significative ($p < 0,05$) sur cette variable. Globalement ces variables expliquent 15 % de la variance de l'équilibre professionnel. Par contre, le soutien du responsable hiérarchique n'est plus lié à l'équilibre professionnel lorsque ces variables d'autonomie sont prises en compte et il n'a pas d'influence modératrice (étapes 2 et 3).

Tableau 2 : régression sur les déterminants de l'équilibre professionnel

Equilibre professionnel								
	Etape 1		Etape 2		Etape 3			
R ²	0.15		R ²	0.15		R ²	0.15	
N	216		N	216		N	216	
	Coefficient	Probabilité	Coefficient	Probabilité	Coefficient	Probabilité		
Constante	0.00	1.000	0.00	0.973	0.00	0.975		
SoutienResp	0.10	0.126	0.10	0.113	0.10	0.114		
SentEffPers	0.29	0.000	0.28	0.000	0.28	0.000		
LocContrInt	0.14	0.050	0.14	0.047	0.14	0.048		
SoutResp*SEffP			- 0.03	0.661	- 0.03	0.677		
SoutResp*LocClnt					0.00	0.977		

Le tableau 3 montre que seul le locus de contrôle interne a une influence significative ($p < 0,001$) sur l'équilibre de vie. Globalement les variables expliquent 15 % de la variance de l'équilibre de vie. L'influence modératrice du soutien du responsable hiérarchique sur le lien entre les variables d'autonomie et l'équilibre de vie apparaît très nettement dans les étapes 2 et 3 : $p < 0,01$ pour le sentiment d'efficacité personnelle qui explique 4 % de variance supplémentaire et $p < 0,05$ pour le locus de contrôle interne qui explique 3 % de variance supplémentaire.

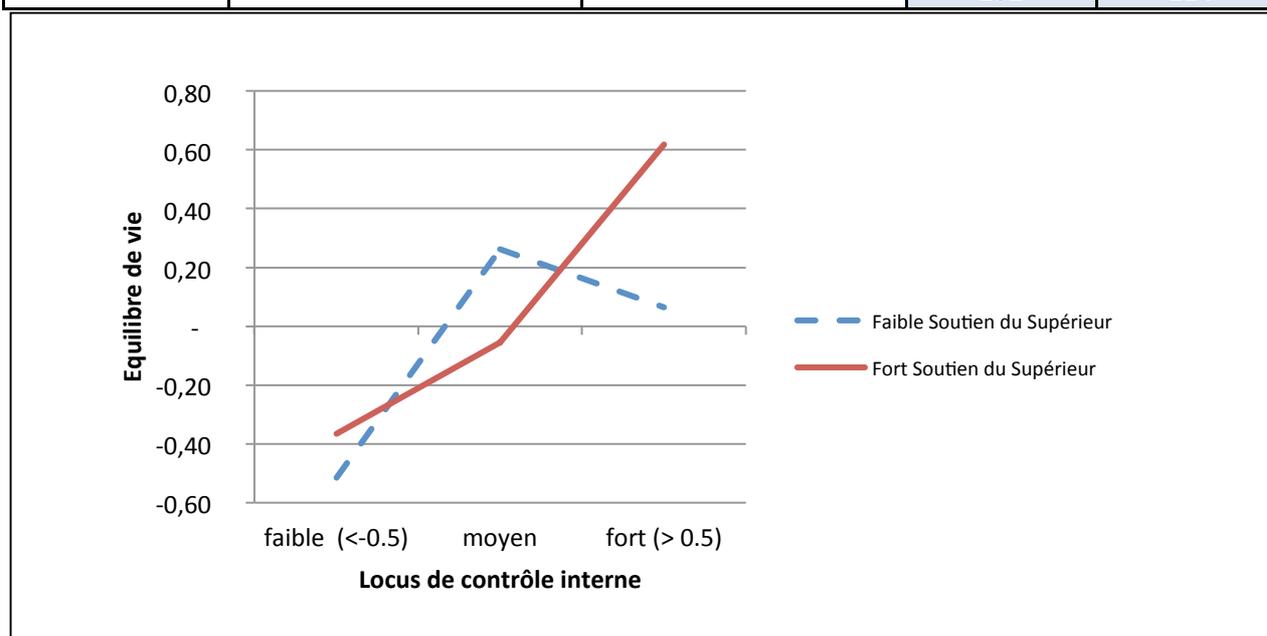
Tableau 3 : régression sur les déterminants de l'équilibre de vie

Equilibre de vie								
Etape 1			Etape 2		Etape 3			
R ²	0.11		R ²	0.15		R ²	0.18	
N	216		N	216		N	216	
	Coefficient	Probabilité	Coefficient	Probabilité	Coefficient	Probabilité		
						é		
Constante	0.00	1.000	0.01	0.816	0.00	1.000		
SoutienResp	0.04	0.581	0.08	0.232	0.08	0.205		
SentEffPers	0.07	0.333	0.05	0.454	0.03	0.629		
LocContrInt	0.29	0.000	0.31	0.000	0.32	0.000		
SoutResp*SEffP			- 0.18	0.003	- 0.25	0.000		
SoutResp*LocCInt					0.15	0.011		

La figure 2 illustre l'effet modérateur du soutien du supérieur sur le lien entre locus de contrôle interne et équilibre de vie. Elle montre notamment que le manque de soutien du supérieur est un obstacle à l'équilibre de vie des personnes qui ont un fort locus de contrôle interne

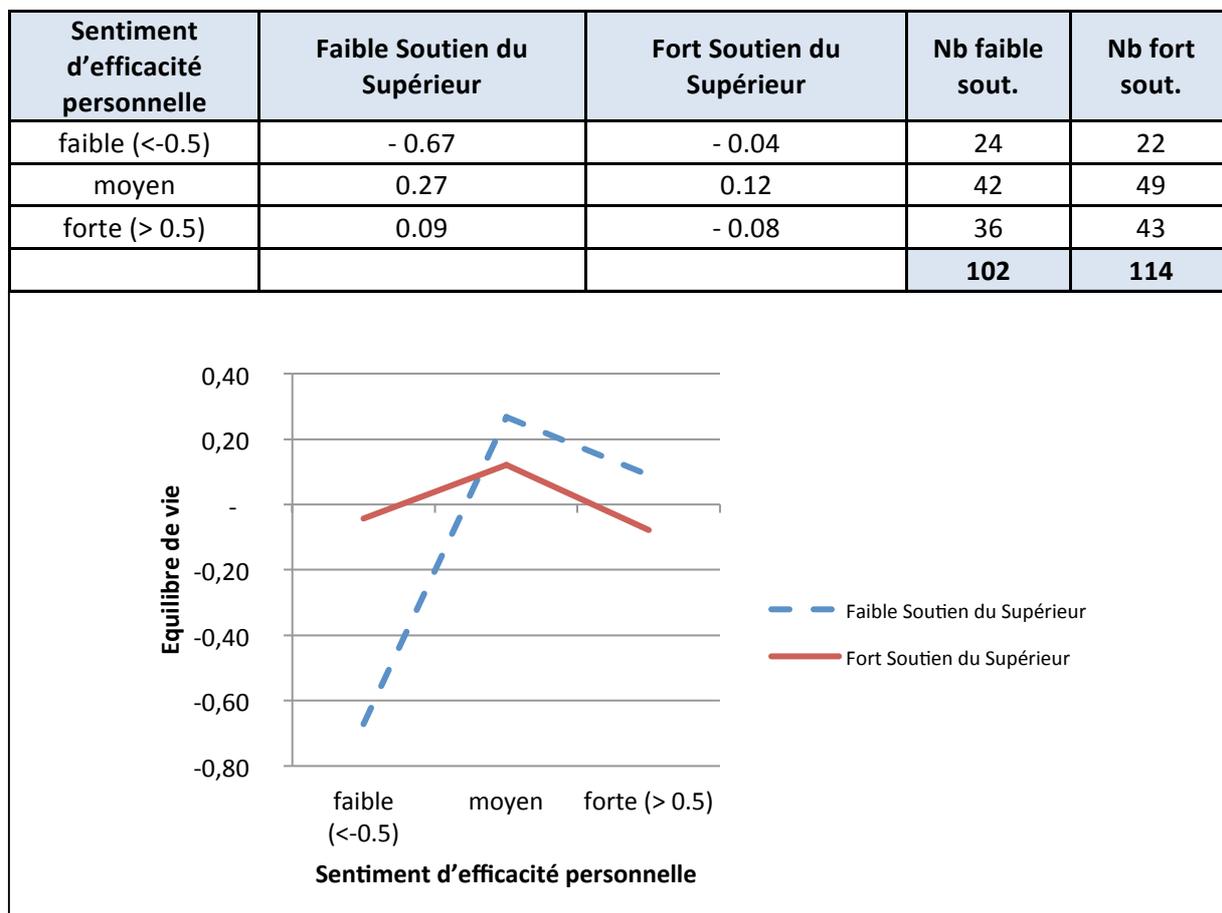
Figure 2 : Illustration de l'interaction entre équilibre de vie et locus de contrôle interne

LocContrInt	Faible Soutien du Supérieur	Fort Soutien du Supérieur	Nb faible sout.	Nb fort sout.
faible (<-0.5)	- 0.51	- 0.37	29	33
moyen	0.26	- 0.06	43	54
fort (> 0.5)	0.07	0.62	30	27
			102	114



La figure 3 illustre l'effet modérateur du soutien du supérieur sur le lien entre le sentiment d'efficacité personnelle et équilibre de vie. Elle montre notamment que le soutien du supérieur peut contribuer à améliorer l'équilibre de vie des personnes qui ont un faible sentiment d'efficacité personnelle.

Figure 3 : Illustration de l'interaction entre équilibre de vie et sentiment d'efficacité personnelle



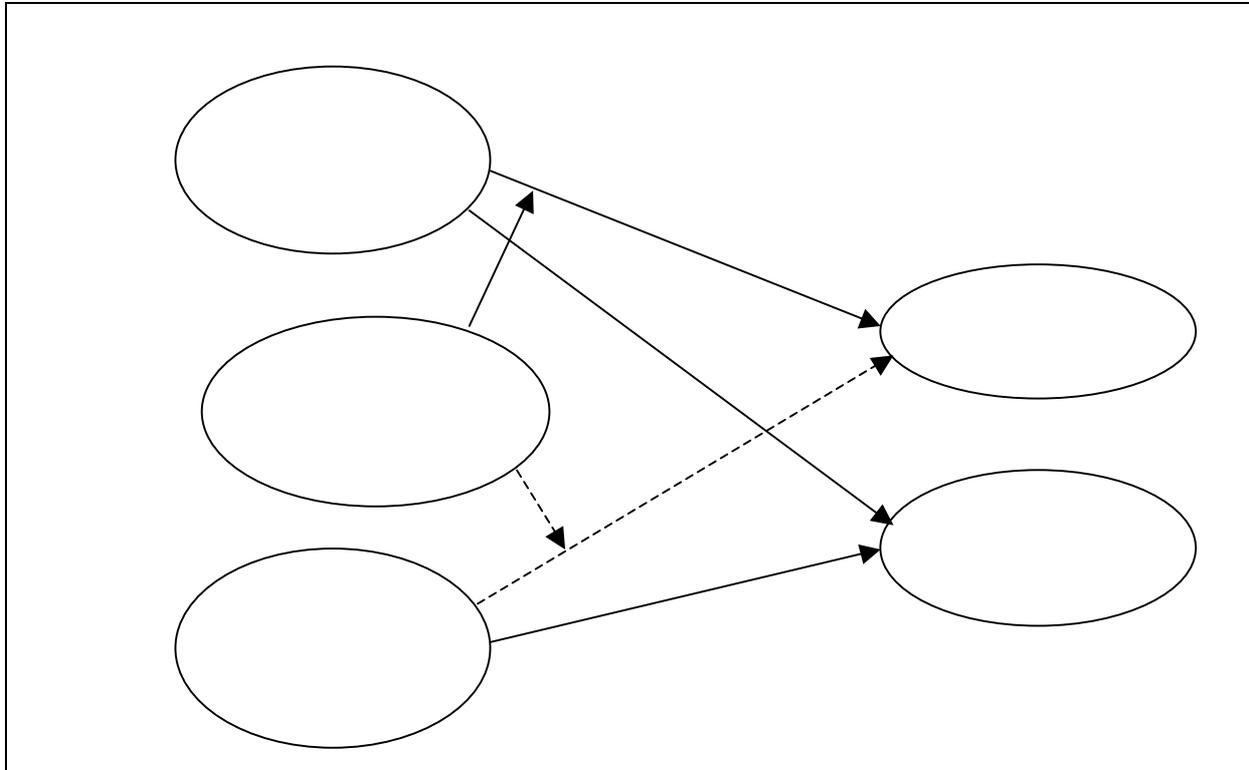
Discussion

La figure 4 présente une synthèse des résultats obtenus : les hypothèses H1a, H1b, H2b sur l'influence directe des variables indépendantes sont vérifiées ainsi que les hypothèses H4a et H5a qui traduisent l'effet modérateur du soutien du responsable hiérarchique sur le lien entre les variables d'autonomie et l'équilibre de vie.

Par contre, le soutien du responsable hiérarchique n'a pas d'influence directe, ni sur l'équilibre professionnel, ni sur l'équilibre de vie : H3a et H3b ne sont pas validées. Les résultats soutiennent plutôt la proposition de Karasek & Theorell (1990) d'un effet "amortisseur" du soutien social, mais uniquement sur l'équilibre de vie. Le responsable hiérarchique semble apporter un soutien qui améliore l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée lorsque la personne se prend en charge elle-même, qu'elle fait preuve d'initiative plutôt que de se réfugier dans une attitude fataliste (figure 2). Le soutien du responsable est utile aussi pour améliorer l'équilibre de vie des personnes qui ont un faible sentiment d'efficacité

personnelle, celles qui se découragent facilement et qui vont retrouver un équilibre grâce aux conseils de son supérieur et à l'intérêt qu'il lui porte (figure 3).

Figure 4 : Synthèse des résultats



Par contre, on aurait pu s'attendre à ce que le soutien du supérieur hiérarchique renforce l'effet du sentiment d'autonomie du salarié sur l'équilibre professionnel, qu'il facilite l'acquisition des compétences permettant de se sentir à l'aise dans son travail, mais les hypothèses H4b et H5b ne sont pas validées. Il semble que le salarié doive surtout compter sur lui-même, sur ses efforts personnels et sa persévérance pour trouver un bon équilibre professionnel. Le contexte actuel qui conduit à renforcer la compétition et les pressions sur les salariés explique peut-être le fait que les responsables hiérarchiques, soucieux de la réalisation des objectifs, ne sont pas perçus comme facilitant l'équilibre professionnel de leurs collaborateurs.

Ces résultats vont dans le sens des approches de la carrière qui mettent l'accent sur l'initiative individuelle comme l'approche « protéenne » (Hall, 1976) ou les carrières « nomades » ou « sans frontières » (Arthur, 1994 ; Cadin et al., 2003). La personne ne doit pas compter sur le soutien de son supérieur hiérarchique pour améliorer son bien-être par un meilleur équilibre personnel. Le supérieur n'a même pas tendance à l'aider, sauf pour qu'elle arrive à mieux équilibrer sa vie professionnelle avec sa vie privée, et à condition qu'elle fasse elle-même les efforts nécessaires. Un fort sentiment d'efficacité personnelle et un fort locus de contrôle interne qui se traduisent par de la persévérance et une croyance dans ses capacités d'action conduisent à améliorer très nettement l'équilibre professionnel. On attend de la personne qu'elle se prenne en mains, qu'elle soit actrice de sa carrière.

Si le locus de contrôle joue aussi sur l'équilibre de vie, le sentiment d'efficacité personnelle n'a pas d'influence significative sur cette variable (H2a n'est pas vérifiée). Il semble que l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle soit facilité par une volonté personnelle

d'aboutir et non par une persévérance dans l'effort pour atteindre des objectifs ou résoudre des problèmes.

Quelles sont alors les possibilités d'action pour améliorer l'équilibre personnel des salariés et leur bien-être ? Le locus de contrôle interne et le sentiment d'efficacité personnelle peuvent-ils être augmentés ? Des dispositifs de GRH peuvent-ils favoriser cet équilibre ?

Bandura (1986) considère que le sentiment d'efficacité personnelle est malléable et qu'il est possible de l'accroître en agissant sur ses déterminants. Frayane et Latham (1987) puis Latham et Frayane (1989) soulignent que les performances au travail sont meilleures pour les salariés qui ont suivi une formation pour le développement de leur efficacité personnelle. On peut chercher à convaincre la personne qu'elle possède les capacités requises pour réaliser avec succès une tâche ou affronter une situation particulière, mais cet effort de persuasion doit provenir d'une personne dont l'expertise et la crédibilité sont reconnues. Le meilleur moyen de développer un sentiment d'efficacité personnelle est probablement de vivre des expériences qu'on maîtrise et réussit bien. La personne peut se voir proposer des tâches faciles à réaliser de façon à ce qu'elle connaisse plusieurs petits succès et devienne plus confiante pour affronter de nouvelles tâches, ce qui permet de faire émerger de ces expériences un sentiment d'efficacité personnelle (Brown et Lent, 1996).

Pour aider une personne à développer un locus de contrôle interne, l'entreprise peut chercher à la convaincre en modifiant les fausses croyances qui font qu'elle attribue des causes extérieures à ses réussites ou échecs. L'entreprise peut favoriser le développement de ses capacités d'action, de sa marge de manœuvre par une politique d'empowerment. Elle lui fait ainsi prendre conscience qu'elle acquiert plus d'autonomie et qu'elle est moins soumise aux phénomènes extérieurs.

Limites et perspectives

Cette étude centrée sur quelques variables liées au bien-être des salariés présente plusieurs limites. Le modèle proposé est bien sûr très réducteur, et il ne prétend pas couvrir l'ensemble des explications possibles. Il serait intéressant par exemple de prendre en compte la qualité des relations dans l'équipe (TMX) ou avec le supérieur (LMX). Ventolini (2009), sur la base des travaux de Martin et al. (2005), considère que les personnes qui ont un locus de contrôle interne développent de meilleures relations avec les autres membres de l'organisation et particulièrement leurs managers. La qualité des relations au travail est mentionnée par de nombreuses études comme un des principaux facteurs de bien-être (Grosjean, 2005 ; ANACT, 2007 ; Frau, 2008).

Une autre limite de l'étude est la composition de l'échantillon qui provient d'entreprises très diverses et qui a été contacté par deux modes de recueil de données, le questionnaire papier ou Internet. Cerdin et Peretti (2001) montrent cependant que les deux méthodes produisent des résultats similaires en termes de taux de réponse et que la méthode n'influence pas la sincérité des réponses.

La causalité des relations entre les variables pourrait être discutée : le fait d'avoir un bon équilibre professionnel ou un bon équilibre de vie pourrait contribuer à renforcer le sentiment d'efficacité personnelle ou le locus de contrôle interne, les personnes prenant alors plus confiance en elles et réalisant qu'elles peuvent atteindre au moins cet objectif de bien-être. Une étude longitudinale permettrait de vérifier cette causalité.

Enfin, l'étude est réalisée dans un contexte culturel donné, celui de salariés français. Ces concepts peuvent être perçus différemment par des salariés d'autres cultures. Pervin (1999) considère qu'il y a de bonnes raisons de penser qu'il existe des différences entre les nations sur la façon dont le locus de contrôle est lié au bien-être, notamment à cause des différences d'orientation sur la dimension individualisme - collectivisme. Spector et al. (2002) ont testé cette hypothèse sur des salariés de 24 pays de culture anglaise, extrême-orientale, germanique, latine, européenne ou nordique, mais leurs résultats montrent que la dimension individualisme - collectivisme ne modère pas de façon significative la relation entre locus de contrôle et bien-être. Ils concluent à l'universalité de cette relation, mais des études complémentaires seraient utiles dans ce domaine en prenant en compte d'autres dimensions culturelles.

Références

- ANACT (2007). La qualité de vie au travail 2007, Edition spéciale de l'ANACT, Juillet 2007, 8 p.
- Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, p. 295-306
- Ashforth, B.E., & Saks, A.M. (2000). Personal control in organizations: A longitudinal investigation with newcomers. *Human Relations*, 53, 3, 311-339.
- Bader F. (2007). Les facteurs individuels et organisationnels contribuant au développement de l'employabilité, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Cézanne Aix-Marseille 3
- Baker, T. & Aldrich, H.E. (1996). Prometheus stretches: building identity and cumulative knowledge in multi-employer careers, in Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (Eds), *The Boundaryless Career : A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, New York, p. 133-149
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Bandura, A. (1995). *Self efficacy in changing societies*, New York. Cambridge University Press
- Benion, A. (2010). Quelles conditions organisationnelles, managériales et de GRH pour l'émergence d'un environnement favorable à la construction de la santé des agents en centres d'appels ? Congrès de L'AGRH, 2010
- Besseyre des Horts, C.H., Isaac, H. & Leclercq, A. (2006). Communication sur les situations perçues de travail : une étude exploratoire sur l'impact humain et organisationnel des technologies mobiles, Congrès de l'AGRH, 2006
- Brown, S. & Lent, R. (1996). A social cognitive framework for career choice counseling. *The Career Development Quarterly*, 44, p. 355-367
- Cadin, L., Bender, A. F., & de Saint-Giniez, V. (2003). *Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale*. Vuibert
- Cerdin, J.L. & Peretti, L.M. (2001). Internet versus voie postale : comparaison de deux méthodes de collecte de données en GRH, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 22(3), p. 216-225
- Charbonnier, A. (2006). L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH, Congrès de l'AGRH, 2006
- Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : Le rôle du sentiment d'auto-détermination, Thèse de Doctorat, Université d'Aix-marseille III
- De Charms, R. (1968). *Personal causation : The internal affective determinants of behavior*, New York, NY : Academic Press
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York : Plenum
- Edey Gamassou, C. (2005). Epuisement professionnel et implication : un modèle fondé sur les ressources, Congrès de l'AGRH, 2005
- El Akremi, A. & Sassi, N. (2005). Stress et violence organisationnelle : Analyse d'une interaction "pathogène" en milieu professionnel, Congrès de l'AGRH, 2005
- Fournier, G., Drapeau, S. & Thibault, J.A. (1995). Croyances vocationnelles des jeunes de 16 à 25 ans en difficulté d'insertion socio-professionnelle selon leur profil socio-démographique, *Revue Canadienne De L'éducation* 20:2, p. 109-128

- Frau, J.P. (2008). Neuf pistes destinées à cultiver le bien-être, *Personnel*, Cahier n° 73 de la commission nationale sur le stress, décembre 2008, p. 26-37
- Frayane, C.A. & Latham, G.P. (1987). Application of social learning theory to employees self management of attendance, *Journal of applied psychology*, 72, 1987, pp.387-392
- Ganster, D. G., & Fusilier, M. R. (1989). Control in the workplace. In C. L. Gooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, p. 235-280
- Greenhaus, J.H., Parasurman S. & Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experience, job performance evaluations, and career outcomes, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, Issue 1, p. 64-86
- Grosjean, V. (2005). Le bien-être au travail : un objectif pour la prévention ?, *Cahiers et notes documentaires n°198*, p. 29-40
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, p. 250-279
- Hall, D.T. (1976). *Careers in Organizations*, Goodyear Publishing Company, Pacific palisades
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*, Reading, Mass., Addison-Westley
- Jiang, J. (2000). Supervisor support and career anchor impact on the career satisfaction of the entry-level information systems professional, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 16, Issue 3, p. 219-240
- Karasek, R.A & Theorell, T. (1990). *Healthy work : Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York , Basic Books
- Karasek, R.A (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for research design, *Administrative Science Quarterly*, Vol 24, p. 285-311
- Latham, G. & Frayane, C. (1989). Self-management training for increasing job attendance: a follow-up and replication, *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n°3, p. 411-416
- Levenson, H. (1973). Multidimensional locus of control in psychiatric patients, *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, 41, 3, p.397-404
- Martin, R., Thomas, G., Charles K., Epitropaki O. & McNamara R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, p. 141-147.
- Mérignac, O. (2005). Réseau, implication et soutien social lors de l'expatriation : les liens entre performance économique et performance sociale, *Congrès de l'AGRH*, 2005
- Mooney, S. P., Sherman, M. F. & LoPresto, C. T. (1991). Academic locus of control, self-esteem, and perceived distance from home as predictors of college adjustment, *Journal of Counseling and Development*, 69, p. 445-448.
- O'Driscoll, M., Poelmans, S., Spector, P., Kalliath, T. et al. (2003). Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain, *International Journal of Stress Management*, 10 (4), p. 326-344
- Othmane, J. (2011). *L'employabilité : définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants*, Thèse de Sciences de gestion soutenue à l'université Jean Moulin Lyon 3
- Ozer E. & Bandura A. (1990). Mechanisms governing empowerment affects : a self-efficacy analysis, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 58, p. 472-486
- Pervin, L. A. (1999). The cross-cultural challenge to personality. In Y. T. Lee, G. R. McCauley, & J. G. Draguns (Eds.), *Personality and person perception across cultures*, Mahwah, NJ: Erlbaum, p. 23-41

- Rodriguez, I., Jesus Bravo, M., Peiro, J.M. & Schaufali, W. (2001). The demands-control-support model, locus of control and job dissatisfaction : a longitudinal study, *Work & Stress*, Vol 15, 2, p. 97-114.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal control of reinforcement, *Psychological Monographs*, vol. 80, n° 1, p. 1-27
- Ryan, R.M., Sheldon, K.M., Kasser, T. & Deci, E.L. (1996). All goals were not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation, in Gollwitzer, P.M. & Bargh, J.A. (coord.), *The psychology of action: Linking motivation and cognition to behaviour*, New York, NY: Guilford, p.7-26.
- Sardas, J.C. (2008). La « dynamique identitaire globale » comme analyseur des risques de non performance et des risques psychosociaux, in *Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail*, Editions Anact.
- Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading
- Sherer, M., Maddux, J.E., Mercandate, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B. & Roger, R.W. (1982). The self-efficacy Scale : construction and validation, *Psychologist Report*, 51, p. 663-671.
- Spector, P. E. & O'Connell, B. J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: p. 1-11.
- Spector, P.E., Cooper, C.L., Sanchez, J.I., O'Driscoll, M. et al. (2002). Locus of Control and Well-being at Work: How Generalizable are Western Findings? *Academy of Management Journal*, Vol. 45. No. 2, p. 453-466
- Thomas, L. T. & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, p. 6-15.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13, Issue 1, p. 29-51
- Ventolini, S. (2009). L'analyse des réseaux sociaux : pour une autre approche du développement professionnel, *Congrès de l'AGRH*, 2009

Annexe : Echelles utilisées pour les analyses

Locus de contrôle interne :

- LCI4 Je suis en général capable de protéger mes intérêts personnels
- LCI5 Quand j'obtiens ce que je veux, c'est habituellement parce que j'ai fait tout pour.
- LCI6 Ma vie est déterminée par mes propres actions
- LCI7 Ce que je réalise, c'est uniquement à moi que je le dois
- LCI8 Les gens peuvent suivre leur propre chemin s'ils s'en donnent la peine
- LCI9 Ce qui m'arrive est de mon ressort

Sentiment d'efficacité personnelle

- SEP3 Si je n'arrive pas à faire un travail la première fois, je persiste jusqu'à y arriver
- SEP4 Quand je fixe des objectifs importants, je les atteins rarement (R)
- SEP5 Je laisse tomber les choses avant de les avoir finies (R)
- SEP6 J'évite de faire face aux difficultés (R)
- SEP7 Si quelque chose a l'air trop compliqué, je ne vais même pas m'embêter à essayer de le faire(R)
- SEP10 Quand j'apprends quelque chose de nouveau, j'abandonne vite si je ne réussis pas dès le départ (R)
- SEP11 Quand des problèmes inattendus arrivent, je ne les résous pas bien (R)
- SEP12 J'évite d'apprendre des choses nouvelles quand elles me paraissent difficiles (R)
- SEP13 L'échec me fait persister encore plus
- SEP14 Je ne me sens pas certain d'avoir de bonnes aptitudes (R)
- SEP16 J'abandonne facilement (R)

Soutien du supérieur

- SSH1 Mon supérieur prend le temps de se renseigner sur mes objectifs et mes aspirations de carrières.
- SSH2 Cela intéresse mon supérieur de savoir si j'atteins ou non mes objectifs de carrière.
- SSH3 Mon supérieur me tient au courant des différentes opportunités de carrière pour moi dans l'entreprise
- SSH4 Mon supérieur s'assure que j'obtiens de la reconnaissance quand j'accomplis quelque chose de substantiel dans mon travail.
- SSH5 Mon supérieur me donne un feedback utile sur ma performance.
- SSH6 Mon supérieur me donne des conseils utiles quant à l'amélioration de ma performance, quand j'en ai besoin.
- SSH7 Mon supérieur soutient mes tentatives d'acquérir la formation ou l'éducation nécessaires à ma carrière
- SSH9 Mon supérieur me donne des projets spéciaux qui augmentent ma visibilité dans l'entreprise

Equilibre professionnel

- QP1 J'ai suffisamment de connaissances professionnelles pour réaliser mon travail
- QP2 Je suis confiant(e) en mes compétences professionnelles à bien réaliser mon travail
- QP3 Je me sens compétent(e) pour réaliser des tâches et des missions diverses liées à mon travail
- QP4 Je me considère compétent(e) pour occuper différents postes dans mon domaine d'activité
- QP5 Je me considère performant dans mon travail
- QP7 Je me considère compétent(e) pour planifier et gérer le temps et les autres moyens à ma disposition pour réaliser mon travail
- QP8 Je me considère compétent(e) pour identifier et collecter les informations nécessaires pour l'exécution de mon travail
- QP12 Je me considère compétent(e) pour trouver et proposer des alternatives originales pour exécuter mon travail au mieux

Equilibre de vie

- EQ1 Je suis capable de réaliser mes objectifs de carrière sans sacrifier ma vie privée
- EQ2 Mon travail et ma vie privée sont équilibrés
- EQ3 je suis capable de faire un équilibre entre le temps de travail et d'apprentissage d'une part et le temps de détente d'autre part
- EQ4 Le déroulement de ma carrière a envahi ma vie privée



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

L'appropriation de la diversité en France : le cas d'un cabinet de conseil X

Hilary SANDERS

Doctorante URMIS – Université Paris 7 - Diderot

Hilary.sanders@gmail.com

Depuis la loi du 16 novembre 2001, qui a rendu la discrimination un délit, la création de la HALDE et le lancement de la Charte de la Diversité en 2004, un marché de conseil en diversité s'est créé en France afin de répondre aux nouveaux besoins des organisations. Le risque juridique accru s'accompagne de nouvelles attentes de la part des salariés, davantage sensibilisés sur la question des pratiques discriminatoires et les souffrances au travail qu'elles génèrent. Le droit à la non-discrimination est d'ores et déjà considéré comme une revendication légitime au sein des entreprises et un aspect essentiel du bien-être sur le lieu de travail. La création d'un Label Diversité par l'AFNOR en 2008 a encore renforcé la demande pour des politiques de diversité chez les entreprises.

L'interdiction de la discrimination n'a pourtant pas suffi pour que les employeurs sachent comment se mettre en conformité avec une loi dont le raisonnement est complexe et les exceptions nombreuses. La Charte de la Diversité est exemplaire de cette difficulté : cet engagement à respecter la loi et à « refléter la diversité de la société française » reste très vague et n'offre pas des pistes d'action précises pour les employeurs souhaitant travailler sur la question des discriminations et ainsi améliorer les conditions de travail de leurs effectifs. Il leur faut en particulier des spécialistes qui peuvent former leurs équipes dans la prévention des discriminations et des méthodes pour objectiver les procédures en ressources humaines (recrutement, évaluation des compétences, déroulement de carrière, etc) afin de réduire le risque juridique de discrimination. Un besoin de conseils concrets a donc été identifié de la part des quelques professionnels ayant acquis des compétences dans ce domaine.

Certains cabinets de conseils ont fait le pari de se spécialiser sur un seul groupe susceptible de rencontrer des discriminations. Cette approche implique en général que le groupe en question est reconnu ou perçu comme ayant besoin d'un soutien spécifique pour s'insérer dans le monde du travail. Des cabinets spécialisés dans le handicap, par exemple, offrent des services d'aide au recrutement des personnes handicapées et l'aménagement de leur

poste.¹ D'autres cabinets organisent des rencontres entre les employeurs soucieux d'améliorer leur image d'entreprise responsable et des « minorités visibles » ou des « jeunes de banlieues défavorisées »². Dans ce type d'approche, les cabinets choisissent de s'attaquer aux *effets* de la discrimination, à savoir l'exclusion de certaines populations du marché de travail, plutôt qu'aux pratiques discriminatoires elles-mêmes. Ainsi, leur objectif est de promouvoir la représentativité et la réussite professionnelle du groupe-cible. Cette approche correspond aux méthodes prônées par l'Institut Montaigne³ et certains secteurs du service public⁴. En principe, le rôle du cabinet est d'aider les employeurs à reconnaître les compétences des populations traditionnellement exclues et, le cas échéant, les aider à s'adapter aux besoins spécifiques du groupe. Or, dans les faits, les actions des entreprises sont surtout motivées par une obligation légale (des quotas pour les personnes handicapées, par exemple), une attente sociale ou une pénurie de main d'œuvre.

Une autre façon de se distinguer sur le marché de la diversité est d'orienter l'offre soit pour le secteur privé, soit pour le secteur public. Selon la logique des cabinets qui travaillent uniquement avec le secteur privé, les discriminations traduisent un manque d'objectivité qui nuit à l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise. En conséquence, les cabinets mettent en avant le bénéfice économique que représentent les pratiques non-discriminatoires et une bonne « gestion de la diversité », en réduisant la part de subjectivité dans les décisions managériales. De la prévention des litiges ou des réclamations de discrimination qui nuiraient à l'image de l'entreprise, à la communication de son engagement éthique auprès des salariés et du public, presque tous les effets d'une « politique diversité » peuvent être liés à une meilleure performance économique. La question des souffrances humaines liées aux discriminations n'est pas souvent abordée.

Les cabinets de conseils qui ciblent le secteur public peuvent axer leur approche plus ouvertement sur la lutte contre les discriminations. Dans le contexte des services publics, en principe conçus pour servir la population, le traitement égalitaire des usagers des services est plus facilement accepté comme un « bien en soi ». Pour les cabinets qui investissent ce domaine, la lutte contre les discriminations s'insère donc dans une démarche de justice sociale.⁵ La difficulté de confronter directement les pratiques discriminatoires demeure pourtant dans le secteur public. Les collectivités territoriales, missions locales ou établissements scolaires, entre autres, qui font appel aux cabinets de conseil sont souvent soucieux de promouvoir l'« intégration » des populations qui sont marginalisées. Il est le rôle du cabinet de ramener l'analyse vers les pratiques inégalitaires des représentants des services publics.

En termes d'orientation philosophique, la promotion de la diversité est l'approche adoptée par la vaste majorité des cabinets de cabinets qui visent à améliorer les conditions de travail des populations discriminées ou exclues. Parler ouvertement de la discrimination comporte toujours un risque de résistance ou de rejet de la part de l'interlocuteur, et celui qui souhaite avancer sur le sujet doit être vigilant à ne pas adopter un discours moralisateur ou culpabilisant. La diversité, par contre, est un concept consensuel qui permet d'appréhender la lutte contre les discriminations de manière positive. Or, ce terme n'est que rarement défini. Il est vaguement associé aux « minorités visibles » et d'autres groupes cibles comme les handicapés ou les seniors, mais il ne représente pas une philosophie managériale cohérente.

¹ Voir par exemple le cabinet Themis ACRH

² Voir par exemple Mozaik RH, IMS-Entreprendre pour la Cité

³ Voir le rapport au Premier Ministre écrit par son fondateur, C. Bébéar (2004).

⁴ G. Calvès (2005) montre les origines des tentatives de « représentativité » des minorités visibles dans l'armée et la police.

⁵ Voir par exemple, Geste, Copas et Perfégal

En effet, le concept de la diversité n'est pas présent dans l'espace public depuis plus de trente ans comme aux Etats-Unis, pays d'où il provient⁶. D'ailleurs, il s'insère actuellement dans le débat français alors que la réalité des discriminations n'est pas encore admise par tous⁷.

Etant donné un contexte social si différent, comment ce concept américain est approprié en France en tant qu'outil pour lutter contre les discriminations ? A partir de l'analyse d'un cabinet de conseil X basé à Paris, nous essayerons d'élucider le rôle complexe que joue cette notion au sein des cabinets de conseil en diversité. Dans un premier temps, nous situerons ce cabinet X dans le marché de la diversité et exposerons les usages parfois contradictoires du concept « diversité » dans leur communication interne et externe. Ensuite, nous analyserons les raisons de cette ambiguïté et ses implications dans le contexte du débat français sur les discriminations sur le lieu de travail.

⁶ Une justification d'une politique d'affirmative action « dans l'intérêt de la diversité » figure notamment dans l'arrêt *Regents of the University of California v. Bakke*, 438 U.S. 265 (1978). Pour un historique de la lutte contre les discriminations dans l'emploi depuis les années 60, voir Dobbin, F. et Kelley, E. (2001).

⁷ Noël (2006) trace l'histoire de la reconnaissance publique et légale du « caractère systémique et massif de pratiques discriminatoires socialement tolérées » en France.

Méthodologie

Les références à la diversité ci-présentes viennent de la communication externe et de la documentation créée pour les clients du cabinet (brochures, plaquettes, audits, réponses à des appels d'offre) ainsi que des verbatim recueillis au cours de quatre mois d'observation participative. Pendant cette période, cinq entretiens approfondis avec l'équipe de consultants-formateurs ont pu être effectués, d'une durée d'une heure et demie environ. Les données de ces entretiens ont pu être complétées par de l'observation de deux journées de formation en management de la diversité auprès d'un public de cadres. Enfin, la présence au sein du cabinet a permis de témoigner des discours tenus lors des réunions et dans les échanges informels, ce qui était déterminant dans le travail d'élucider la cohérence et les divergences dans la conception de la diversité parmi l'équipe.

I. Apparitions de la diversité au sein du cabinet X

Faisant partie des premiers cabinets de conseil en diversité en France, le cabinet X a trouvé une place originale dans le marché par son choix de se spécialiser ni dans un groupe-cible particulier, ni dans un secteur d'activité. Il a adopté une approche transversale sur la question des discriminations et tente de travailler avec autant de commanditaires publics que privés. Cette décision de rester « généraliste » nécessite une méthode qui peut s'appliquer à tous les domaines et à tous les secteurs rencontrés. Les fondateurs du cabinet ont choisi d'axer leur approche sur le principe d'« égalité de traitement ». Cette valeur fédératrice et universaliste, qui reprend l'esprit du droit à la non-discrimination, s'adapte à tous les contextes où le risque discriminatoire existe.

Le cabinet X propose principalement un soutien sous la forme des formations de sensibilisation à la discrimination et en management de la diversité, et des « diagnostics » de la présence de pratiques discriminatoires, de risques de rupture d'égalité de traitement dans les procédures de ressources humaines, ou de stéréotypes chez les collaborateurs d'une entreprise. Alors que ces actions non-contraignantes ne font pas forcément partie de celles qui ont un impact *mesurable* sur la diversité dans les entreprises, elles permettent d'accompagner les entreprises pendant les premières étapes de l'élaboration d'une politique diversité⁸.

Le secteur du conseil en diversité est encore jeune en France, et il émerge dans un contexte où l'existence des discriminations dans l'emploi reste encore peu connue. Les cabinets ont donc le choix de simultanément faire connaître la loi, travailler sur les stéréotypes et préjugés, encourager l'objectification des procédures en ressources humaines et présenter la diversité comme un avantage pour l'organisation, *ou* de favoriser une spécialité parmi ces activités. Le cabinet X a décidé d'intégrer ces trois premiers objectifs dans leur offre, mais de rester plutôt discret par rapport à la diversité. Sur ses documents de communication externe, il définit pourtant son service comme du « conseil en diversité et prévention des discriminations ». La coexistence de ces deux notions est une source de complexité dans le positionnement du cabinet qui mérite d'être analysée. D'ailleurs, les usages du concept de la diversité sont multiples et ne correspondent pas toujours au discours commun du cabinet. Le sens du concept mute légèrement selon son contexte. A partir de différentes apparitions de ce mot, trois définitions plus ou moins distinctes peuvent être repérées.

La diversité comme politique de « l'autre »

⁸ Les sociologues Kalev, Kelley, et Dobbin (2006) font un portrait des résultats mitigés des différents programmes d'*affirmative action* et de diversité.

Au sein du cabinet X, la diversité est parfois mise en opposition à l'égalité de traitement. Selon cet argument, une approche par la diversité évalue les individus pour ce qu'ils sont plutôt que pour leur compétence, et les assigne à une catégorie « autre ». La diversité a donc une forte connotation négative – elle est associée aux quotas et à un phénomène de « collection » des « quoi » au lieu des « qui ».

« Je vous propose qu'on aille sur la notion "du même et l'autre". Si je suis discriminé sur un critère, parce que je suis femme, est-ce une injustice qui est portée au fait que je sois une femme, que je sois d'une catégorie autre, ou est-ce une injustice qui porte sur le fait qu'on ne reconnaît pas que je peux avoir les mêmes compétences ? C'est une question, hein ? [...]

On est d'accord que c'est une injustice ? [...] On a vu que les discriminations sont un délit... [...]

En fonction de ce que j'aurais fait comme choix, en termes d'action, les réponses en actions sont complètement différentes. Si je pars du principe que l'injustice repose sur l'autre, qu'est ce que je mets en place en termes d'action ? Je vais faire quoi ? Quota, politique diversité, discrimination positive, sourcing, rattrapage salarial. Si je pars du même, je vais mettre en place des grilles d'évaluation, [...], je vais me focaliser sur la compétence uniquement. J'intègre l'égalité de traitement. [...] C'est sûr que travailler sur l'autre, c'est court, ça se voit. Travailler sur le même, c'est plus long, faut revoir les processus, la communication... [...]

Aux Etats-Unis, c'est plutôt quoi le choix ? C'est les politiques de diversité... Mais la limite, c'est que être manager aux Etats-Unis, c'est de plus en plus compliqué car y a l'effet collection. [...] Ils ne recrutent plus des qui, ils recrutent des quoi. Ils se retrouvent coincés car plutôt que de faire du commun dans des espaces différents, ils font du différent dans des espaces communs. [...] La question, c'est, est-ce que le divers suffit à gérer la diversité ? [...] ».

Face à cette présentation des politiques de « l'autre », il est difficile de défendre la notion de diversité. Cette démarche s'apparente à une violence symbolique qui réduit les individus à un aspect – leur appartenance à un groupe minoritaire.

La diversité : le pour du contre

Une description de la diversité en tant que *complément* à une approche d'égalité de traitement existe également, notamment dans des documents destinés aux clients du cabinet. Une réponse à un appel d'offre constate, par exemple, que « *la diversité est une valeur positive dans la mesure où elle s'accompagne de l'égalité de traitement.* ». Cette approche est pourtant adoptée avec une certaine hésitation et une reconnaissance que la notion de la diversité peut servir à recouvrir le problème des discriminations : « *Si le concept de la diversité connaît un tel succès, c'est qu'il renvoie à une image positive. Les entreprises préfèrent dire qu'elles agissent pour la diversité que contre la discrimination. Ce glissement sémantique a été critiqué par de nombreux observateurs comme une stratégie d'euphémisation de la discrimination, manifestant une dénégation persistante de ce phénomène. A [cabinet X], nous partageons ce point de vue, mais nous estimons que la notion de diversité ne doit pas, pour autant, être complètement disqualifiée. [...]* Cette approche repose sur un constat que nous avons fait avec toutes les entreprises privées que nous avons accompagnées : il est difficile de mobiliser les entreprises sur la question des

discriminations sans s'appuyer sur la notion de diversité ». Selon cette définition, le terme diversité a une fonction purement rhétorique – il sert uniquement à « mobiliser » les acteurs autour d'un concept consensuel et vide.

La diversité comme synthèse

Une troisième manière de définir le concept consiste à présenter la diversité comme « *la synthèse de la différence et du commun* »⁹. Elle représenterait un équilibre entre le particularisme – selon lequel l'appartenance identitaire à un sous-groupe est plus forte que l'appartenance à la nation, à l'entreprise, etc. – et une égalité de traitement stricte qui ignore les différences individuelles. Selon le cabinet, « *la non-reconnaissance des différences est un préjudice pour les individus autant que la non-reconnaissance des similitudes* »¹⁰. Cette définition de la diversité prend en compte le constat qu'une approche purement égalitaire peut exclure certains individus de façon involontaire. Ici, la diversité est un compromis entre deux approches, plutôt qu'un modèle à part.

Cette variété dans les usages du mot « diversité » comporte des contradictions qui sont difficiles à déceler. D'un côté, le cabinet définit clairement son approche comme étant pour l'égalité de traitement, plutôt que pour la diversité. Ce parti pris lui permet de se distinguer de ses concurrents et d'occuper une place unique dans ce marché, mais ce choix est loin d'être une simple question de stratégie – il correspond à des convictions éthiques et à un fort ressenti de la part de certains membres de l'équipe. De l'autre côté, le cabinet utilise fréquemment le terme diversité et il incite même à l'utilisation du terme aux commanditaires qui ne définissent pas leur besoin ainsi. Quelles sont les raisons de l'ambiguïté du terme au sein du cabinet ?

II. Analyse de l'ambivalence du cabinet X vis-à-vis de la diversité

Vu le flou qui entoure l'usage de ce terme dans le monde politique, dans la presse, etc., il n'est pas étonnant que le mot reste encore vague pour le jeune cabinet. Les variations dans l'usage du terme semblent servir à respecter les opinions de chacun, mais aussi à incarner des rôles distincts et complémentaires dans l'approche du cabinet. A partir des différentes apparitions du mot repérées, quatre stratégies rhétoriques se sont révélées. Dans le contexte français, le sens de la diversité reste malléable – il prend ainsi quatre formes différentes au sein du cabinet X.

Le refus d'une notion impalpable face au concret de la loi

Avant d'analyser les apparitions du terme « diversité », l'absence du mot dans de nombreux discours du cabinet où il pourrait s'introduire mérite à mes yeux une explication. Si le cabinet X s'est orienté vers l'égalité de traitement plutôt que vers la diversité, et s'il communique peu sur ce dernier concept, il me semble que c'est d'abord par souci de clarté. Lors d'une formation de sensibilisation que nous avons pu observer, une consultante a fait une distinction importante – « *alors que chacun a ses représentations de ce que c'est que la diversité, la discrimination est définie et encadrée par la loi* ». Il arrange beaucoup de monde de faire croire qu'une action en faveur de la diversité est l'équivalent d'une action contre les discriminations. Comme on a vu, de nombreuses stratégies politiques et économiques peuvent accompagner cette approche. Or, le cabinet X a décidé de mettre un accent fort sur le

⁹ Propos recueilli en entretien avec un des fondateurs du cabinet X

¹⁰ Il s'agit d'un extrait de la même réponse à l'appel d'offre cité plus haut.

raisonnement juridique du droit à la non-discrimination. Il se positionne ainsi dans la logique de la contrainte juridique plutôt que dans la démarche volontariste de la promotion de la diversité. Le concept de la diversité, qu'il soit positif ou négatif, s'efface alors devant le besoin de faire connaître la loi.

Ce choix correspond à la nécessité d'intérioriser la loi antidiscriminatoire pour que la société française la respecte au quotidien. En effet, alors que le public américain a pu suivre pendant vingt-cinq ans l'application du droit à non-discrimination dans le lieu de travail avant que le concept de la diversité y soit introduit, cette phase de sensibilisation à la loi a été beaucoup plus courte en France. D'ailleurs, le passage de la loi du 16 novembre relative aux discriminations n'était pas le résultat d'un débat national et les revendications des groupes discriminés, mais la transcription peu médiatisée d'une directive européenne. Pour le cabinet X, il s'agit donc d'un classement pragmatique des priorités - avant de célébrer la représentation des femmes et des minoritaires, il faut d'abord sensibiliser sur les pratiques discriminatoires qui les excluent. Et parce que la loi est universelle, une approche fortement associée au droit concerne tout le monde, non seulement les personnes considérées comme des « représentants de la diversité ».

Une comparaison entre le nombre de procès relatifs à la discrimination enregistrés en France et aux Etats-Unis confirme le constat que le droit à la non-discrimination reste peu mobilisé en France. Alors que seules quelques cinq cent plaintes de discrimination ont été reçues par les tribunaux de grande instance en 2008¹¹, environ 30 000 procès relatifs à des plaintes de discrimination sont engagés chaque année aux Etats-Unis.¹² Les réclamations saisies à la HALDE (7788 en 2008) et à l'*Equal Employment Opportunity Commission* (95402 en 2008) démontrent également un décalage dans la mobilisation des institutions conçues pour accompagner les victimes de discrimination.¹³ Certes, l'objectif affiché du cabinet X est de *prévenir* les discriminations dans les organisations plutôt que d'inciter ceux qui y sont confronté à aller en justice. Néanmoins, l'approche consistant à privilégier le rôle du juridique est cohérente avec une démarche de sensibilisation publique du droit à la non-discrimination, une démarche qui concerne peu la diversité.

Un anti-modèle

Dans les discours du cabinet X, la diversité peut prendre une connotation fortement négative et assumer ainsi le rôle d'un modèle auquel le cabinet s'oppose. Telle est en effet la fonction des « politiques de l'autre » (diversité, *affirmative action*, etc.) présentées dans la séquence « le même et l'autre » citée plus haut. Selon cet usage du terme, il ne s'agit pas de réduire la visibilité de la diversité, mais plutôt de construire le concept comme une approche « différentialiste » et de s'en démarquer. Les objections à la diversité sont d'ordre idéologique - le concept risquerait de renforcer la catégorisation et donc entraîner une fragmentation de la société française en sous-groupes polarisés.

Cette vision d'une société où la différence l'emporte sur l'unité correspond en effet à un modèle de multiculturalisme que Hartman et Gerteis qualifient de « pluralisme fragmenté ». Selon ce modèle, la société en tant que totalité est dissoute, et l'appartenance à des sous-groupes indépendants et autonomes fournit une identité aux individus. L'état, de sa part, « *est considéré en grande partie comme vide de contenu, [...] chargé de gérer les désaccords entre les revendications de droits de la part des groupes, sans imposer des revendications morales* »

¹¹ Marie Boëton, « Les victimes de discrimination hésitent encore à porter plainte », *La Croix*, 8 juillet 2009

¹² Tracey Kyckelhahn and Thomas H. Cohen, *Civil Rights Complaints in U.S. District Courts, 1990-2006*, Bureau of Justice Statistics Special Report, Août 2008, p.4

¹³ Ce constat prend en compte le fait que la population américaine est environ cinq fois plus élevée que la population française.

qui lui sont propres »¹⁴. L'absence d'une forte autorité qui encourage l'adhérence à un ensemble partagé de valeurs est source d'inquiétude pour certains. En effet, « *cette orientation de la diversité est peut-être la plus proche à la définition habituelle du multiculturalisme, qui est en opposition totale à l'homogénéité sociale. En conséquent, cette vision est la cible des critiques culturelles, particulièrement à la droite sur le plan politique, qui craignent le relativisme moral et l'effet de division qu'ils perçoivent comme y étant inhérents* »¹⁵. Même aux Etats-Unis, le spectre de « particularisme » et de revendications divergentes est mobilisateur dans le débat public. En France, dans le contexte d'un Etat fort et centralisé plutôt qu'un système fédéral, le rejet de ce modèle est encore plus fort. Dans le domaine des discriminations, la crainte des classifications raciales qui correspondraient à des identités de groupe est une conséquence logique de ce rejet. Ainsi, le modèle français tente d'« *encourage[r] la solidarité sociale en atténuant la compétition entre groupes définis par race ou ethnicité* »¹⁶. Malgré la présence avérée des discriminations raciales, il y a encore un espoir d'empêcher la formation des identités raciales cristallisées telles qu'elles existent depuis des siècles aux Etats-Unis.

Lors d'une conversation sur l'idée du « même et l'autre » avec un des directeurs du cabinet, il a fait allusion à ce risque de « relativisme moral » et de la dissolution de la solidarité sociale en remarquant que « *le problème de l'autre, c'est le problème de personne* ». En effet, si la discrimination est considérée comme une iniquité qui touche seulement des individus perçus comme des membres d'un sous-groupe plutôt que de simples collègues ou concitoyens, la menace qu'elle représente à la collectivité est réduite. Il y a donc une réticence de la part du cabinet à adopter une approche « culturaliste », associée à la diversité, qui accentuerait les différences et renforcerait les stéréotypes. Un autre directeur associé a fait la remarque qu'« *il est plus facile de voir des différences que de voir du commun. Il faut plus d'intelligence pour voir ce qui nous unit.* »

Ce parti pris pour l'unité plutôt que pour la diversité prend en compte un contexte français où des millions de Français sont vus comme des étrangers et donc fondamentalement « autres », malgré une manifestation faible de revendications de groupe spécifiques. Ce regard est souvent transposé dans le monde de l'entreprise en une présomption d'une incapacité à « s'intégrer » ou à « s'adapter » de la part de certains candidats. Pour le cabinet X, il est considéré plus urgent de faire tomber les préjugés qui empêchent les employeurs de voir les compétences de ces personnes que de regarder les besoins spécifiques de ces individus. Dans la séquence « le même ou l'autre » des formations destinées aux managers, la distinction qui est faite a donc pour objectif de convaincre les stagiaires à prendre des décisions objectives et d'utiliser les mêmes critères d'évaluation pour tout le monde. Cette approche correspond aux valeurs méritocratiques de l'entreprise et rencontre généralement une réception favorable. Un accent trop fort mis sur l'adaptation de l'entreprise aux différents groupes qui la composent peut évoquer le spectre des « revendications communautaristes », un débat qui peut créer de fortes résistances. D'ailleurs, si la diversité est présentée comme un euphémisme pour l'*affirmative action*, elle semble effectivement incompatible avec une approche égalitaire et méritocratique. Quoique cette interprétation qui ne soit pas fautive, elle réduit le concept à un outil de représentation alors qu'il peut être considéré également comme un « bien commun » et une valeur en soi. Or, dans la construction d'une opposition binaire entre deux modèles,

¹⁴ Hartman et Gerteis (2005), 230. ["The state is seen as largely content-empty, [...] managing the discrepant rights-claims of groups without imposing any [...] moral claims of its own"].

¹⁵ *Idem*. ["This orientation to diversity is perhaps closest to the standard definition of multiculturalism as standing in stark opposition to social homogeneity. As a result, this vision has been the target of cultural critics, particularly on the political right, who fear the disuniting and moral relativism they see as inherent in it"].

¹⁶ Bleich (2001), 288. ["...it encourages social solidarity by muting competition between groups defined by race or ethnicity"].

une certaine simplification est nécessaire. L'usage de la diversité comme anti-modèle est une manière efficace de promouvoir une approche centrée sur la compétence.

La diversité comme complément

Dans un premier temps, il est vrai que le concept de la diversité en tant que supplément à l'égalité de traitement au sein du cabinet X est *imposé* par des contraintes extérieures. Pour les raisons évoquées précédemment, de nombreux acteurs engagés dans une démarche de lutte contre les discriminations préfèrent se servir de ce terme. C'est donc un outil opératoire qui bénéficie d'un consensus général dans le monde de l'entreprise. Il semble pourtant que le discours de la diversité comme complément à une approche basée sur l'égalité de traitement ne répond pas uniquement à des objectifs stratégiques. Il ne s'agit pas simplement d'un concept fédérateur qui est utile dans la communication du cabinet – la diversité peut être considéré comme le volet positif d'une démarche de lutte contre les discriminations (d'où la description « conseil en diversité *et* en prévention des discriminations). En effet, la prévention des discriminations ne suffit pas pour rendre justice à ceux qui sont déjà victimes. C'est pour cette raison que certaines « **actions positives** » sont parfois permises afin de corriger plus rapidement les effets des discriminations antérieures. Ce terme peut dénoter des actions encadrées par la loi telles que le rattrapage salarial pour les femmes ou l'application d'un quota pour les personnes handicapées, ou des gestes tels que l'ouverture des crèches dans l'entreprise afin de faciliter l'équilibre de la vie professionnelle et la vie privée. Ainsi, tout en respectant la loi, des actions faisant partie d'une démarche de promotion de la diversité peuvent jouer à des moments ponctuels un rôle complémentaire à l'égalité de traitement.

Cette conception de la diversité peut donc évoquer des valeurs qui sont centrales dans la lutte contre les discriminations. Elle exige pourtant la précision du terme : « *il est nécessaire de poursuivre la diversité comme un bien en soi mais en considérant que ce n'est pas tant la diversité qui est à valoriser que la reconnaissance et le respect des différences dans les relations de travail ou l'accès à l'emploi* »¹⁷. En effet, le « respect des différences » est un aspect essentiel de l'objectif d'ouvrir les espaces professionnels à des minorités qui y sont habituellement exclues. Ce principe de tolérance est à distinguer d'un argument économique des effets bénéfiques de la diversité, où il s'agit de profiter de la diversité plutôt que de la respecter. Il y a en effet une profonde ambivalence dans le cabinet par rapport à ce concept de « business case » pour la diversité. La diversité est, selon cet usage, un « *concept fécond* » qui peut aider à réduire les discriminations, mais à condition que ses implications positives soient clairement définies.

Une nouvelle valeur en construction

La définition novatrice de la diversité comme « *la synthèse de la différence et du commun* », observée au sein du cabinet X, représente une piste prometteuse pour le futur positionnement du cabinet par rapport à ce concept. Elle témoigne d'une volonté de mieux théoriser et approprier le concept de la diversité afin d'en faire une valeur cohérente « à la française ». Cet usage prend acte des risques de fragmentation et de concurrence entre groupes associées à une « politique de l'autre », ainsi que les limites d'une approche d'égalité de traitement qui ne reconnaît pas les différences. Un des fondateurs du cabinet explique cette « impuissance universaliste » par le fait que l'universalisme, « *tout en affirmant le primat du Même, envisage rarement ce Même autrement que comme un homme blanc* »¹⁸. La diversité représente donc une tentative de réconcilier l'approche « culturaliste » et l'approche

¹⁷ Une réponse à un appel d'offre de l'ACSE

¹⁸ Propos recueilli en entretien avec un des fondateurs du cabinet X.

« universaliste ». Comme dans le modèle de « pluralisme interactif » analysé précédemment, cette conception « prend en compte l'existence de groupes et de cultures. Mais au contraire de son cousin fragmenté, elle postule la nécessité de cultiver une compréhension commune à travers ces différences par leur reconnaissance mutuelle et leur interaction continue. En effet, pour beaucoup de ses adhérents, le dialogue interculturel et l'échange deviennent l'aspect et la valeur déterminante à cultiver »¹⁹. Ainsi, « l'ordre moral est compris comme émergent – non pas quelque chose qui est mais plutôt quelque chose qui est dans un état de devenir »²⁰. Au lieu d'être un concept problématique et potentiellement dangereux, la diversité peut être considérée comme une solution qui permet de respecter les différences, mais dans un cadre commun.

Cette réflexion nous permet de faire une distinction entre une forme de diversité « interactive » et une forme « fragmentée ». Cette dernière correspond à l'idée du « divers » telle qu'elle a été élaborée au sein du cabinet X. - « le divers ne suffit pas pour faire de la diversité »²¹. Si les individus ne sont pas traités de manière équitable, selon des critères d'évaluation objectifs, ils restent en dehors du cadre commun qui permet de partager des règles et des valeurs. Ce constat rappelle d'ailleurs qu'une diversité visible n'indique pas forcément l'absence de discrimination. La diversité, au contraire, apparaît comme un état à construire. Le moyen d'y arriver ne serait pas d'ignorer les différences, mais de les respecter et d'essayer de mieux les comprendre tout en appliquant l'égalité de traitement. Ainsi, on peut voir cette définition comme une tentative d'encourager la société française à adopter une conception d'elle-même qui tend vers la valorisation d'une diversité qu'on peut déjà constater.

Conclusion

Ces quatre usages de la diversité occupent tous une place légitime dans la rhétorique du cabinet X. Selon le contexte et selon l'interlocuteur, le cabinet doit faire le choix de ne pas parler de la diversité, d'en parler de manière négative, de la présenter comme un supplément ou de la penser comme un idéal.

Cette analyse nous permet de mieux comprendre comment la diversité s'insère dans le débat français sur les discriminations. Il semble que le concept a un potentiel, mais qu'il est trop tôt pour l'instrumentaliser de manière efficace dans la lutte contre les discriminations. Les entreprises françaises ont d'abord besoin de temps pour prendre conscience des lois antidiscriminatoires et l'habitude de les mobiliser. Sinon, cette notion risque d'empêcher de percevoir l'étendue des discriminations individuelles et structurelles qui continuent à générer des souffrances au travail et des exclus du marché de l'emploi. La « promotion de la diversité » représente un idéal vers lequel les entreprises peuvent tendre, mais le bien-être d'un salarié discriminé doit forcément passer en première instance par une reconnaissance ferme du délit commis. En attendant que le droit à la non-discrimination soit mieux assimilé, il faudrait laisser le concept de la diversité mûrir en tant que valeur positive. Pour qu'une telle évolution ait lieu, il semble nécessaire que l'idée suivante soit admise - peut-être le groupe, qu'il soit particulariste ou universel, ne doit pas imposer une identité à ses membres – peut-être l'identité du groupe peut découler de celle des individus qui le compose.

¹⁹ Hartman et Gerteis (2005), 231. [This distinctive version...realizes the existence of distinct groups and cultures. But in contrast to its fragmented cousin, it posits the need to cultivate common understanding across these differences through their mutual recognition and ongoing interaction. Indeed, for many of its adherents, cross-cultural dialogue and exchange becomes the defining feature and value to be cultivated.]

²⁰ *Ibid*, 232. [“The moral order is understood to be emergent-not something that "is" but something in a constant state of becoming”].

²¹ Un message courant sur les plaquettes du cabinet X

Bibliographie

Bébéar C. (2004). Les entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration à l'entreprise.

Bleich, E. (2001). The French Model : Color-blind Integration. Color Lines: Affirmative Action, Immigration, and Civil Rights Options for America, University of Chicago, 270-296.

Calvès G. (2004). *La discrimination positive*, PUF.

Calvès G. (2005). Réfléter la diversité de la population française : naissance et développement d'un objectif flou. *Revue internationale des sciences sociales*, (183), 177-186.

Dobbin F., Kelley, E. (2001). How affirmative action became diversity management : employer response to antidiscrimination law 1961-1996. Color Lines : affirmative action, immigration, and civil rights options for America, University of Chicago, 87-117.

Equal Opportunity Employment Commission. (2008). Enforcement Statistics.

HALDE (2008). Rapport annuel, La documentation Française.

Kyckelhahn T., Cohen T. (2008). Civil Rights Complaints in U.S. District Courts, 1990-2006, Bureau of Justice Statistics Special Report.

Hartmann, D., Gerteis, J.(2005). Dealing with Diversity: Mapping Multiculturalism in Sociological Terms. *Sociological Theory*, 23 (2), 218-240.

Kalev, A., Kelley, E., Dobbin, F. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies, *American Sociological Review*, 71, (4), 589-617.

Loi 2001-1066 du 16 novembre 2001, Article L 122-45 du Code du Travail

Noël, O. (2006). Entre le modèle républicain de l'intégration et le modèle libéral de promotion de la diversité : la lutte contre les discriminations ethniques et raciales n'aura-t-elle été qu'une parenthèse dans la politique publique en France. Intervention au colloque CASADIS, CGT, Montreuil.

Regents of the University of California v. Bakke, 438 U.S. 265 (1978)



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

La dialogique « *projet d'Établissement* » et « *projet managérial* » comme alternative de management des hommes et de la qualité de vie au travail

Dino SANTILLI

Chercheur-Docteur en Sciences de Gestion

**Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises
(CEREFIGE)**

AXE EMI (Entrepreneuriat-Manager-Innovation)

dsantilli.centre@wanadoo.fr

Marc HOLZHAMMER

**Ingénieur Conseil – Titulaire d'un mastère en Management par la qualité
Auditeur IRCA – Évaluateur Externe habilité par l'ANESM**

mh@adq-conseils.fr

Notre communication se rattache à la thématique suivante : « *Qualité du management des hommes et qualité de vie au travail* »

Résumé

L'environnement influence l'organisation et son mode de management. Des pratiques managériales créatrices de sens à travers le projet d'Établissement s'inscrivent dans ce courant économique et social. Vécu comme une contrainte à l'égard du projet managérial, les structures en font un levier inscrivant leur vision dans une perspective durable et bienveillante et de qualité de vie au travail. Notre communication mesure la potentialité entre ces projets et il s'agit de savoir si les organisations sociales et médico-sociales s'inscrivent dans une vision disjonctive des projets ou bien dans des principes managériaux influencés par la démarche qualité. Nous avons conduit notre recherche auprès de cinq cas cliniques. Les principaux résultats caractérisent un autre style de management, un autre modèle d'organisation et de pilotage ainsi qu'une nouvelle perspective de structuration managériale de l'organisation.

Mots clés : projet, développement organisationnel et social, management des Ressources Humaines, innovation, incertitude, qualité

INTRODUCTION

La proposition d'une alternative de management des hommes et de la qualité de vie au travail permet d'aborder une nouvelle perspective de structuration de l'organisation en mesure de susciter un bien-être au travail selon l'approche globale de la logique systémique qui « *associe, rassemble, considère les éléments dans leur ensemble les uns vis-à-vis des autres et dans leur rapport à l'ensemble* » (Yatchinovsky, 2004).

Ainsi, il s'agit de mettre en évidence les impacts de l'approche dialogique du projet d'Établissement et du projet managérial sur le management des hommes et en conséquence sur la qualité de vie au travail. Ce management introduit, à ce titre, un autre élan au sein d'un nouvel environnement économique et social regroupant le projet d'Établissement, le projet managérial et l'environnement.

C'est ainsi que nous sommes amenés à nous poser la question suivante : « **La dialogique entre le projet d'Établissement et le projet managérial peut-elle être une réponse à la construction d'un nouveau modèle d'organisation et de pilotage en mesure de susciter un management des hommes et de la qualité de vie au travail ?** »

De multiples événements internes et externes à l'organisation ont pour conséquence de rompre avec la dualité des projets d'Établissement et managérial (Morin, 2005) au sens de la séparabilité de deux logiques. Ils encouragent les organisations à repenser leur stratégie au regard de la dialogique des projets. Considérée comme une pratique organisationnelle et managériale innovante en mesure de favoriser la construction d'un nouveau modèle d'organisation et de pilotage, la dialogique proposée fait, à ce jour, l'objet d'une littérature pauvre, parfois dispersée voire émietlée donnant à notre problématique un cadre de référence théorique largement exploitable et en recherche d'un réel approfondissement pratique et théorique. Nous nous interrogeons, en conséquence, sur l'opportunité de mettre en évidence si ces événements provoquent l'affaiblissement voire la rupture de la dualité des projets d'Établissement et managérial (Morin, 2005), de comprendre l'évolution de l'organisation pour repenser sa stratégie au regard de la dialogique des projets et de mesurer la conséquence managériale que ce nouveau positionnement pourrait provoquer sur le management des Ressources Humaines.

Pour cela, nous appuyons notre communication sur les travaux de Morin (2005) qui rappellent que nous ne savons pas traiter la complexité par un autre angle que la

simplification duelle abusive. Cette pensée complexe (Morin, 1995) propose une dynamique d'intégration permettant de dépasser la dualité commune et situe les objets dans leur globalité. Elle présente, *in fine*, une alternative de management à la logique de la dualité que nous tenterons de démontrer.

Dans le même esprit, diverses visions soulignent que la qualité du travail vaut pour son organisation et l'efficacité de l'entreprise dépend en partie de l'agencement de ses structures organisationnelles. Les outils utilisés favorisent, dès lors, l'émergence « *de liens jusqu'alors ignorés, permettant d'ouvrir de nouveaux dialogues, de nouveaux possibles pour certains inenvisageables antérieurement* » (Nicot, 1997).

Reprenant les travaux de Bernoux (2010), notre communication vise à renforcer notre vision de la relation soulignant notamment l'action fondée sur l'interaction entre les contraintes environnementales et l'autonomie donnée aux Ressources Humaines.

Notre point de vue se rapproche, enfin, de la vision de Champy (2009) qui souligne des menaces venues du management et des marchés pesant sur l'autonomie dans le travail et pour lesquelles la dialogique des projets constitue un « *élément managérial restructurant* ». De ce fait, nous n'avons pas de réponse claire à notre question.

Nous constatons que les connaissances actuelles restent très confidentielles et reposent sur diverses approches (Afchain (2001), Batifoulier (2010), Batifoulier et Noble (2005), Gacoin (2006)) où la vision dialogique n'est pas mise en exergue au sens de l'amélioration de la performance sociale que nous souhaitons faire valoir.

S'agissant de l'évolution organisationnelle, il s'agira de définir les principaux leviers managériaux pour promouvoir une alternative managériale en mesure de permettre et de favoriser une qualité de vie au travail.

Notre communication s'établira, ainsi, selon deux approches. La première partie traitera les éléments économiques et environnementaux qui agissent sur le management des hommes et énoncera les leviers de mobilisation des Ressources Humaines à promouvoir tant sur un plan immédiat que stratégique pour une qualité de vie au travail tandis que la seconde partie présentera la méthodologie retenue et les principaux résultats obtenus. La discussion de notre communication procèdera au rapprochement de ces outils organisationnels et managériaux en mesure de « *re-concilier* » la performance économique et sociale de l'organisation.

I- Le contexte de l'étude et l'environnement des organisations sociales et médico-sociales

Les organisations se trouvent face à une évolution majeure de leur développement, en prenant en compte les tensions liées d'une part aux incertitudes et à la volatilité des marchés économique et financier, à la complexité de caractériser une stratégie et d'autre part à suivre les bouleversements managériaux, en cohérence avec les valeurs défendues dans le secteur. Ces organisations sont confrontées à la difficulté de positionner équitablement des impératifs économiques et des demandes sociales dans un contexte en crise sociale et identitaire particulièrement exacerbé.

Traiter de la relation entre le projet d'Établissement qui définit le cadre de l'action des hommes, les orientations et les valeurs de l'organisation et le projet managérial qui détermine le pilotage des Ressources Humaines pour atteindre des objectifs économiques et sociaux est une question de positionnement de notre communication.

C'est ainsi que nous nous référons à Morin (2005) lorsqu'il rappelle que les managers traitent, généralement, la complexité par un angle différent que la simplification duelle qualifiée d'abusives. À ce titre, la pensée complexe propose une dynamique d'intégration qui répond au besoin de dépasser la dualité commune. En effet, cette forme de pensée situe les objets dans leur globalité. Dans ces termes, elle présente une alternative de management à la logique fondée sur la dualité. La relation devient un élément de la stratégie selon l'approche (projet d'Établissement - projet managérial – environnement) et nous relevons que la vision dialogique constitue un facteur de succès de l'organisation par un équilibre entre performance sociale et économique à travers les échanges notamment transversaux qu'elle propose. En effet, l'évolution du contexte nécessite un rôle accru de la connaissance et du savoir (Argyris, 1993) et contribue à la définition d'une autre forme organisationnelle favorisant l'apprentissage et l'échange de savoirs dans la communauté de travail (Wenger (1998).

Nous admettons, dès lors, que l'innovation ainsi définie (Bernoux (2004) ; Nonaka et Takeuchi (1997)), en bouleversant la stratégie managériale, régit les principes de fonctionnalités structurelles et amplifie le potentiel de créativité des Ressources Humaines (Chittipeddi et Waller (1991) ; Schatzer et Schwartz (1991).

Nous affirmons que cette innovation managériale génère un management des Ressources Humaines durable, bienveillant et permet d'établir le socle de la qualité de vie au travail. Elle constitue, en outre, la clé de la réussite de la compétitivité en créant un avantage concurrentiel et en développant le potentiel de réactivité de chacun (Oliver, 1991).

1.1. Le recours au projet et à l'assurance qualité comme levier de mobilisation

Pour Garel, Giard et Midler (2001-2005), « *les missions de la fonction Ressources Humaines sont directement interrogées, voire remises en œuvre, par le développement des logiques « projet »* ». Il s'agit de transformer les pratiques professionnelles en luttant contre la division conception/exécution, en créant des fonctions transversales, en favorisant la négociation entre professionnels manipulant des savoir-faire. Pour Strategor (1997), « *les liaisons latérales ou obliques exigent du temps et des hommes, mais surtout elles compliquent le réseau de relations et de pouvoir. Elles peuvent, par conséquent, provoquer les phénomènes de rejet inhérents à toute modification en profondeur de la culture managériale* ».

En cela, le projet et la politique qualité favorisent la gestion d'opérations complexes mobilisant des niveaux d'inférences, le principe de travail introduit, visant le développement d'une communauté de pratiques améliorant la qualité de vie au travail. La relation s'inscrit dans cette évolution organisationnelle de référence à la qualité et, à ce titre, devient indissoluble entre le maintien de la structure et le changement des constituants (Morin, 2005). Cette évolution organisationnelle s'organise, également, avec l'environnement qui appartient au système tout en lui étant extérieur et dont l'intelligibilité s'exerce par sa relation avec l'environnement. Ainsi, par capitalisation collective (Giard, 2004), nous nous référons aux relations d'inclusion (projet d'Établissement - projet managérial) et aux situations d'agrégations qui vont permettre de progresser, notamment, au-delà du cadre hiérarchique.

Il s'agit, par conséquent, d'opérer un choix entre centralisation et autonomie plutôt que de focaliser le management des hommes sur un choix strictement binaire situé aux deux extrémités. De ce fait, l'adoption de structures davantage plates et de nouvelles formes d'organisation diffuse les responsabilités au plus près des équipes.

Le pilotage des Ressources Humaines à travers le projet, dès lors, s'articule au regard des huit principes de management par la qualité définis dans l'ISO 9000 : 2005 « *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire* » et dans l'ISO 9004:2000 « *Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances* ».

L'objectif de ces principes est de fournir un cadre à la mise en place de l'amélioration continue selon le cycle PDCA (Plan Do Check Act) défini par Shewhart (1989) et popularisé par Edwards Deming. De la prise en compte de manière transversale de ces principes de management découlera une synergie entre les projets et une qualité de vie au travail. Le projet qualité devient, de fait, une partie intégrante du projet managérial car il offre les outils à son déploiement opérationnel et effectif sur le terrain des Ressources Humaines et de l'action conduite. En effet, le principe d'orientation client retenu affirme que les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'anticiper les attentes.

Ce principe permet de s'assurer que les objectifs de chaque projet peuvent être mis en lien avec les besoins et les attentes des parties prenantes. Il induit la prise en compte de la satisfaction de ces parties prenantes en mesurant l'impact de la réalisation du projet sur la satisfaction. Sur la base du principe d'orientation client se développe le second principe, celui du leadership. En effet, alors que la relation avec les parties prenantes des projets définit les objectifs et la mesure de leur réalisation, nous observons que le leadership caractérise les conditions de mise en place du processus de réalisation du projet managérial formalisé par le projet d'établissement et s'appuie sur le projet qualité à travers une vision horizontale du management.

Ce leadership est défini par les managers qui établissent la finalité et les orientations de l'organisation, lesquelles sont formalisées par les méthodologies du projet qualité. Il convient, donc, de créer et de maintenir un environnement interne dans lequel les Ressources Humaines s'impliquent dans la réalisation des objectifs afin d'optimiser la motivation. Cette situation se concrétise principalement par une communication renouée et une responsabilisation de chacun. Davantage responsabilisés à travers une meilleure compréhension des objectifs fixés, les salariés appréhendent plus sereinement les tâches confiées à partir d'un management particulièrement entreprenant.

Les managers en déployant leur leadership instaurent, conséquemment, les conditions de mise en œuvre du troisième principe, l'implication des membres de l'organisation qui permettent d'utiliser les aptitudes de chacun. Le projet est alors porté par les Ressources Humaines non plus par contrainte institutionnelle mais dans l'acceptation des objectifs. Chacun est mis dans la capacité d'appréhender par lui-même le résultat de ses actions, de développer son autonomie et sa responsabilité. L'ensemble des équipes tire des bénéfices substantiels en termes d'évolution et de partage des compétences.

À son tour, l'organisation tire profit de ce recours à l'assurance qualité puisque les équipes responsabilisées sont davantage ouvertes à l'échange sur les facteurs limitant leur efficacité et à la discussion des dysfonctionnements. Le principe de management par l'implication des Ressources Humaines a, donc, pour résultat de transformer l'organisation en organisation apprenante. Ce style de management suscite, dès lors, l'implication des Ressources Humaines davantage intégré dans la politique générale de l'organisation et améliorant, conséquemment, la qualité de vie au travail.

Cette organisation apprenante crée le socle pour l'Approche Processus, un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus. Ainsi, chaque projet est décrit de manière à connaître le déroulement attendu des différentes étapes de ce projet et les interrelations entre les étapes doivent être définies.

Le projet qualité, dans sa partie descriptive mais également par la mise en place de ses outils de management, permet ainsi de faire entrer en concordance le projet d'établissement avec le projet managérial. Il n'y a plus d'opposition entre les objectifs de la structure mais une harmonisation qui permet l'intégration des différents projets. Le sixième principe de management par la qualité peut alors être développé dans le cadre de l'amélioration continue, objectif permanent, pour une performance globale.

En effet, nous constatons que l'amélioration continue est un objectif de l'organisation en devenant partie intégrante du management. Ce principe n'est plus une étape mais un lien entre les différents principes de management.

Enfin, plus les processus fonctionnent, plus l'approche système sera efficiente. Cette efficience doit être mesurée selon le dernier principe de management par la qualité, l'approche factuelle pour la prise de décision, les décisions efficaces se fondant sur l'analyse de données et d'informations.

Dans l'hypothèse où les projets sont développés avec l'aide de partenaires extérieurs à l'organisation, le dernier principe concernant les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs sera mis en place.

Nous relevons, dès lors, que la gestion de projet forme naturellement une chaîne cohérente de management interne et externe, améliorant le management des hommes au quotidien et déterminant les bases essentielles de la qualité de vie au travail. L'approche dialogique lutte contre la pensée disjonctive et le paradigme de la simplification qui sépare les choses, mutilent les connaissances et défigurent le réel au détriment de la qualité de vie au travail.

À ce titre, il s'agit de distinguer sans séparer. Le principe des interactions et des rétroactions, ainsi établi à travers le recours au projet et à l'assurance qualité, devient essentiel à travers le management des Ressources Humaines.

Au-delà des performances techniques, financières et de conformité des délais observés sur le terrain, le management par la qualité retenu dans notre modèle s'apprécie inévitablement au travers des risques majeurs encourus par l'organisation qui vont différer selon le caractère novateur de la relation entre les projets, de l'expérience et de la mobilisation des Ressources Humaines fortement impliquées dans le projet mais également de la capitalisation collective des expériences, de savoir-être et de savoir-faire au regard de la relation recherchée et de ses caractéristiques dynamiques.

Le management par la qualité devient, conséquemment, un élément fondamental dans le processus d'évaluation et l'approche dialogique trouve un écho dans le dispositif évaluatif.

1.2. La recherche de sens et de professionnalisation

L'approche dialogique assure les conditions de l'innovation et du développement des services. Elle contribue à la qualité des prestations en optimisant les Ressources Humaines en termes de dynamisation, de prospective et de recherche de sens. La mise en relation des projets est le signe d'une conception positive du management, elle suscite la recherche de progrès et d'objectifs à atteindre. Elle aide à rechercher les modalités d'expression et de réalisation des besoins des projets.

Pour Churchill et Lewis (1983), le développement du projet managérial s'accompagne d'un accroissement des besoins de spécialisation et de professionnalisme, les profils et compétences se forment au regard des besoins exprimés et suscités par le projet d'Établissement.

Le manager s'attachera donc à développer le degré de performance individuelle et collective de son équipe qui devient une symbiose de qualifications et de connaissances autour d'objectifs communs.

Notre relation s'établit donc au travers d'un sentiment d'appartenance et de loyauté (Lee, 1971) mais également face, d'une part, à l'identification et l'adoption des buts et valeurs de l'organisation (Buchanan, 1974) et d'autre part, à leur acceptation (Porter, Mowday, Steer et Boulian, 1974).

L'organisation devient apprenante, capacitante au sens de Coutarel (2010) en favorisant les apprentissages collectifs et en proposant une réelle direction participative, propice à l'innovation et à l'initiative individuelle et collective.

En flexibilisant les Ressources Humaines, le projet d'Établissement enrichit la qualification de ses acteurs puisqu'il recherche le développement et l'échange des pratiques.

II – La méthodologie de l'étude

Au regard de la définition du « *Projet d'Établissement* », nous considérons, dans notre démarche scientifique, que le « *Projet d'Établissement* » se confond avec le « *Projet d'entreprise* » et que la différence d'appellation qualifie d'une part, le secteur non lucratif et d'autre part, le secteur lucratif de notre économie.

Dans les deux cas, le terme caractérise l'objet social de l'organisation. Concernant le projet managérial, celui-ci caractérise le management des Ressources Humaines. Il s'agit de projets parfaitement formalisés et négociés dans les faits de gestion quotidienne au regard des exigences organisationnelles et du style de management retenu par la hiérarchie. En termes de champ théorique, nous avons inscrit notre travail de recherche dans le cadre de l'innovation organisationnelle.

S'agissant de notre méthodologie de recherche, une étude exploratoire a été conduite entre 2007 et 2010 sur un territoire déterminé à savoir le département de la Moselle. La recherche qualitative retenue a permis d'établir une cartographie des comportements managériaux par la collecte d'informations significatives auprès des onze participants parmi les cinq organisations sociales et médico-sociales retenues.

Afin de recourir à un recueil représentatif des parcours et des expériences personnelles et professionnelles des acteurs, nous avons interrogées onze personnes tant des administrateurs assurant la fonction d'employeur que des personnels assurant la direction des organisations et des services ou encore des personnels directement en contact avec les différents publics accueillis.

Ce choix de personnes interrogées a été effectué afin de créer une variabilité dans le métier ou *variabilité identitaire* travaillant dans cinq structures différentes en mesure de créer une variabilité dans la nature des organisations ou *variabilité organisationnelle*. Nous soulignons aussi que les personnes interrogées sont directement impliquées dans l'élaboration du projet d'Établissement en participant à son écriture et actrices du projet managérial en agissant dans sa mise en forme.

Trois des cinq structures ont choisi de se référer à la norme ISO 9001 : 2008 dans leur principe d'organisation et de gestion, ce qui constitue, selon notre analyse, une posture technique spécifique à l'égard de la dialogique en renforçant l'approche managériale à partir des processus établis par le système-qualité. Ainsi, nous avons opté pour un recueil de données exprimées à partir du discours de chacun basé sur vingt-sept questions.

En ce qui concerne notre étude, nous avons fait le choix de l'entretien semi-directif pour son intérêt largement reconnu.

Les personnes ont été vues individuellement et chaque structure a fait l'objet d'un traitement distinct afin d'éviter toute forme d'interférences entre les principes managériaux risquant de compromettre la neutralité des réponses et de mettre en difficulté le processus de reproductibilité de notre recherche et donc la validité de notre communication.

Le choix de l'expérimentation s'est porté sur quatre formes d'organisations (centres sociaux, association de développement local, foyer d'hébergement, fédération départementale de centres sociaux) représentatives du secteur concerné et apportant un éclairage différent sur le traitement des matériaux obtenus en permettant la crédibilité et la réutilisation de notre méthode.

La recherche qualitative permet, dès lors, d'observer des modifications notables des comportements humains en favorisant, la collecte d'informations significatives auprès de participants nécessairement peu élevés.

Nous avons, donc, fait le choix de retenir la méthode hypothético-inductive au regard de l'observation de faits particuliers comparés à d'autres situations cliniques à travers la conduite de nos travaux.

S'agissant de notre positionnement épistémologique, notre recherche s'appuie sur une position constructiviste. À ce titre, l'environnement est considéré comme un élément de construction des individus capable d'innover et de provoquer de nouveaux comportements au sein de l'organisation.

Il est donc possible de définir la dialogique entre les projets comme la construction et la mise en action d'un modèle d'artefact ne résultant pas de réplique d'un modèle existant mais bien d'une construction basée sur le sens, la spécification des situations et la matérialisation d'axes de progrès.

III- Les résultats de l'étude

Devant la complexification grandissante de l'environnement, nous voyons dans l'approche dialogique un tremplin de développement, de stabilisation de nos pratiques managériales et un réel outil alternatif de management des hommes. L'approche méthodologique retenue est de nature transformative et compréhensive en mesure d'éclairer notre recherche et ainsi répondre aux besoins de la problématique.

À la lecture des résultats obtenus, nous pouvons affirmer que la dialogique entre les projets est à la fois un élan et un défi organisationnel puisqu'en déterminant des objectifs de management ambitieux, elle donne l'énergie d'aller plus loin dans le système organisationnel. La dialogique est un élément constitutif du management des hommes et de la qualité de vie au travail, remplissant la fonction d'intégrateur au sein de l'organisation, mesuré notamment à travers le degré de motivation au travail par le bien-être, l'agrégation des compétences et la performance individuelle et collective.

Nous notons également que la relation, à travers l'évaluation des compétences, favorise la transparence de l'organisation en mesure d'apporter la preuve de son fonctionnement efficace et pertinent au regard de la qualité de vie au travail recherchée. L'approche dialogique constitue, donc, un levier d'action et d'accompagnement des Ressources Humaines.

En effet, nous sommes en mesure d'affirmer que le projet d'Établissement et le projet managérial recourent à une mesure des indicateurs identiques, révélant, dès lors, une

pertinence de la relation. Parce que l'approche dialogique favorise une relation identifiée et efficace entre les projets, elle constitue un levier d'action pour l'organisation contribuant à une alternative de management et de la qualité de vie au travail.

Nos résultats s'inscrivent dans un contexte de dépassement managérial qui ont pour ambition de faire valoir des réalités de management, de faire émerger une nouvelle génération d'organisations, de mettre en évidence un nouveau style de managers entrepreneurs afin de proposer une alternative managériale et ainsi situer un autre contexte de travail.

Tenant compte des huit points-clés suivants issus de notre approche dialogique, nous sommes ainsi en mesure de schématiser la relation entre les deux projets.

1	L'approche dialogique est une source de qualité de vie au travail. Elle favorise :	La participation et le soutien aux salariés L'engagement et la constitution d'équipes performantes par le sentiment d'appartenance
2	La qualité favorise :	L'expression fonctionnelle des besoins Des méthodes de création et les groupes de progrès
3	Le manager permet :	La valorisation du capital humain et des talents La qualité de l'environnement de travail
4	La fidélisation des salariés favorise :	L'amélioration du recrutement et des flux humains
5	L'amélioration de la qualité de service permet :	Le diagnostic des pratiques
6	Le management par les compétences favorise :	L'identification et l'évaluation des compétences La définition des objectifs
7	La communication favorise :	Le cheminement de la communication L'élaboration d'une stratégie
8	La vision stratégique commune et partagée favorise :	L'anticipation commune Une direction, un sens, une cohérence Les valeurs et croyances dans l'organisation L'élaboration d'une nouvelle culture d'entreprise L'intuition et la construction de la stratégie

Les huit points-clés de l'approche dialogique dans la construction du projet d'Établissement et du projet managérial

La réussite de la gestion dialogique est une condition indispensable pour le maintien du niveau de compétences des Ressources Humaines, le niveau de performance de l'organisation et la qualité de vie au travail.

Afin de valider la nécessité de relier les projets, nous nous appuyons ainsi sur les travaux de Morin (2005) qui rappellent l'agrégation des parties et sur la vision de Granovetter (2008) par les interactions et les mélanges de motivations qu'il décrit.

Nous observons que l'agrégation des personnes, à travers leurs compétences, permet la constitution d'un groupe cohérent et efficace à la condition que des liens directs sont noués au regard de l'unité et de la capacité à être ensemble pour caractériser un objectif.

De fait, nous constatons que la gestion dialogique fait migrer le management des Ressources Humaines d'un schéma hiérarchique linéaire fortement restrictif et coercitif à un schéma d'interactions circulaire qui établit le couplage entre stratégie et opération proposé par la démarche qualité.

Ainsi, la dialogique propose la mise en action de pratiques professionnelles novatrices et créatrices de sens selon la vision *entreprenante* du management que nous recherchons. Nous observons, également, que l'environnement de travail impose une modification des comportements, qu'une difficulté environnementale de toute nature fait, généralement, obstacle aux collaborateurs et que la dialogique des projets permet de développer les capacités managériales en favorisant l'adaptation au contexte.

Elle devient, dès lors, une réponse aux problématiques rencontrées aujourd'hui par les Ressources Humaines, davantage confrontées à la complexité.

Elle favorise la création d'un espace de réflexion et induit un questionnement sur la cohérence des actions engagées par le manager. Elle permet de relier les projets en les contextualisant. Parce que nos observations démontrent que la relation permet de développer un style managérial entreprenant à travers la promotion de l'autonomie et de l'initiative, un potentiel et une capacité à agir dans des environnements complexes, elle cible davantage les limites de l'individu et contribue à se centrer sur sa réussite.

Cette vision s'inscrit dans une perspective de mise en valeur des modes de fonctionnement participatif de l'organisation avec un objectif de dépassement de la situation complexe et de dualité. Le consensus professionnel et humain fédère les énergies et développe la coopération à travers un management participatif s'appuyant sur diverses recherches nord-américaines visant à mettre en valeur les aspects psycho-affectifs du travail.

Dans ces circonstances, le manager aide les Ressources Humaines à prendre du recul sur leurs pratiques professionnelles pour optimiser les capacités décisionnelles et à accéder à la performance à partir de prises de conscience successives et rétroactives au sens de Giddens (1987). Il s'appuie également sur ses cinq fonctions principales (Drucker, 1977) : entraîner, organiser, faciliter, former et évaluer pour promouvoir un autre management.

Cette vision conduit à nous interroger sur la nécessité d'aborder le parcours de chacun avec une vision ouverte et un regard croisé des compétences, intégrant les dimensions personnelle et professionnelle, et à envisager d'autres champs de développement managérial possibles. Pour cela, il s'agit de décliner le mode d'intervention en une série d'étapes réparties sur un parcours négocié, se déroulant généralement par l'analyse des succès et des échecs de la personne. Il connaît les compétences de ses collaborateurs, il cherche à les développer, les utilise, ambitionne l'avancement et le progrès.

Plus les repères dialogiques sont conséquents, plus les méthodes de management deviennent homogènes. Bien positionnée dans le projet managérial, la dialogique définit les expertises indispensables à cette démarche.

Le grand défi pour le manager est, dès lors, de développer de nouveaux outils susceptibles d'assurer la mobilisation des Ressources Humaines autour de ces axes.

Nous proposons, à ce stade, certains éléments de réponse. Un premier axe concerne les stratégies de formation recherchées afin de disposer de Ressources Humaines adéquates. Nous relevons qu'elles favorisent les migrations de compétences et aident à la construction de parcours professionnalisants.

En améliorant les savoir-faire, les savoir-être et leur transmission tant verticale qu'horizontale, la valeur avérée de ces stratégies encourage les mobilités et fidélise les Ressources Humaines en développant les talents. Par ailleurs, ces axes de formation donnent

un cadre pertinent à la négociation et proposent une GPEC particulièrement dynamique, favorisant la conception d'une démarche de qualification et de reconnaissance par l'institutionnalisation d'actions d'implication innovantes. Un second axe met en place des outils de pilotage et d'ajustement à travers la définition de la fonction, l'élaboration d'un référentiel d'emplois, d'un répertoire des métiers et d'une cartographie de compétences par l'élaboration d'un référentiel de compétences promu par le système-qualité. La notion des compétences apparaît nettement dans l'approche et l'analyse des pratiques professionnelles puisqu'elle est l'élément clé de la réussite de l'approche dialogique sur le terrain.

Pour cela, la relation doit établir un état des lieux de la situation de l'organisation à partir des outils de diagnostic existants, éventuellement en conception, en tenant compte de la culture managériale et du principe de management.

Elle favorise le développement de la diversité des compétences et de la cohésion managériale en relevant, notamment les dysfonctionnements organisationnels et les axes de démotivation. Nous observons que la dialogique engendre, *in fine*, des compétences individuelles et collectives nouvelles.

L'entretien annuel individuel fait également partie des outils de la gestion des Ressources Humaines dans les organisations.

En effet, l'appréciation du personnel représente un sujet d'intérêt constant que les managers souvent principaux initiateurs et moteurs de ce processus mettent en œuvre afin d'asseoir leur politique managériale. Après avoir fait l'objet de nombreuses critiques, cette appréciation connaît de nos jours un nouveau regain d'intérêt. Ainsi relié aux processus de formation, de développement des compétences, d'évolution et orientation professionnelle, nous relevons que l'entretien constitue un enjeu majeur dans l'approche dialogique et au succès de la relation entre les projets.

Le management par objectifs dont on annonçait la fin parce que jugé trop « *américain* » et peu adapté à la culture française semble avoir encore de beaux jours devant lui puisque ce style de management apparaît de plus en plus comme une co-construction entre le responsable et son collaborateur lors d'un échange au cours duquel le manager tente de donner du sens à son action.

La Direction Participative par Objectifs définit les bases de la relation sans la compromettre. Elle instaure un mode de pensée ; elle détermine un état d'esprit qui définit le positionnement des acteurs et notamment de la hiérarchie en référence aux travaux de Mac Grégor (1960). Le manager se transforme, dès lors, en accompagnateur.

Nous observons, *in fine*, que l'organisation devient, dans ces conditions, un lieu d'apprentissage collectif et de valorisation de l'individu. Pour développer la dimension compétence, il s'agit de promouvoir un management de l'initiative et de l'autonomie selon les travaux de Zarifian (1999) où le salarié décide et arbitre, négocie et invente, pour créer et innover, prend des responsabilités dans l'exercice de sa fonction.

Il appartient donc au manager de créer les conditions nécessaires au positionnement de chacun en créant les liens indispensables à la relation.

L'initiative personnelle ne pourra se concevoir qu'à l'intérieur d'un management de coopération au titre d'un réel management durable et bienveillant qui favorise l'initiative et la nécessité de relier entre eux les projets. Ainsi, il devient essentiel d'investir « *dans la production de confiance pour garantir un certain niveau de performance* » (Gode-Sanchez, 2004).

Au sens de Kreps (1990), les organisations doivent se construire « *une bonne réputation en interne* ». Le développement de ces compétences constitue un avantage concurrentiel essentiel à la performance sociale et nous relevons les travaux de Le Boterf (2004), qui définit un « *curseur de la compétence* » permettant de la caractériser sur un registre allant du savoir-

faire au savoir-agir et une approche opérationnelle pour développer la capacité à rendre transférable les compétences par l'adaptation au contexte.

Enfin, il conviendra de mettre en œuvre un style de management facilitant l'émergence d'une culture commune au sens anthropologique par la prise en compte d'une coopération entre les Ressources Humaines.

Il s'agit de conjuguer les attentes, les besoins et les pratiques pour déterminer un plan d'affaire efficace et pérenne, qui sera le reflet de la culture organisationnelle.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans ce schéma complexe de reconfiguration de l'organisation, l'essentiel de l'articulation entre les projets réside dans le développement managérial. L'approche dialogique précise les compétences de chacun et permet le positionnement des Ressources Humaines.

Les conditions de préservation des objectifs sociaux à atteindre sont ainsi réunies à travers le repositionnement professionnel et la préservation du capital social.

En représentant également un bien collectif, il prend en compte la richesse sociale résidant dans la densité et la qualité des relations.

Il s'agit de rompre avec un fonctionnement strictement hiérarchique et vertical pour laisser émerger un modèle porté par une dynamique de réseaux dans laquelle chacun s'enrichit des réflexions et de l'intelligence de l'ensemble des acteurs.

Cette démarche de collaboration horizontale s'inscrit dans une logique marquée par la complexité. Les réseaux de l'organisation permettent, ainsi, la mise en œuvre d'interactions fluides et transversales et apportent des réponses précises aux exigences d'un environnement mouvant, enclin à la segmentation.

Notre communication analyse la relation entre les projets comme un développement de pratiques coopératives innovantes, voire inédites puisqu'il s'agit d'un espace de réajustements des rôles et des compétences avec un mode d'exercice ouvert, non hiérarchisé et impliquant tous les acteurs.

Le management participatif recherché et promu par l'assurance qualité fonctionne sur le modèle du réseau fondé sur l'interaction et sur la synergie. Il constitue, en soi, une alternative de management des hommes et contribue à l'amélioration de la qualité de vie au travail. La relation constitue, dès lors, un cadre propice au développement du couple projet d'Établissement/projet managérial. Et même si nous retenons l'extrême difficulté dans la recherche d'une coexistence active et efficace des projets, celle-ci se révèle être un atout majeur dans la performance économique et sociale des organisations.

Si les objectifs du projet d'Établissement sont clairement déterminés, nous constatons que peu d'organisations sont encore en capacité d'établir, entre les différents services, une compréhension commune du métier reliant le projet d'Établissement au projet managérial.

Nous en déduisons que si les organisations doivent développer le projet d'Établissement, celui-ci reste particulièrement vulnérable aux turbulences notamment économiques, financières et humaines.

Notre point de vue rejoint les travaux de Burns et Stalker (1961) qui démontrent que les organisations mécanistes en proie à la rigidité des règles, à la précision des modes opératoires, à une forte centralisation des décisions sont peu centrées sur la recherche de la relation. En conséquence, si l'évolution environnementale est un élément perturbateur de l'organisation, elle évite, néanmoins, dérives et routines sclérosant le fonctionnement et la réactivité des structures.

Pour Vallery (2002) et selon les résultats de nos travaux, « *de ce point de vue, les actions des individus sont étudiées au coeur de la situation d'interaction c'est-à-dire dans la réciprocity des échanges construits et circonscrits dans le temps et dans l'espace* ». C'est ainsi que pour Persais (2001), « *le déploiement d'une stratégie durable exige, non seulement des structures adaptées, mais également de solides compétences relationnelles* ».

Enfin, nous relevons que la transversalité des compétences nécessite une organisation managériale caractéristique de l'entreprise apprenante. L'erreur devient un levier du progrès individuel et collectif et de qualité de vie au travail.

C'est ainsi que « *l'entreprise, apprenante est une organisation qui non seulement améliore les connaissances et les compétences de ses membres, mais qui se construit comme un système d'apprentissage collectif qui apprend en permanence et se transforme pour atteindre ses objectifs [...] L'entreprise apprenante doit rester éveillée, apte à entretenir et à comprendre rapidement ce qui change. Elle pratique la veille technologique et stratégique, l'écoute des clients...* » (Brilman, 1995).

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

AFCHAIN, J. (2001). *Les associations d'action sociale – Outils d'analyse et d'intervention*, Édition Dunod, 2^{ème} édition.

ARGYRIS, C. (1993). *Knowledge for action, A guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco, Jossey Bass Inc., (traduction française : *Savoir pour agir*, Paris, Interéditions, 1995).

BATIFOULIER, F. (2010). *Le Guide du Directeur, Établissement-Service social ou médico-social (auteurs collectifs)*, Éditions Direction(s)-ESF Éditeur.

BATIFOULIER, F. et NOBLE, F. (2005). *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Édition Dunod.

BERNOUX, J-F. (2004). *L'évaluation participative au service du développement social*, Édition Dunod, Paris.

BERNOUX, P. (2010). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Collection Points Essais, Édition Points.

BRILMAN, J. (1995). « *L'entreprise réinventée* », Éditions d'Organisations.

BUCHANAN, B.II. (1974). *Building Organizational Commitment : the Socialization of Managers in Work Organizations*, Administrative Science Quarterly, volume 19, p 533-546.

BURNS, T et STALKER, G.M. (1961). *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock.

CHAMPY, F. (2009). *La sociologie des professions*, Quadrige Manuels, PUF.

CHITTIPEDDI, K., WALLET, T.A. (1991). « Entrepreneurship and competitive strategy for the 1990's », *Journal of Small Business Management*, 29(1), p. 94-98.

- CHURCHILL, N.C. et LEWIS, V.L. (1983). Growing Concerns, *Harvard Business Review*, May.
- COUTAREL, F. (2010). Pour un aperçu du champ des théories de l'activité - Clermont Université UFR STAPS, PAEDI, Workshop 25-26 mars 2010 « Des pratiques entrepreneuriales aux activités entrepreneuriales » Domaine du Marand - Clermont-Ferrand.
- DRUCKER, P. (1977). *Nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Éditions d'Organisations.
- GACOIN, D. (2006). *Conduire des projets en action sociale*, Édition Dunod, Paris.
- GAREL, G., GIARD, V. et MIDLER, C. (2001-2005). Management de projet et Gestion des Ressources Humaines. *Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert.
- GIARD, V. (2004). *Gestion de projets*, collection Gestion, Édition Économica, 171 pages.
- GIDDENS, A. (1987). *La constitution de la société*, PUF.
- GODE-SANCHEZ, C. (2004). Confiance et performance dans les organisations : l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication, Centre de Recherche de l'École de l'Air, Salon de Provence. Source <http://www.esdes-recherche.net> (23 juillet 2008).
- GRANOVETTER, M. (2008). *Sociologie économique*, Le Seuil, traduction française, Paris.
- KREPS, D. (1990). *Corporate Culture and Economic Theory*, in Ed. by ALT, J. et SHEPSLE, K., Perspectives on Positive Political Economy, Cambridge University Press, Cambridge, p. 90-133
- LE BOTERF, G. (2004). *Travailler en réseau, partager et capitaliser les pratiques professionnelles*, Éditions d'Organisations.
- LEE, S.M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, vol. 14, p213-226.
- MAC GREGOR, P. (1960). *Theory X et Theory Y*. Source <http://www.valuebased-management.net> (23 juillet 2008).
- MORIN, E. (1995). Vers un nouveau paradigme, *Revue sciences humaines*, n° 47.
- MORIN, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*, Points, Éditions du Seuil.
- NICOT, A.M. (1997). « L'intervention de conseil », dans M.J. Avenier (coordination), La stratégie « chemin faisant », Economica, Paris, p. 219-238.
- NONAKA, I. et TAKEUCHI, H. (1997). *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck University, Bruxelles.
- OLIVER, C. (1991). « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1.
- PERSAIS, E. (2001). Le caractère stratégique des compétences relationnelles. X^{ème} Conférence de l'Association Internationale de management.

PORTER, L.W., MOWDAY, R.T., STEERS, R.M., et BOULIAN, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, volume 59, n°5, pp603-609.

SHATZER, L., SCHWARTZ, L. (1991). « Managing intrapreneurship », *Management Decision*, 29(8), p. 15-18.

SHEWHART, W. (1989). *Les fondements de la maîtrise de la qualité*. Édition Économica.

Source ISO 9000 : 2005 « *Systèmes de management par la qualité-Principes essentiels et vocabulaire* » et dans l'ISO 9004 : 2000 « *Systèmes de management de la qualité –Lignes directrices pour l'amélioration des performances* ».

STRATEGOR (1997). *Politique générale de l'entreprise*, 3^{ème} édition, Édition Dunod, Paris.

VALLERY, G. (2002). « *L'ergonomie dans la dynamique d'étude des situations de travail en relation de service* », Rapport HDR.

WENGER, E. (1998). *Communities of Practice*, Cambridge, Cambridge University Press.

YATCHINOVSKY, A. (2004). *L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité*. Collection Formation Permanente, ESP.

ZARIFIAN, P. (1999). *Le modèle de la compétence*, Éditions Liaisons, Paris.



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

La marque employeur à travers 10 ans de signatures publicitaires de recrutement

Nicole SEGAUD

Centre Magellan Equipe de Recherche OREM - Organisation et Relation d'Emploi – IAE de Lyon – Université Jean Moulin Lyon3

Christian SEGAUD

Ecole Supérieure de Chimie Physique Electronique de Lyon
43, Bd du 11 novembre 1918, 69616 Villeurbanne cedex
33(4) 7243 17 12 segaud@cpe.fr

Alain ROGER

Centre Magellan Equipe de Recherche OREM - Organisation et Relation d'Emploi – IAE Lyon – Université Jean Moulin Lyon3

alain.roger@univ-lyon3.fr

RESUME

Dans un contexte de compétition mondialisée, la nécessité de recruter et de fidéliser les talents est un enjeu stratégique pour les entreprises. Celles-ci doivent cibler les talents dont elles ont besoin et inciter les candidats à postuler. Ces dernières années ont vu apparaître le concept de « marque employeur » qui se définit comme « l'identification d'une entreprise donnée avec un ensemble d'avantages fonctionnels, économiques et psychologiques caractérisant ses emplois ». Pour recruter, les entreprises vont communiquer sur leurs métiers, leurs raisons d'être et leurs valeurs en particulier vers les jeunes diplômés.

Quelques 1847 signatures de publicité de recrutement parues ces dix dernières années dans des guides destinés aux étudiants pour les inciter à postuler à un premier emploi ou à un

stage de fin d'études, ont donné lieu à une analyse lexicale. L'analyse du contenu a permis d'identifier 12 thèmes dont les principaux se réfèrent à : l'avenir, au projet de carrière, aux opportunités, aux métiers de l'entreprise, à l'innovation-technologie. Au cours de ces dix dernières années, le nombre de signatures par thèmes est resté constant. Par contre, on observe que certains thèmes de signatures sont préférés selon le secteur d'activité (industrie versus service) ou la fonction recherchée (fonctions techniques versus fonctions commerciales). Les thèmes des signatures de recrutement ne peuvent pas être décrits par la typologie que Wellhoff (1991) a établie pour les signatures publicitaires. L'analyse lexicale des 50 mots les plus employés du lexique lemmatisé et réduit des signatures de recrutement a permis de conforter le bien fondé de la typologie des thèmes que nous avons proposée. Un échantillon de 212 élèves-ingénieurs s'est prononcé sur l'attractivité de 32 signatures de recrutement représentatives. Les signatures centrées sur l'innovation, l'épanouissement personnel et l'émotion les incitent davantage à postuler pour un stage ou un premier emploi que celles tournées vers l'entreprise, l'excellence ou le métier.

MOTS CLES

Employer branding - Heading recruitment advertisements - Graduate students

INTRODUCTION

Dans un contexte de compétition mondialisée, la nécessité de recruter et de fidéliser les talents est un enjeu stratégique pour les entreprises. Ces dernières ne peuvent plus se contenter d'attendre que des individus postulent spontanément mais doivent passer à une démarche pro-active en ciblant les talents dont elles ont besoin pour les inciter à postuler. Les employeurs doivent être considérés comme des « employeurs préférés ». L'attractivité d'un employeur repose sur les avantages que le candidat potentiel imagine en travaillant pour une organisation spécifique. Chaque année des instituts de communication¹, commandités par des grands groupes internationaux, effectuent des sondages auprès des étudiants des écoles cibles de ces groupes pour déterminer « l'employeur préféré ».

La communication *corporate* a fait l'objet de nombreuses publications. L'accent est généralement mis sur la communication vers les actionnaires (Van Riel et al. (2007), Cornelissen (2008)). En particulier, les rapports d'activité des entreprises ont été analysés au travers du discours des dirigeants (Point et al., 2006) ou à travers leur rapport RSE (Point et al., 2007). Par contre en France, à notre connaissance, l'étude des publicités de recrutement n'a pas fait l'objet de recherche. Les publicités de recrutement sont un support stratégique pour attirer l'attention des candidats. Elles permettent aux grandes entreprises de promouvoir une image spécifique, dynamique ou valorisante. Elles comprennent en général une photographie, un texte sur les activités de l'entreprise, ses métiers, ses possibilités de carrière et la référence d'un contact ou d'un site Internet auprès duquel postuler. Blackman (2006) a montré l'importance du titre, de l'usage de photos et des descriptions de carrière pour une population d'étudiants de dernière année de cursus commercial. Backhaus (2004) en étudiant le contenu d'annonces de recrutement du site *monster.com*, a identifié les thèmes ou les

¹Comme Trendence (Groupe GTI) ou Universum - The Global Employer Branding Leader. Ces instituts sont implantés en Europe et en Asie et réalisent dans le monde entier de grandes enquêtes « Emploi et Carrière » auprès de jeunes diplômés

informations les plus récurrents donnés par les entreprises (caractéristiques de l'entreprise, responsabilité sociale de l'entreprise, missions et possibilités de promotion, ..). A partir de l'étude d'annonces de recrutement de responsables d'agences bancaires au Danemark, Askehave (2010) a mis en évidence que le fait de décrire la personne recherchée selon l'archétype du leader (dynamique, décidé, orienté vers les résultats, ...) va décourager les candidatures féminines alors que les femmes sont considérées par les DRH de ces banques comme tout à fait capables de tenir ce poste.

LES CONCEPTS

Les concepts de marque employeur et d'attractivité

Le début des années 1990 voit l'apparition de la notion de « marketing interne ». Alors que le marketing externe s'adresse aux clients de l'entreprise, le marketing interne soutient que le personnel de l'organisation est le premier marché de cette dernière. Les salariés sont des « clients internes » et les emplois des « produits internes » (George et Gronroos 1989; George 1990). Les emplois doivent être attractifs et motivants pour les employés tout en remplissant les objectifs de l'entreprise. Kotler (1994) définit le marketing interne comme la tâche de recruter, former et motiver des salariés capables de répondre aux besoins d'un client. Afin de recruter, les entreprises ont développé des efforts pour communiquer sur le fait qu'elles étaient « le meilleur endroit où travailler ». Pour déclencher l'acte de candidature, les entreprises ont adapté la logique des techniques issues du marketing et de la publicité. C'est ainsi qu'est apparu le concept de « marque employeur ». Ambler et Barrow (1996) l'ont défini comme « l'identification d'une entreprise donnée avec un ensemble d'avantages fonctionnels, économiques et psychologiques caractérisant ses emplois ». Ces auteurs soulignent que la marque employeur comme toute marque possède une personnalité et un positionnement. Backhaus et Tikoo (2004) affinent ce concept en le définissant comme un moyen permettant à l'entreprise de se différencier de ses concurrents par un processus de construction d'une identité d'employeur identifiable et unique. Ces mêmes auteurs en tirent, entre autres, les postulats suivants : la marque employeur participe à la construction d'un contrat psychologique entre le salarié et l'employeur. Une marque employeur qui véhiculerait des informations inexacts engendrerait un plus fort turn-over. A contrario une marque employeur qui véhiculerait des informations honnêtes réduira le sentiment de rupture du contrat psychologique et le turn-over. On assiste à l'émergence d'un marketing RH basé sur la séduction et l'image afin d'attirer et de fidéliser les salariés (Liger, 2004). Ewing et al. (2002) ont souligné l'importance de la marque employeur dans les domaines des hautes technologies souvent en pénurie de compétences.

L'attractivité a fait l'objet d'une nombreuse littérature depuis le modèle ASA (Attraction-Sélection-Attrition ; Schneider, 1987) qui stipule que les candidats à un emploi sont attirés par des entreprises correspondant à leurs propres attributs et que les entreprises tendent à sélectionner des individus dont les caractéristiques correspondent aux personnes qu'elles emploient déjà. Chapman et al. (2005) lors d'une méta-analyse de la littérature sur la recherche d'emploi établie à partir de 71 études, ont mis en évidence qu'au début de leur acte de candidature, les postulants sont sensibles à deux variables : le contenu du travail et l'image de l'organisation. L'attractivité d'un employeur repose sur les avantages que le candidat potentiel imagine en travaillant pour une organisation spécifique. Moroko et Uncles (2008) ont montré que les caractéristiques de succès de la marque employeur reposent sur l'attractivité de l'entreprise et sur l'exactitude des informations données. Ces dernières doivent être en cohérence avec l'expérience au travail, les valeurs et la culture de l'entreprise.

Ready et al. (2008) insistent sur le fait que l'attractivité d'une entreprise repose aussi sur la crédibilité des promesses données aux candidats et que la fidélisation de ces derniers dépendra du fait qu'elles seront tenues par la suite. Les promesses doivent reposer sur une combinaison entre la marque de l'entreprise (notoriété, excellence, performances, produits,...), les opportunités qu'elle peut offrir (challenges, acquisitions de compétences, salaire, ...) et sa raison d'être (missions, valeurs et sens).

Le slogan et la signature publicitaire

Le slogan qui autrefois désignait le cri de guerre d'un clan écossais, est aujourd'hui une formule brève et frappante présente sur les publicités. Selon Lendrevie et de Baynast (2008, p 540), le slogan est une phrase courte et facilement mémorisable, utilisée de façon répétitive pour développer la notoriété d'une marque ou d'une entreprise et faciliter l'attribution des actions de communication. Le slogan est souvent la signature de la marque. Selon ces mêmes auteurs, la signature de marque est une phrase souvent présentée sous la forme d'un slogan associée à la communication d'une marque ou d'une entreprise et signifiant ses valeurs ou son projet. Par exemple, la signature d'Air France est « *Faire du ciel le plus bel endroit de la terre* ». Pour recruter, les entreprises vont communiquer sur leurs métiers, leurs raisons d'être et leurs valeurs. Au-delà du débat de puristes, on parlera plus de signature que de slogan pour la publicité de recrutement. A partir d'une analyse de 2378 signatures publicitaires, Wellhoff (1991) a identifié sept types de signatures : *les contrastés* qui opposent des qualificatifs contraires ou opposés (plus/moins, petit/grand, ...), *les allogiques* qui sont des formules qui ne correspondent pas à la logique conventionnelle (cultiver vos idées, ..), *les nouveaux langages*, résultat de la création d'un nouveau code (des idées made in ailleurs, ...), *les allitératives* dont la musique rend le slogan mémorable (c'est normal, c'est normand), *les récupératrices* qui utilisent en les détournant des expressions courantes, des titres de films ou de livres, *les ambivalentes* qui de par leur sens multiple s'adressent au lecteur comme à l'entreprise (l'amour du travail bien fait - un fabricant d'outils), *les comparatives* qui permettent à l'entreprise de s'affirmer (nous, c'est le goût).

A notre connaissance, l'étude des signatures publicitaires de recrutement n'a pas fait l'objet de recherche. On peut s'interroger sur leur nature, leur contenu en particulier au sujet des promesses formulées aux candidats en fonction du secteur d'activité et des métiers recherchés par l'entreprise qui les a émises. Sont-elles susceptibles d'être décrites par la typologie de Wellhoff ?

METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET MESURE

2.1 Caractéristiques de l'échantillon de signatures de recrutement

Cette étude résulte de la collecte depuis dix ans des signatures publicitaires de recrutement parues dans des guides destinés aux étudiants de dernière année de leur cursus ou aux jeunes diplômés. L'objet de ces guides est de permettre aux entreprises de se présenter afin d'inciter les étudiants à postuler chez elles, soit pour un premier emploi soit pour un stage de fin d'études souvent utilisé comme une pré-embauche. Ces guides contiennent en plus des conseils sur l'art et la manière de postuler. Ils sont distribués gratuitement aux étudiants des écoles cibles des entreprises ou lors de forum étudiants dans lesquels l'entreprise est présente. Compte-tenu du coût de ce mode de communication, seules les grandes entreprises ayant des besoins de recrutements de quelques dizaines voir centaines de stagiaires ou jeunes diplômés sont présentes dans ces guides. Les postes proposés couvrent les différents métiers ou filières de l'organisation (R&D, production, marketing, ...). La page de présentation de l'entreprise

comprend son logo, un texte précisant les activités de l'entreprise, les métiers recherchés ou les stages proposés, l'adresse d'un contact pour déposer sa candidature et des photos. 98% de ces présentations incluent une signature publicitaire de recrutement. Nous avons collecté les signatures issues des éditions 2001 à 2010 des guides suivants: Le Go (29% des signatures), Guide des entreprises qui recrutent (17% des signatures) et le guide du Forum Rhône-Alpes (29% des signatures). Les 25% de citations restantes ont été extraites des guides des « Journées Carrières » de 7 écoles d'ingénieurs et d'une école de commerce. Certaines entreprises ont pu publier la même signature dans plusieurs guides la même année ou gardent la même signature plusieurs années de suite. Nous avons pris le parti de ne compter la même signature qu'une fois par an et de traduire en français les quelques unes rédigées en anglais. Les 1847 signatures collectées ont été émises par 598 entreprises différentes. La liste des secteurs d'appartenance de ces entreprises est donnée figure 1. Le secteur industriel représente 30%, le secteur tertiaire 31% et celui des technologies de l'information 13%.

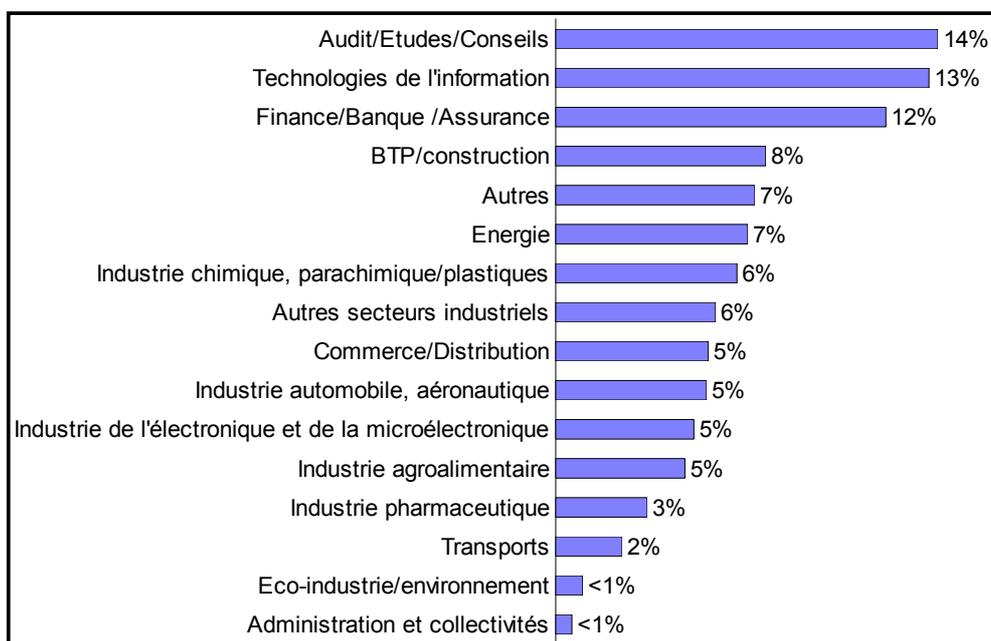


Figure 1 – Les secteurs d'activité (N= 598)

Les postes proposés recouvrent toutes les fonctions des entreprises. Certaines publicités de recrutement ne précisent pas de besoins particuliers car l'entreprise recrute dans tous les domaines. D'autres précisent la ou les fonctions des postes recherchés (cf. figure 2).

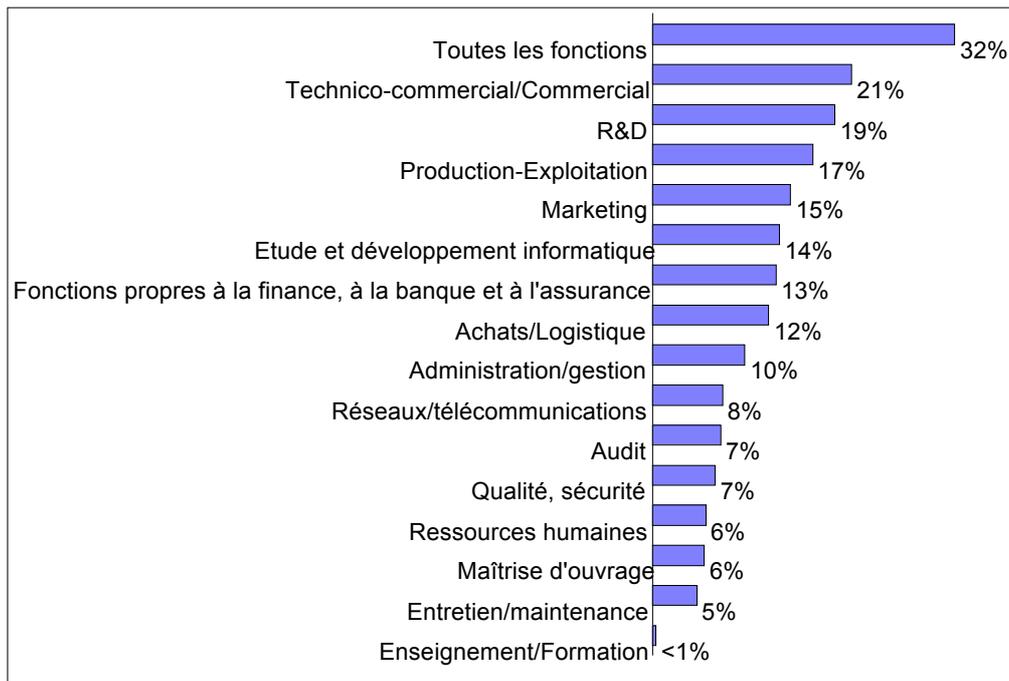


Figure 2 – Les fonctions recherchées (N= 3551, total > 100 plusieurs réponses possibles)

2.2 L'analyse des signatures publicitaires

L'observation de l'énoncé (le dit) consiste à lire un corpus pour en définir les thèmes et les coder selon des catégories fixées à priori ou établies au cours de la lecture. On procède à une lecture visant à repérer dans le texte les éléments d'une grille d'analyse. On élabore ainsi un cadre de référence auquel on confronte le contenu du texte. Ce cadre peut être établi à priori ou construit au cours de l'analyse. Dans un premier temps, l'analyse se focalise sur la description des énoncés, c'est-à-dire sur le contenu (Hetzl et Marion, 1992). Dans un deuxième temps, une analyse statistique portant sur la fréquence d'apparition de ces éléments est effectuée. L'analyse lexicale (Lebart et Salem, 1994) se base sur une étude statistique des éléments du texte (taille du corpus, richesse, nombres d'occurrences,...). La production des lexiques lemmatisés catégorisés permet d'identifier les mots les plus fréquents, les segments répétés, les associations lexicales, les mots spécifiques à une catégorie d'individus et d'établir des cartes visualisant la manière dont les mots sont associés (zones thématiques). En déplaçant l'attention du chercheur du texte lui-même (approche de l'analyse du contenu) sur les « substituts lexicaux » beaucoup moins volumineux et dont la prise de connaissance peut être beaucoup plus rapide, l'analyse lexicale permet de repérer les modes d'énonciation. Loin de s'opposer, ces deux types d'analyse se complètent, Gavard-Perret et Moscarola (1998) ont montré l'intérêt de combiner les deux méthodes : l'analyse de l'énonciation permettant de confirmer l'analyse des énoncés. Nous avons pris ce parti pour analyser les signatures recueillies.

Nous avons réalisé une analyse des énoncés sous plusieurs angles. Tout d'abord, nous avons identifié les différents thèmes au cours de la lecture des signatures. Nous avons ensuite classé les signatures selon la typologie de Wellhoff (1991) et selon le type de promesse contenue dans la signature. La signature va jouer un rôle de promesse établissant une sorte de contrat psychologique entre le recruté et l'entreprise. En complément, il nous est apparu intéressant de voir à quel type de préférences mentales s'adressaient les signatures publicitaires. En s'appuyant sur les travaux du neurophysiologiste Roger W. Sperry (prix Nobel de médecine

en 1981) qui a démontré la spécialisation respective des deux hémisphères du cerveau, Ned Hermann (1996) a développé une typologie de dominantes intellectuelles (préférences mentales) dénommées par la zone cérébrale où elles sont localisées : raisonnement-analyse (cortical gauche), planification-organisation (limbique gauche), imagination-intuition (cortical droit), émotion-relation interpersonnelle (limbique droit). L'analyse des énoncés est le reflet d'un mode de lecture et de son interprétation par le lecteur, c'est pourquoi nous avons réalisé le codage avec l'aide d'un panel de quatre étudiants afin de garantir une approche rigoureuse et méthodique.

Dans un second temps, nous avons mené l'analyse de l'énonciation. L'étude du lexique lemmatisé permettra d'étudier le vocabulaire : ce qui a été dit et comment cela a été dit ? Présenter le lexique par catégories grammaticales permet de focaliser l'attention sur les objets (substantifs), les actions (verbes) et évaluations (adjectifs) les plus employés. Une fois les mots clés identifiés, il est alors possible d'étudier le contexte relatif d'un mot en examinant la liste des phrases dans lequel il est employé. Les « segments répétés » (séquences de mots répétés à l'identique) permettent aussi de soulever bien des ambiguïtés (ex : arrêter de travailler) et révèlent les leitmotivs du corpus. Il est ainsi possible d'identifier les termes distinctifs de chaque catégorie. Un tableau croisé lexical (secteurs d'activité - lexique) permet de répondre à la question : « Comment chaque secteur communique-t-il ? » et de comptabiliser leurs réponses caractéristiques. Dans le cas de variables multi-catégorielles, la représentation de la carte factorielle du lexique est une technique puissante pour trouver les relations entre les termes particuliers de chaque catégorie. Les indicateurs lexicaux guident l'utilisateur dans son travail d'interprétation. La taille du lexique (nombre de mots différents présents dans le corpus) donne une indication sur la richesse du vocabulaire.

2.3 Les préférences des étudiants concernant les signatures publicitaires de recrutement

La génération d'étudiants ou de jeunes diplômés à qui s'adressent ces signatures de recrutement est née avec la publicité. Habitué à décoder les messages, ils rejettent ceux qu'ils ne jugent pas authentiques. Bien sûr, l'impact de ces signatures vis-à-vis de leur cible a été étudié par les responsables de communication qui les ont conçues, mais ces études restent confidentielles. C'est pourquoi, il nous est apparu intéressant de compléter cette recherche en faisant évaluer un panel de signatures représentatives par des étudiants en vue d'identifier celles qui les incitaient à postuler pour un stage ou un emploi.

RESULTATS DE L'ANALYSE LEXICALE

3.1 Les thèmes des signatures publicitaires de recrutement

A partir des 1847 signatures publicitaires, 12 thèmes ont été identifiés au fil de la lecture (cf. figure 3) : 27% « Avenir-Projet de carrière-Opportunités » (*Bâtissons ensemble notre avenir!*) ; 13% « Interpellation » (*Ne cherchez plus!*) ; 12% « Métier de l'entreprise » (*Nos métiers se racontent en live*) ; 11% « Innovation-Technologie » (*Innovons ensemble pour les technologies de demain*) ; 12% « Exigence-Excellence-Performance » (*Au cœur de la performance*) ; 4% « Passion » (*C'est la passion qui vous guide*) ; 5% « Ambition » (*Réalisez vos plus grandes ambitions!*) ; 3% « Orientation client » (*La passion du service*) ; 2% « Médiatique » (*Ensemble, travaillons pour l'environnement*) ; 7% « Expression d'une différence » (*Exprimez votre différence*) ; 2% « Equipe » (*Rien de grand ne se construit sans esprit d'équipe*).

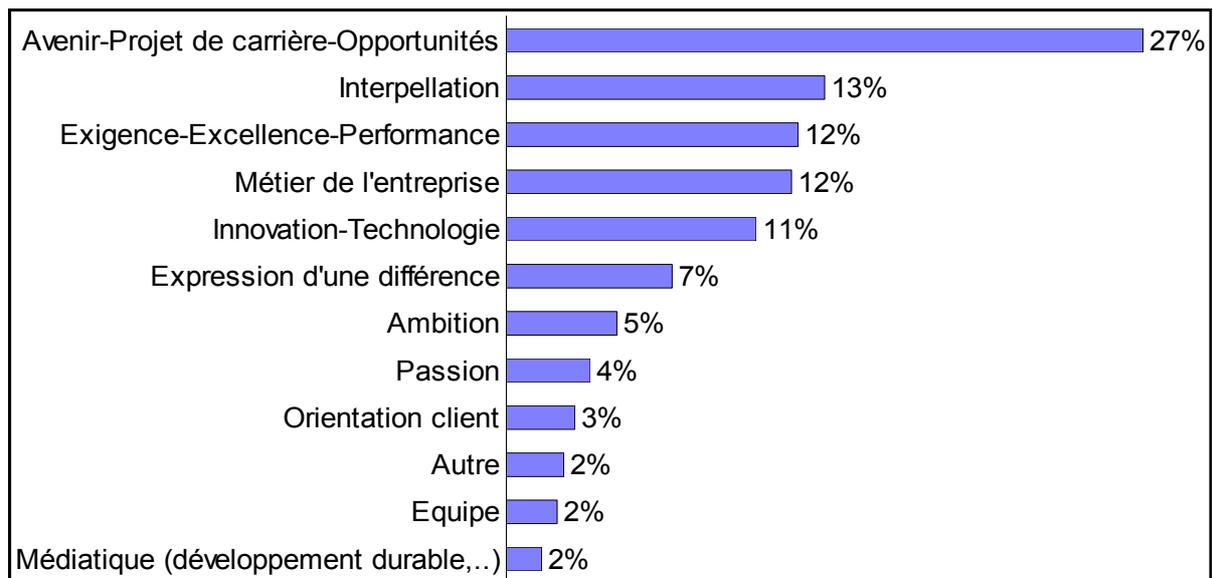


Figure 3 – Les thèmes des signatures de recrutement (N= 1847)

Le thème « Médiatique » 2% (*Ensemble, travaillons pour l'environnement*) concerne uniquement le développement durable et n'est utilisé que par les entreprises liées à l'environnement (traitement de l'eau, ...).

La figure 4 donne les résultats de l'analyse factorielle des correspondances (AFC) réalisée sur un tableau de contingence croisant les thèmes des signatures et les secteurs d'activité (hors secteur de l'éco-industrie et de l'environnement et autres secteurs). Le facteur 1 oppose l'industrie au service (variance restituée = 35%). Le facteur 2 se rapporte aux valeurs concernant l'individu (innovation, passion, équipe) et les valeurs liées à l'entreprise (métiers, orientation client, performance,...) (variance restituée = 25%). Nous distinguons trois classes de « thème-secteur » : le secteur des hautes technologies (TIC, Aéronautique, ...) communiquant sur les thèmes de la passion et de l'innovation, celui des industries traditionnelles communiquant sur les thèmes des métiers de l'entreprise, l'orientation client et l'excellence et pour finir celui des secteurs tertiaires (banques, commerce, audit,...) communiquant sur les opportunités de carrière, l'ambition et la performance.

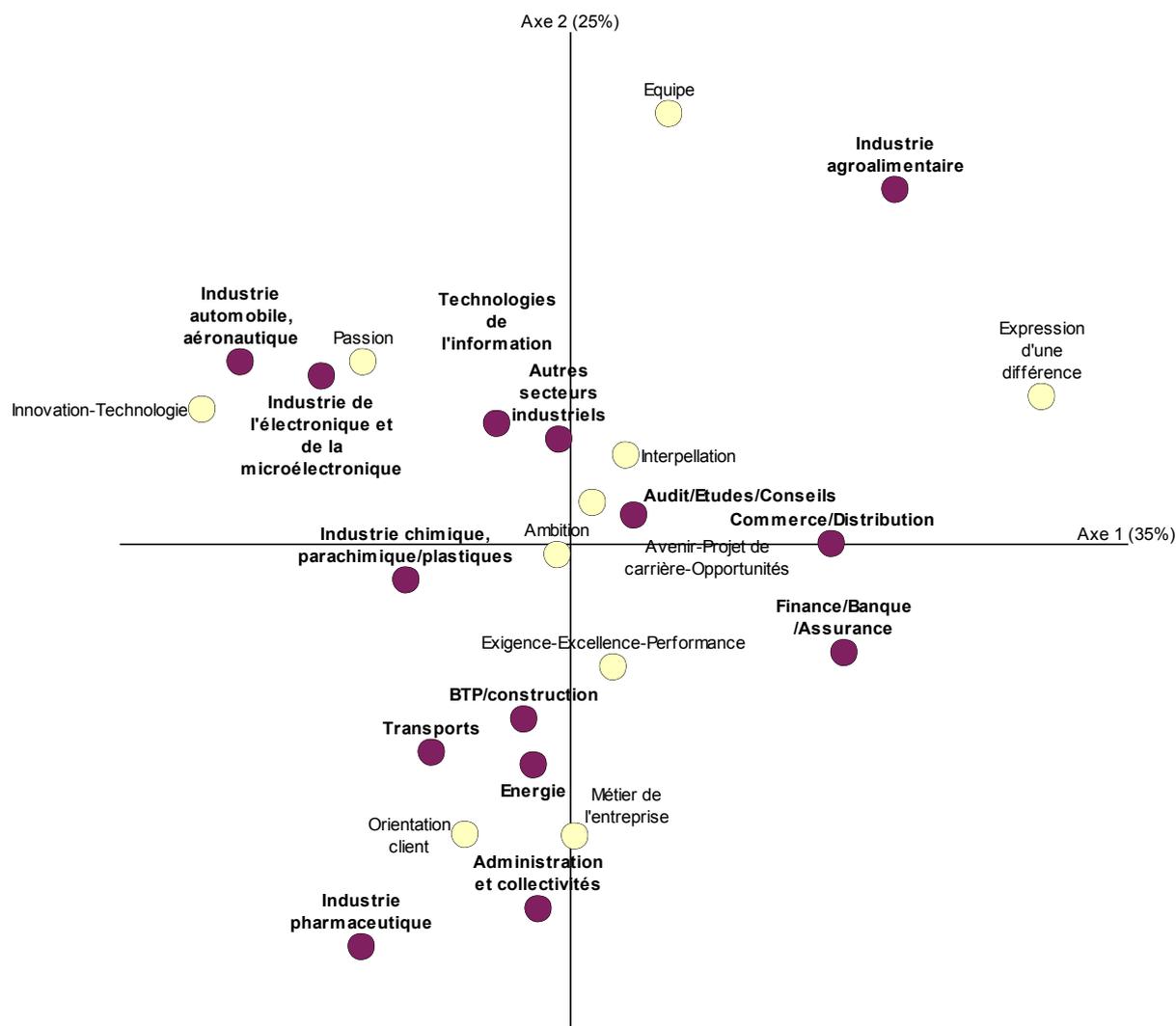


Figure 4 – AFC des thèmes des signatures de recrutement et des secteurs d'activité (χ^2 (117, N=1775) = 430,4 p=0,000)

La figure 5 donne les résultats d'une AFC réalisée sur un tableau de contingence croisant respectivement les thèmes des signatures et les fonctions recherchées (hors la fonction enseignement/formation ou quand la fonction n'est pas précisée). Le facteur 1 restitue 45% de variance et le facteur 2 en restitue 18%. Le facteur 1 oppose les fonctions techniques ou scientifiques aux fonctions commerciales ou administratives ainsi que les valeurs relatives aux ingénieurs (innovation, développement durable, passion,...) à celles rattachées aux managers (orientation client, performance, projet de carrière,...).

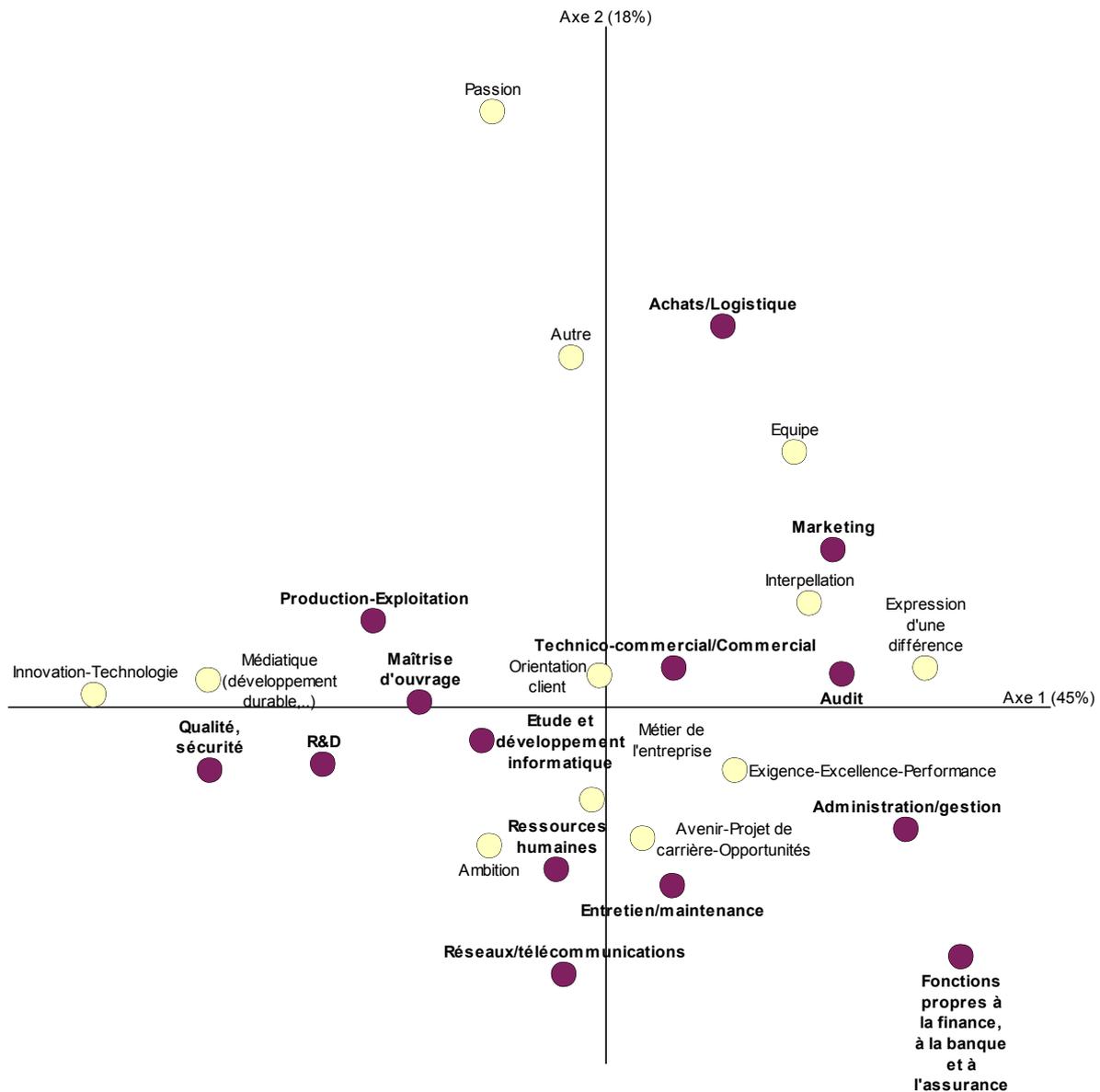


Figure 5 - AFC des thèmes de signature de recrutement et des fonctions recherchées (χ^2 (143, N=2278) = 318,5 p=0,000)

Il n'y a pas d'évolution du nombre de signatures dans les thèmes au cours de la période étudiée sauf pour les thèmes suivants dont les signatures sur-représentés (χ^2 (63, N=1847) = 90,9 p=0,01): « orientation client » en 2005 (5% au lieu de 3% en moyenne), « ambition » en 2007 (8% au lieu de 5% en moyenne), « Avenir-projet de carrière » en 2008 (34% au lieu de 27% en moyenne) et « interpellation » en 2010 (21% au lieu de 13% en moyenne).

3.2 Les promesses dans les signatures de recrutement

79% des signatures de recrutement ne contiennent aucune promesse dans leur énoncé. Les 21% restant se répartissent comme suit (cf. figure 6) : Excellence de l'entreprise 20% (*On va plus loin avec le n°1*); Opportunités 41% (*Une carrière à la mesure de vos ambitions*);

Missions 26% (*Concevoir des solutions qui font bouger*); Epanouissement personnel 13% (*Epanouissez-vous dans une entreprise à taille humaine*).

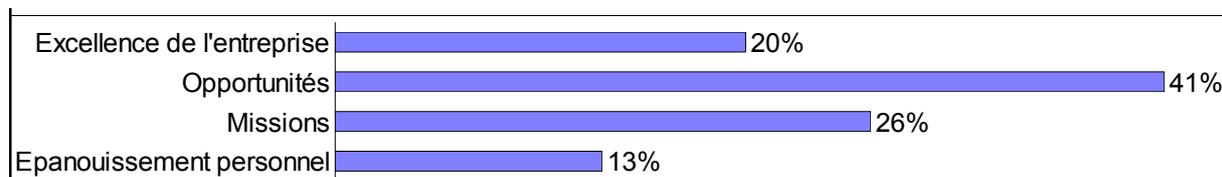


Figure 6 - Les promesses contenues dans les signatures publicitaires (N=397)

Il n'y a pas de variation significative au cours de ces dix dernières années du nombre de signatures par type de promesse ($\chi^2 (27, N=397) = 17,8 p=0,93$).

3.3 Les signatures de recrutement selon la typologie de Wellhoff

84% des signatures étudiées ne peuvent être classées suivant cette typologie. Les 16 % autres se subdivisent ainsi (cf. figure 7) : Contrastés 25% (*Soyez raisonnable, réalisez vos rêves*); Allogiques 18% (*L'énergie au sens propre*); Nouveaux langages 13% (*Food Talent (fou de talents!)*); Allitératives 8% (*Donner vie à ses envies*); Récupératrices 22% (*Nous sommes XXX-Raison n°71 de travailler chez XXX*); Ambivalentes 8% (*Vous avez toute votre place dans notre société*); Comparatives 5% (*Mais qu'ont-ils de plus chez XXXXX?*). Parmi les 291 signatures classées selon la typologie de Wellhoff, les signatures « récupératrices » pour le secteur de la finance, celles « nouveaux langages » pour le secteur des technologies de l'information et les « allogiques » pour l'industrie chimique sont sur-représentées ($\chi^2 (84, N=291) = 209,3 p=0,000$).

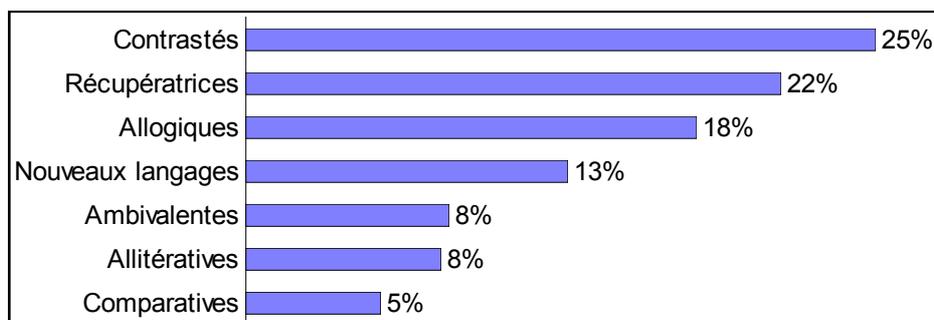


Figure 7 - Typologie de Wellhoff (N= 291)

Il n'y a pas d'évolution au cours du temps de la répartition des signatures selon la typologie sauf pour 2 types dans lesquelles sont surreprésentées : les « récupératrices » en 2004 et les « allogiques » en 2010 ($\chi^2 (63, N=1847) = 90,9 p=0,01$).

3.4 Les signatures de recrutement selon les préférences mentales

Les signatures de recrutement se répartissent également entre les 4 modes de préférences mentales : Raisonnement (Cg) (*Accompagner, c'est prévenir*); Planification (Lg) (*Avec nous,*

jusqu'où irez-vous ?); Imagination (Cd) (*Osez l'aventure!*); Emotion (Ld) (*Ne visez plus l'excellence, atteignez-la!*). Les industries agroalimentaires, le commerce, la distribution et les services jouent plus sur le registre de l'émotion contrairement aux industries de l'automobile, aéronautique ou de l'électronique qui font appel à l'imagination. Le secteur des études et conseils quant à lui fait plus appel au raisonnement (cf. tableau 1). En ce qui concerne les fonctions, pour recruter des administrateurs, des gestionnaires, des commerciaux, on s'adressera au cerveau limbique gauche (planification). Par contre pour les acheteurs, les signatures ciblent le cerveau droit (imagination et émotion) (cf. tableau 2).

	Raisonnement (Cg)	Planification (Lg)	Imagination (Cd)	Emotion (Ld)	Total
Eco-industrie/environnement	6	5	2	5	18
Industrie agroalimentaire	14	18	20	34	86
Industrie automobile, aéronautique	17	20	38	24	99
Industrie chimique	17	5	16	13	51
Industrie para-chimique	10	9	9	15	43
Industrie pharmaceutique	16	16	10	19	61
Transformation du caoutchouc et des plastiques	2	1	5	2	10
Métallurgie et transformation des métaux	1	0	11	4	16
Industrie de l'électronique et de la microélectronique	22	20	37	12	91
Autres secteurs industriels	35	35	19	16	105
Energie	32	35	32	28	127
BTP/construction	40	42	31	26	139
Transports	7	11	13	13	44
Immobilier/services	5	6	4	14	29
Commerce/Distribution	18	28	18	37	101
Finance/Banque /Assurance	61	57	43	56	217
Audit	16	9	13	14	52
Presse/médias	2	3	1	0	6
Administration et collectivités	4	5	1	1	11
Autre	20	26	29	21	96
Etudes/conseils	70	36	45	48	199
Technologies de l'information	62	65	62	57	246
Total	477	452	459	459	1 847

Tableau 1 – Les préférences mentales selon les secteurs ($\chi^2 (63, N=1847) = 137,9 p=0,000$)

	Raisonnement (Cg)	Planification (Lg)	Imagination (Cd)	Emotion (Ld)	Total
Direction Générale	2	7	1	2	12
Administration/gestion	35	64	31	43	173
Ressources humaines	16	25	21	19	81
Achats	26	21	47	48	142
Approvisionnements, logistique	22	36	28	27	113
Production-Exploitation	46	73	77	60	256
Méthodes et contrôle de la production	26	18	17	17	78
Qualité, sécurité	32	35	33	23	123
Entretien / maintenance	22	19	24	25	90
Expertise et assistance technique	3	6	3	4	16
R&D	73	84	98	79	334
Brevets/certification	0	3	0	1	4
Urbanisme, architecture	6	6	6	8	26
Maîtrise d'ouvrage	6	13	3	3	25
Marketing	41	78	75	80	274
Communication	9	8	7	7	31
Commercial / Vente	82	110	87	89	368
Technico-commercial	8	13	5	7	33
Etude et développement en système d'information	49	51	40	49	189
Informatique industrielle et technique	19	10	18	19	66
Exploitation/maintenance informatique	3	2	9	6	20
Réseaux/télécommunications	26	32	42	26	126
Informatique d'aide à la décision	3	9	8	8	28
Fonctions propres à la finance, à la banque et à l'assurance	68	58	49	69	244
Audit	31	28	36	39	134
Enseignement - Formation	3	3	0	2	8
Toutes les fonctions	190	120	147	136	593
Urbanisme, architecture, maîtrise d'ouvrage	17	23	9	18	67
Recherche expérimentale	6	9	6	6	27
Total	870	964	927	920	3 681

Tableau 2 – Les préférences mentales selon les fonctions ($\chi^2(63, N=1847) = 137,9 p=0,000$)

Au cours de ces dix dernières années, les signatures de recrutement ont évolué d'une manière significative ($\chi^2(27, N=1847) = 155,7 p=0,000$). En 2007-2008, leurs messages s'adressaient au cerveau gauche (raisonnement et planification) pour s'adresser en 2010 au cerveau droit (émotion) (cf. tableau 3).

	Raisonnement (Cg)	Planification (Lg)	Imagination (Cd)	Emotion (Ld)	Total
--	-------------------	--------------------	------------------	--------------	-------

2001	7%	47%	26%	20%	100%
2002	7%	38%	25%	30%	100%
2003	19%	31%	25%	24%	100%
2004	28%	29%	21%	23%	100%
2005	17%	36%	21%	26%	100%
2006	23%	29%	25%	22%	100%
2007	36%	14%	30%	21%	100%
2008	40%	18%	24%	18%	100%
2009	25%	20%	28%	28%	100%
2010	29%	12%	24%	35%	100%
Total	26%	24%	25%	25%	

Tableau 3- Evolution de 2001 à 2010 des préférences mentales des signatures de recrutement

RESULTATS DE L'ANALYSE LEXICOMETRIQUE

4.1 Les mots les plus fréquents du lexique

(cf. tableau 4)

Comme l'ont souligné Gavard-Perret et Moscarola (1998), les signatures publicitaires optent pour une interpellation interactive du récepteur. Le « vous / nous » sont largement employés. Le « vous » représente 2,8% des mots du corpus des signatures de recrutement contre 1,2% du corpus des signatures publicitaires étudiées par Wellhoff. Le « vous » est associé à un état du recruté passé, présent ou futur (vous êtes, serez, faites, pourrez,...) en référence à « votre » talent, métier, futur avenir, carrière et vos projets, ambitions, talents, envies. De même le « nous » représente 0,5% des mots du corpus des signatures de recrutement contre 0,8% du corpus des signatures publicitaires. Comme le souligne Point (2007), le « nous » construit un énonciateur professionnalisé (nous offrons, nous innovons,...) conçu comme la somme des compétences du groupe (notre place, projet, métier, passion, engagement,...). Le déterminant « notre » intègre les interlocuteurs au dit objet de partage. Notons que « nous » et « vous » sont parfois employés en association (i.e : Notre métier. Votre passion).

	nb								
--	----	--	----	--	----	--	----	--	----

de	676	vos	96	vie	45	passion	33	développement	23
vous	444	avec	95	faites	44	toutes	33	penser	23
la	403	nos	88	talent	43	cœur	32	technologies	23
votre	347	projets	87	talents	42	soyez	30	tous	23
le	300	au	81	demain	41	construire	29	ambitions	22
un	286	ensemble	78	entreprise	40	comme	27	partager	22
pour	234	que	77	si	39	son	27	quand	22
et	233	carrière	69	tout	39	équipe	26	fait	21
nous	222	être	62	futur	38	France	26	mouvement	21
des	218	pas	62	groupe	38	même	26	opportunités	21
est	218	on	61	métiers	38	sont	26	par	21
les	211	sûr	59	où	38	chaque	25	peut	21
en	175	chez	56	aussi	36	hommes	25	premier	21
plus	163	bien	55	ce	36	jour	25	conseil	20
une	162	il	55	esprit	36	énergies	24	diplômés	20
avenir	159	rejoignez	55	faire	36	environnement	24	jeunes	20
qui	129	ne	50	innovation	36	je	24		
monde	119	métier	49	service	36	sans	24		
du	117	avez	45	êtes	35	sens	24		
dans	116	énergie	45	loin	35	toujours	24		
notre	100	se	45	grand	33	avons	23		

Tableau 4 - Liste des mots les plus fréquents du lexique des signatures de recrutement

4.2 Les mots les plus fréquents du lexique réduit et lemmatisé

L'analyse du lexique réduit et lemmatisé permet de focaliser l'attention sur les objets (substantifs), les actions (verbes) et les évaluations (adjectifs) les plus employés. Les 40 noms les plus cités (cf. tableau 5) se réfèrent à l'entreprise et à ce qu'elle propose aux jeunes embauchés (avenir, monde, projet, métier, ...). Puis viennent ensuite ceux destinés aux candidats (talent, métier, carrière,...).

	Nb		Nb		Nb		Nb
avenir	159	vie	42	client	27	besoin	21
monde	106	ambition	39	défi	27	conseil	21
projet	104	innovation	38	opportunité	27	mouvement	21

métier	87	entreprise	36	homme	26	potentiel	21
talent	83	jour	35	idée	26	solution	21
carrière	74	futur	34	valeur	26	compétence	19
énergie	68	groupe	32	société	25	performance	19
service	45	demain	31	développement	24	collaborateur	18
passion	43	équipe	31	environnement	24	expérience	18
technologie	43	esprit	30	sens	24	challenge	16

Tableau 5 - Liste des 40 noms les plus cités du lexique réduit et lemmatisé des signatures de recrutement

Les 40 verbes les plus fréquemment utilisés (cf. tableau 6) dans les signatures de recrutement peuvent se subdiviser en quatre groupes : les verbes d'action (faire, construire, innover, développer, expertiser, bâtir...), les verbes faisant référence au recrutement (rejoindre, recruter choisir,...), les verbes relatifs au futur emploi (révéler, vivre, aimer, apprendre,...) et les verbes relatifs aux relations humaines (partager, donner, parler,...). Parmi ces verbes, les verbes d'action arrivent en tête suivis des verbes relatifs à l'emploi.

	Nb		Nb		Nb		Nb
être	351	voir	33	exprimer	23	ressembler	17
avoir	146	innover	32	vivre	23	vouloir	17
faire	81	prendre	30	aimer	22	évoluer	16
construire	73	penser	29	inventer	22	laisser	16
rejoindre	69	grandir	27	naître	19	progresser	16
pouvoir	44	ouvrir	27	recruter	19	créer	15
aller	43	changer	25	relever	18	réussir	15
partager	39	travailler	25	découvrir	17	venir	15
donner	36	développer	23	imaginer	17	avoir besoin	14
parler	33	devenir	23	offrir	17	choisir	14

Tableau 6 - Liste des 40 verbes les plus cités du lexique réduit et lemmatisé des signatures de recrutement

Les adjectifs permettent de qualifier les noms. Ainsi les 30 adjectifs les plus cités (cf. tableau 7) décrivent l'entreprise ou ses emplois comme : grand, mondial, humain, technologique, dynamique.

	Nb		Nb		Nb		Nb
grand	58	beau	17	dynamique	12	informatique	9
bon	37	nouveau	16	futur	12	seul	8

chaque	25	différent	15	haut	12	commercial	7
mondial	23	technologique	15	créateur	11	essentiel	7
prêt	23	international	14	durable	11	financier	7
jeune	22	unique	14	même	11	fort	7
humain	21	bienvenu	13	aucun	10	simple	7
meilleur	20	européen	13	autre	10	spécialisé	7
premier	20	industriel	13	petit	10	automobile	6
nouvel	19	professionnel	13	sûr	10	excellent	6

Tableau 7 - Liste des 30 adjectifs les plus cités du lexique réduit et lemmatisé des signatures de recrutement

Nous avons tenté de faire une analyse factorielle à partir des mots les plus fréquents et essayé de construire une typologie en fonction du secteur d'activité et des fonctions. Mais dans les deux cas, cette analyse s'est révélée non significative (moins de 25% d'information extraite pour les 2 premiers facteurs et pas de valeur propre supérieure à 1).

4.3 Les thèmes des signatures publicitaires de recrutement et les 50 mots les plus employés

L'analyse factorielle des correspondances effectuée sur un tableau de contingence croisant les 50 mots les plus employés du lexique lemmatisé et réduit des signatures de recrutement avec les thèmes de ces dernières recensées lors de l'analyse des énoncés, permet de conforter le bien fondé de la classification retenue des thèmes (cf. figure 8). Le facteur 1 différencie « l'innovation » des autres thèmes (variance restituée = 25%). Le facteur 2 oppose des thèmes que l'on peut qualifier de « classiques » (innovation-technologie et avenir-projet de carrière) à des thèmes plus « originaux » (orientation client, interpellation, exigence-performance,...) (variance restituée = 21%).

fréquemment que la moyenne. Les hapax (mots dont l'occurrence dans le corpus est égale à 1) sont un indicateur de l'originalité de la signature. Au vue de ces deux indicateurs, on constate que les signatures de recrutement sont plus originales que les signatures publicitaires. Le haut du lexique ne recouvre que 17,1% du corpus réduit contre 9% pour les signatures publicitaires. Cela est dû au fait que la publicité de recrutement soit uniquement ciblée sur l'action recrutement (cf. tableau 8).

	Signatures de recrutement	Signatures publicitaires de Wellhoff d'après Gavard-Perret et al.
Nombre d'observations	1847	2378
Taille du corpus	15936	15610
Richesse du lexique	2288	2440
Répétition	7,0	6,4
Corpus réduit (seuls les mots pleins)	7808	7422
Lexique réduit	2129	2314
Répétition	2,73	3,21
Lexicalité (rapport taille corpus réduit/ taille corpus)	49%	47%
% de lecture des 25 premiers mots	17,1%	9%
% de lecture mots plus fréquents que la moyenne	18,3%	26%
Lecture des hapax	12%	2%

Tableau 8 – Comparaison entre les signatures publicitaires et les signatures de recrutement

RESULTATS CONCERNANT LES SIGNATURES DE RECRUTEMENT PREFEREES D'UN PANEL D'ELEVES-INGENIEURS

Nous avons interrogé des élèves-ingénieurs afin de savoir quelles étaient leurs signatures de recrutement préférées. Nous avons créé un questionnaire en prenant un exemple de signature appartenant à chacun des thèmes identifiés ou contenant une promesse ou s'adressant à une préférence cérébrale spécifique. Le choix arbitraire d'une signature par typologie a été dicté par la nécessité de ne pas générer un questionnaire trop long. Ainsi les élèves-ingénieurs se

sont prononcés sur l'attractivité de 32 signatures de recrutement. La passation s'est effectuée à la fin d'un cours sur questionnaire papier d'une manière anonyme. En se positionnant sur une échelle de Likert à 5 points notée de 1 à 5, les étudiants devaient indiquer si telle ou telle signature les incitait à postuler pour un stage ou un emploi (cf. annexe 1). 212 élèves-ingénieurs ont répondu dont 87 femmes et 125 hommes. Les signatures préférées des ingénieurs sont données dans les tableaux ci-dessous : pour les thèmes (cf. tableau 9), pour les promesses contenues dans la signature (cf. tableau 10), pour la typologie de Wellhoff (cf. tableau 11) et pour les préférences cérébrales (cf. tableau 12).

Parmi les thèmes, le thème de l'innovation et de la technologie arrive en premier (3,43) suivi de celui de la performance (3,22). Ce qui n'est pas surprenant pour une population d'ingénieurs. Par contre les thèmes des métiers de l'entreprise et de l'interpellation ne font pas recette (respectivement 1,96 et 2,09). En ce qui concerne les promesses, les élèves-ingénieurs sont plus sensibles à une promesse d'opportunités (3,28) qu'à la promesse de l'excellence de l'entreprise (2,46). Les élèves-ingénieurs préfèrent les signatures allitératives (3,43) ou contrastées (3,15) aux signatures récupératrices (2,19) ou nouveaux langages (2,13). Ils sont sensibles au fait que l'on s'adresse à eux par les émotions (3,55) plus que par le raisonnement (2,20). Pour cette population, l'analyse de la variance nous indique qu'il n'y a pas d'effet lié au sexe sauf pour la signature « Soyez raisonnable, réalisez vos rêves » qui plaît plus aux femmes (2,94 pour les hommes et 3,44 pour les femmes).

Thème	Signature	Moyenne
Innovation-Technologie	Innovons ensemble pour les technologies de demain	3,43
Exigence-Excellence-Performance	Au coeur de la performance	3,22
Ambition	Réalisez vos plus grandes ambitions	3,07
Equipe	Rien de grand ne se construit sans esprit d'équipe	2,96
Expression d'une différence	Exprimez votre différence	2,95
Médiatique	Ensemble, travaillons pour l'environnement	2,88
Avenir-Projet de carrière-Opportunités	Bâtissons ensemble notre avenir	2,88
Passion	C'est la passion qui vous guide	2,82
Orientation client	La passion du service	2,65
Interpellation	Ne cherchez plus!	2,09
Métier de l'entreprise	Nos métiers se racontent en live	1,96

Tableau 9 – Classement des thèmes des signatures de recrutement préférées par les élèves ingénieurs (N = 212)

Promesses	Signatures	Moyenne
Opportunités	Une carrière à la mesure de vos ambitions	3,28
Missions	Concevoir des solutions qui font bouger	2,97
Epanouissement personnel	Epanouissez-vous dans une entreprise à taille humaine	2,70
Excellence de l'entreprise	On va plus loin avec le n°1	2,46

Tableau 10 - Classement des promesses des signatures de recrutement préférées par les élèves ingénieurs (N = 212)

Typologie de Wellhoff	Signatures	Moyenne
Allitératives	Donner vie à ses envies	3,43
Contrastés	Soyez raisonnable, réalisez vos rêves	3,15
Allogiques	L'énergie au sens propre	2,85
Comparatives	Ne vous contentez plus des standards existants	2,55
Ambivalentes	Vous avez toute votre place dans notre société	2,48
Récupératrices	We are XXX (Raison n°71 de travailler chez XXX)	2,19
Nouveaux langages	Food Talent (fou de talents!)	2,13

Tableau 11 - Classement des signatures de recrutement préférées par les élèves ingénieurs selon la typologie de Wellhoff (N = 212)

Préférence cérébrale	Signature	Moyenne
Emotion (Ld)	Ne visez plus l'excellence, atteignez-la!	3,55
Imagination (Cd)	Osez l'aventure !	2,94
Planification (Lg)	Avec nous, jusqu'où irez-vous?	2,61
Raisonnement (Cg)	Accompagner, c'est prévenir	2,2

Tableau 12 - Classement des signatures de recrutement préférées par les élèves ingénieurs selon les préférences cérébrales (N = 212)

DISCUSSION

Le principal apport de cette recherche exploratoire a été d'identifier les thèmes des signatures publicitaires de recrutement destinées aux étudiants. Nous remarquons que le secteur des hautes technologies (TIC, Aéronautique, ...) communique sur les thèmes de la passion et de l'innovation, celui des industries traditionnelles sur les thèmes des métiers de l'entreprise, l'orientation client et l'excellence et celui des secteurs tertiaires (banques, commerce,

audit,...) sur les opportunités de carrière, l'ambition et la performance. Pour les fonctions techniques ou scientifiques, les entreprises communiquent sur les thèmes de l'innovation, du développement durable, de la passion tandis que pour les fonctions commerciales ou administratives, les thèmes de l'orientation client de la performance et du projet de carrière seront préférés. Aucun nouveau thème n'est apparu au cours de ces dix dernières années et le nombre de signatures par thèmes est resté constant excepté pour les thèmes suivants dont les signatures sur-représentés : « orientation client » en 2005, « ambition » en 2007, « Avenir-projet de carrière » en 2008 et « interpellation » en 2010.

Les nouvelles recherches académiques en marketing et en publicité s'inspirant des sciences humaines cognitives et des neurosciences (« neuromarketing », Zaltman, 2003) se sont développées rapidement, ces dernières années. Les signatures de recrutement se répartissent également entre les 4 modes de préférences mentales : raisonnement, planification, imagination et émotion. Le commerce, la distribution et les services jouent plus sur le registre de l'émotion contrairement aux industries qui font appel à l'imagination. Au cours de ces dix dernières années, les signatures de recrutement ont évolué d'une manière significative. Leurs messages s'adressaient auparavant au cerveau gauche (raisonnement et planification) pour s'adresser aujourd'hui au cerveau droit (imagination et émotion). Cette évolution correspond à ce qui, de nos jours, est observé dans le discours publicitaire.

La pertinence des thèmes que nous avons identifiés a été établie à partir de la carte des associations lexicales relatives au vocabulaire spécifique de chaque thème. Cela confirme l'intérêt d'employé la combinaison de l'analyse de l'énonciation et l'analyse des énoncés telle que l'ont préconisée par Gavard-Perret et Moscarola (1998).

Les thèmes que nous avons identifiés diffèrent de ceux des signatures publicitaires décrits par la typologie établie par Wellhoff (1991) puisque 84% des signatures étudiées ne peuvent être classées suivant cette typologie. Les signatures de recrutement se distinguent aussi des signatures publicitaires au niveau de la lexicométrie. Les indicateurs de l'originalité de la signature (les éléments qui reviennent plus fréquemment que la moyenne et hapax) montrent que les signatures de recrutement sont plus originales que les signatures publicitaires. Bien que les signatures de recrutement utilisent un vocabulaire plus restreint que les signatures publicitaires, elles sont dans l'obligation de se démarquer les unes des autres.

Seulement 21% des signatures de recrutement contiennent une promesse dans leur énoncé. La promesse faite repose principalement sur les opportunités de carrière. Ready et al. (2008) et Moroko et Uncles (2008) ont insisté sur le fait que l'attractivité d'une entreprise repose aussi sur la crédibilité des promesses données aux candidats. Force est de constater que les entreprises se montrent prudentes en ne s'engageant pas à ce niveau.

Moroko et Uncles (2009) expliquent que les managers doivent différencier deux segments de marché pour la marque employeur le premier répond à la question « qui attirer et fidéliser » et le second « comment attirer et fidéliser » Notre recherche apporte des éléments qui peuvent constituer des leviers d'actions. Les signatures centrées sur l'innovation, l'épanouissement personnel et l'émotion incitent plus les élèves-ingénieurs à postuler pour un stage ou un premier emploi que celles tournées vers l'entreprise, l'excellence ou le métier. Il serait intéressant d'interroger des élèves d'école de commerce pour connaître leur préférence.

Cette recherche présente certaines limites. Premièrement, nous n'avons étudié que d'une manière partielle les publicités de recrutement en ne nous limitant qu'aux signatures sans prendre en compte les photographies et les textes qui les accompagnent. Deuxièmement ces publicités de recrutement ne sont qu'un élément de la marque employeur. Cette dernière intègre d'autres aspects relatifs à l'entreprise comme la notoriété, les performances, la qualité

de l'emploi,... Il nous semble que de nombreuses pistes de recherche sont encore à explorer. Si les étudiants avouent ne pas prêter une grande attention à ces signatures, Courbet (2006) a démontré que les messages publicitaires simples peuvent produire une attitude implicite favorable à la marque. Ainsi, ces processus en faible implication sont d'autant plus influents sur le comportement d'achat que la personne ne se souvient pas d'avoir été exposée à ces publicités. De nouvelles recherches multidisciplinaires (gestion des ressources humaines, sciences cognitives, marketing, communication, ...) permettraient ainsi de mieux comprendre l'impact de ces signatures et de ces publicités sur la décision de prendre contact ou non avec une entreprise lors des salons étudiants et quelle est leur contribution relative à la marque employeur.

CONCLUSIONS

D'un côté, le recrutement et la fidélisation des jeunes diplômés sont devenus des enjeux stratégiques pour l'entreprise et d'un autre côté, le choix d'un premier emploi est une étape particulièrement importante pour un jeune diplômé. La décision d'intégrer telle entreprise au lieu de telle autre peut être source de regrets quelques mois plus tard si la réalité du terrain n'est pas conforme à ce qui était escompté. Lorsque le jeune diplômé accepte un premier emploi, ce dernier effectue des choix sur ce qui semble convenir le mieux à ses attentes et à ses aspirations, autrement dit, à son projet professionnel. Il en va de son bien être au travail pour bien débiter sa carrière. L'attractivité d'un employeur repose sur les avantages que le candidat potentiel imagine recevoir. Les publicités de recrutement sont un support stratégique pour attirer l'attention des candidats et promouvoir l'attractivité de l'entreprise. Ces signatures de recrutement reposent sur une combinaison entre la marque de l'entreprise (notoriété, excellence, performances, produits,...), les opportunités qu'elle peut offrir (challenges, acquisitions de compétences, salaire, ...) et sa raison d'être (missions, valeurs et sens). Dès cet instant va se construire une relation entre le candidat et l'entreprise. La crédibilité des promesses données aux candidats et le fait qu'elles seront tenues par la suite constitue un enjeu majeur du bien être au travail. Sinon la déception engendrée créera un mal être pouvant conduire le jeune diplômé à la démission. Il ne faut pas que le désir des entreprises de se démarquer à tout prix prenne le pas sur l'authenticité.

En analysant les contenus des signatures de recrutement issues d'entreprises de tous secteurs et pour toutes les fonctions à partir de guides « étudiants » de recrutement parus entre 2001 et 2010 et leurs impacts sur de jeunes diplômés, nous avons voulu attirer l'attention à la fois des RH mais aussi des diplômés sur l'importance de cette toute première phase dans la construction du futur bien être au travail. Les principaux thèmes de ces signatures se réfèrent à l'avenir, au projet de carrière, aux opportunités, aux métiers de l'entreprise, à l'innovation-technologie ou plus simplement interpellent le candidat. Il a été montré en quoi ces signatures de recrutement se distinguaient des signatures publicitaires tant sur le plan de la typologie que sur le plan de la lexicométrie. Au travers d'un panel de signatures de recrutement, celles qui suscitaient le plus d'attrait auprès d'élèves-ingénieurs ont été déterminées.

REFERENCES

- AMBLER, T. et BARROW, S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), pp. 185–206.
- ASKEHAVE I. (2010), Communicating leadership : a discourse analytical perspective on job advertisement, *Journal of business communication*, vol. 47, pp. 313-345.
- BACKHAUS K. et TIKOO S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, vol. 9 No. 5, 2004, pp. 501-517.
- BACKHAUS K. (2004), An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster, *Journal of business communication*, vol. 41, pp. 115-136.
- BLACKMAN, A. (2006), graduating students' response to recruitment advertisements, *Journal of business communication*, vol. 43, pp. 367-388.
- CHAPMAN D., UGGERSLEV K., CAROLL S., PIASENTIN K. et JONES D. (2005) «Applicant Attraction to Organizations and Job choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 5, pp. 928-944.
- CORNELISSEN J.P., (2008), *Corporate communication: a guide to theory and practice*, SAGE publications Ltd, Londres.
- COURBET D. (2006), Les applications des sciences humaines à la publicité : De la psychanalyse à la socio-cognition implicite et au neuromarketing, *Humanisme et Entreprise*, avril 2006, n° 276, pp. 1-20
- EWING, M.T., PITT, L.F., DE BUSSY, N.M. & BERTHON, P. (2002) Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), pp. 3–22.
- GAVART-PERRET M.L. et MOSCAROLA J. (1998), « Enoncé ou énonciation ? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing », *Recherche et application en marketing*, vol. 13, n°2, pp. 31-66.
- GEORGE, W.R. (1990) Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20, pp. 63–70.
- GEORGE, W.R. et GRONROOS, C. (1989) Developing customer conscious employees at every level – internal marketing, in Congram, C.A. & Friedman, M.L. (eds), *Handbook of Marketing for the Services Industries*. New York: AMACOM, pp. 85–100.
- HERMANN N. (1996), *The Whole Brain Business Book*, New York: McCraw-Hill.
- HETZEL P. and G. MARION (1992), Les contributions françaises de la sémiotique au marketing et à la publicité, *Actes du congrès de l'Association Française du Marketing*, 8, Lyon, 86-107.
- KOTLER, P. (1994) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (8th edn). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- LEBART L. et SALEM A. (1994), *Statistique textuelle*, Dunod, Paris.
- LENDREVIE J. et DE BAYNAST A. (2008), *Pubicitor*, Dunod, Paris

- LIGER P. (2004), *Le marketing des ressources humaines*. Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, Dunod, Paris.
- MOROKO L. et UNCLES M. (2008), Characteristics of successful employer brands, *Journal of Brand Management*, vol 16, pp. 160 -175.
- MOROKO L. et UNCLES M. (2009), Employer branding and market segmentation, *Journal of Brand Management*, vol 17, pp. 181 -196.
- MUCCHIELLI R. (1972), *Psychologie de la publicité et de la propagande*, Entreprise moderne d'édition, Librairies techniques, Editions ESF.
- POINT S., BOURNOIS F. (2006), A letter from the president: Seduction Charm and Obfuscation in French CEO Letters», *Journal of Business Strategy*, vol. 27, n°6, pp. 46-55, November-December (in collaboration with).
- POINT S , GARRIC N., LEGLISE I., (2007.). «Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas TOTAL à la lumière d'une analyse de discours», *Revue de l'Organisation Responsable*, n°2, pp. 5-19, janvier.
- READY D., HILL L., et CONGER J., (2008) Winning The Race for Talent in Emerging Markets, *Harvard Business Review*, November, pp 2-10.
- SCHNEIDER B. (1987) « The people make the place », *Personnel Psychology*, vol. 40, pp. 437-453.
- VAN RIEL C. et FOMBRUN C. (2007), *Essentials of corporate communication*, Routledge, London/New York,
- WELLHOFF T. (1991), *15 ans de signatures publicitaires*, Dunod, Paris.
- ZALTMAN G. (2003) - *How Customers Think. Essential Insights into the Mind of the Market*, Harvard Business School Press.

Les guides

Le Go – guide des opportunités de carrières ; JeuneDip-Groupe Studyrana, 34 rue Camille Pelletan 92309 Levallois Perret.

Guide des entreprises qui recrutent, Editions L'Etudiant, Paris.

Guide du forum Rhône-Alpes, Forum Organisation 20 Avenue Albert Einstein - Bât. C 69621 Villeurbanne Cedex

Logiciel d'analyse utilisé pour cette étude

Sphinx Pus2 - Edition Lexica version 5.1 Le Sphinx Développement Parc Altaïs 74650 CHAVANOD France, <http://lesphinx-developpement.fr>.

Annexe 1 - Attractivité des 32 signatures de recrutement pour les élèves ingénieurs (N=212)

	Moyenne	Ecart-type
Ne visez plus l'excellence, atteignez-la!	3,55	1,17
Innovons ensemble pour les technologies de demain	3,43	1,05
Donner vie à ses envies	3,43	1,05
Une carrière à la mesure de vos ambitions	3,28	1,12
Au coeur de la performance	3,22	1,03
Soyez raisonnable, réalisez vos rêves	3,15	1,23
Réalisez vos plus grandes ambitions !	3,07	1,30
Concevoir des solutions qui font bouger	2,97	0,94
Rien de grand ne se construit sans esprit d'équipe	2,96	1,15
Exprimez votre différence	2,95	1,13
Osez l'aventure !	2,94	1,15
Ensemble, travaillons pour l'environnement	2,88	1,22
Bâtissons ensemble notre avenir!	2,88	1,14
L'énergie au sens propre	2,85	1,21
C'est la passion qui vous guide	2,82	1,09
Ensemble, nous irons toujours plus loin	2,74	0,98
Epanouissez-vous dans une entreprise à taille humaine	2,70	1,07
Mieux voir votre avenir	2,68	1,01
Liberté rester soi-même et se réaliser	2,65	1,28
Avec nous, jusqu'où irez-vous?	2,61	1,02
Toute une vie à construire	2,60	1,03
Ne vous contentez plus des standards existants	2,55	1,06
Vous avez toute votre place dans notre société	2,48	1,06
On va plus loin avec le n°1	2,46	1,24
Plus rien ne vous surprend ? Alors, vous allez être étonné	2,43	1,26
Nous avons tellement de perspectives à partager et à vivre	2,36	1,00
Accompagner, c'est prévenir	2,20	0,91
We are XXX (Raison n°71 de travailler chez XXX)	2,19	1,23
Food Talent (fou de talents!)	2,13	1,22
Ne cherchez plus!	2,09	1,11
Mais qu'ont-ils de plus chez XXXXX?	2,01	1,10
Nos métiers se racontent en live	1,96	0,96



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Un rêve d'entreprise

Par Patrick Storhayé

Résumé

Cette communication vise à montrer pourquoi les modèles de management des grandes entreprises occidentales accentuent le mal être de leurs salariés et à suggérer des orientations quant à ce que devraient être les priorités des dirigeants sur ce sujet. Pour ce faire, elle s'attachera à expliquer le décalage entre, d'une part, l'évolution du contexte des affaires et les stratégies qu'elle requiert et, d'autre part, les modèles managériaux et RH dominants sur lesquels s'appuie leur mise en œuvre. Pour suggérer des solutions, elle montrera, dans un deuxième temps, en quoi ce décalage est un facteur de stress pour les salariés lorsque les incohérences qu'il génère amplifient les sentiments qu'ils éprouvent déjà face au contexte macro-économique et aux perspectives qu'il offre.

Abstract

This article aims to demonstrate how the management models of the big western companies amplifies the ill-being of their employees and to suggest orientations that the top management could set as priorities on this issue. For this purpose, the first part explains the gap between the type of strategic responses required by the shift of the environment of the business and the HR and management models that implement it. In order to design some possible solutions, the second part shows how this gap exposes the employees to stress because it creates inconsistencies which are boosting the negative effects that

they are already experiencing with the main economic shifts and its outlooks.

L'inertie des mentalités

L'opposition classique de deux modèles de représentation

L'expérience de la pratique révèle que la plupart des concepts, méthodes et outils managériaux sur lesquels s'appuie la mise en œuvre des politiques Ressources Humaines des entreprises européennes est encore fortement inspirée des principes de l'organisation scientifique du travail. Ce modèle classique, tourné vers la recherche de productivité, qui constituait une réponse logique à une « *conception d'un environnement stable, limité, homogène* » (Boyer & Guille, 2006), s'est progressivement forgé durant l'ère industrielle, en reposant sur la combinaison cohérente:

- d'un contexte prévisible où le rapport de force en faveur du producteur et la faible intensité concurrentielle lui permettait de s'organiser en fonction de contraintes endogènes (la production);
- d'une généralisation des logiques de volume, mises en œuvre grâce aux vertus de la courbe d'expérience appliqué à ces contraintes internes de production, favorisant les stratégies de leadership par les coûts et conduisant par conséquent les entreprises à adopter une posture de rationalisation des ressources ;
- d'une déclinaison organisationnelle traduisant cette nécessité de contrôle des ressources, par la généralisation de la division des tâches (dissociation de l'individu et des tâches qu'il exécute) ;
- d'une instrumentation RH déployant cette posture d'optimisation des coûts, à savoir le concept de poste (plus petite entité de création de richesse) et sa déclinaison en programmes de gestion des Ressources humaines notamment en termes d'évaluation, classification, et politique de rémunération.

Le contexte macro-économique et concurrentiel évoluant ces cinquante dernières années vers plus de complexité, d'instabilité et de concurrence, les entreprises ont exploré d'autres voies. A mesure que les économies occidentales se désindustrialisaient (depuis les années 70), le contexte devenu hyperconcurrentiel, mondial et financier, a placé l'innovation et les stratégies de différenciation au centre des préoccupations des entreprises. La multiplication des réflexions autour de l'idée d'une firme innovante et capable de renouveler ses monopoles temporaires en s'adaptant presque spontanément à un contexte sans cesse changeant (Boyer & Scouarnec, 1999) - de l'entreprise apprenante au management des connaissances en passant par l'intelligence collective et l'entreprise agile - a contribué à ce qu'émerge dans les représentations, un autre modèle, tourné vers l'innovation, puisant sa légitimité dans l'articulation logique entre :

- un contexte imprévisible où le rapport de force est en faveur du client et où « l'*hyper-compétition* » (D'Aveni, 1994) lui impose de s'organiser en fonction de contraintes exogènes (clients, société civile, etc.);
- la nécessité de mettre en œuvre des logiques d'adaptation, s'appuyant sur les vertus de l'expérimentation pour résoudre des problèmes inconnus, tournées vers la valeur d'usage aux clients, favorisant les stratégies de différenciation et conduisant par conséquent les entreprises à adopter une posture de valorisation de leurs ressources stratégiques;
- d'une déclinaison organisationnelle encore mal définie et souvent intuitive mais traduisant bien cette nécessité de valorisation des ressources distinctives et de capacité d'adaptation collective permanente, et de ses corollaires de coopération et de transversalité ;
- et ses premières manifestations RH avec notamment l'introduction du concept de *talent* (Michaels, Axelrod, & Handfield-Jones, 2001) dans le vocabulaire usuel de la fonction.

Ces représentations tendent ainsi à opposer, d'une part, une approche centrée sur la productivité de la firme et structurée par les coûts de production, et, d'autre part, une approche centrée sur l'innovation et structurée par la valeur client. Si cette dualité *concurrente* et *complémentaire* (Alter, 1993) est classique, la médiatisation des *success stories* de l'Internet depuis les années 2000 a certainement contribué à l'accentuer et à renforcer l'idée d'un changement de paradigme, où le second modèle serait destiné à devenir le modèle dominant de l'ère postindustrielle, dans une *économie de l'immatériel* (Halévy, 2010).

L'arythmie managériale

Or, l'observation de la pratique nous livre trois principaux enseignements:

- à l'exception de quelques entreprises emblématiques aux caractéristiques certainement peu reproductibles comme Google, régulièrement citée en exemple comme pour justifier la pertinence d'un nouveau modèle managérial dont l'adoption généralisée serait source d'un lendemain meilleur, la plupart des grandes entreprises tentent de conjuguer optimisation et innovation ;
- si ces deux modèles de représentation suggèrent une réelle cohérence conceptuelle entre les propriétés du contexte, la stratégie qu'il requiert et l'organisation qui permet sa mise en œuvre, la déclinaison concrète en termes managériaux et RH est loin d'être claire pour ce qui concerne l'approche centrée sur l'innovation ;
- ce manque d'outillage formel et démocratisé du modèle organisationnel nécessaire à un changement de contexte et de stratégie conduit à ce que perdurent ceux du modèle précédent alors même qu'ils sont au mieux peu adaptés, au pire contre-productifs.

Sur ce plan, la fluctuation du terme « *Talent* », dont la gestion incarnerait le concept RH clé d'un nouveau management, illustre bien ces tâtonnements. D'abord défini comme des « *compétences distinctives d'un nombre limité de personnes permettant une performance supérieure* » (Michaels, Axelrod, & Handfield-Jones, 2001), ce qui revient à une déclinaison du modèle classique, il est devenu une « *combinaison de capacités effectives et potentielles, d'individus et de groupes, situés dans ou hors de l'organisation* » (Boudreau & Ramstad, 2007), ce qui se rapproche du concept d'organisation apprenante, plus en phase avec les exigences de l'innovation, mais ne constitue pas un outil opérationnel comme le fut la notion de poste dans l'approche classique.

Cette inertie des mentalités provient du double décalage entre d'une part ce qu'est la réalité (faite de changements incessants et imperceptibles) et les représentations quant aux solutions que son évolution exige et, d'autre part, entre la modélisation de ces solutions et le temps nécessaire à leur diffusion. Ce double temps de latence fragilise l'idée d'un changement de paradigme économique brutal pour renforcer celle d'une évolution progressive appelant des ajustements multiples. En préférant l'idée d'*industrialisation* à celle de *révolution industrielle*, Fernand Braudel invitait à appréhender les transformations économiques et sociales comme un processus qui s'inscrit dans la durée (Braudel, 1979). Celui de la transition des économies occidentales vers cette économie de l'immatériel que les prospectivistes annoncent, suit ce même processus de sédimentation, durant lequel les tiraillements entre un modèle dominant déclinant et un modèle émergent non stabilisé sont sources d'entropie, d'inquiétudes et de tensions. Les limites fréquemment citées des organisations *ambidextres* (O'Reilly III & Tushman, 2004), organisations dans lesquelles coexistent un modèle tourné vers l'« *exploitation* » et un modèle tourné vers l'« *exploration* », confirment la récurrence de cette difficulté.

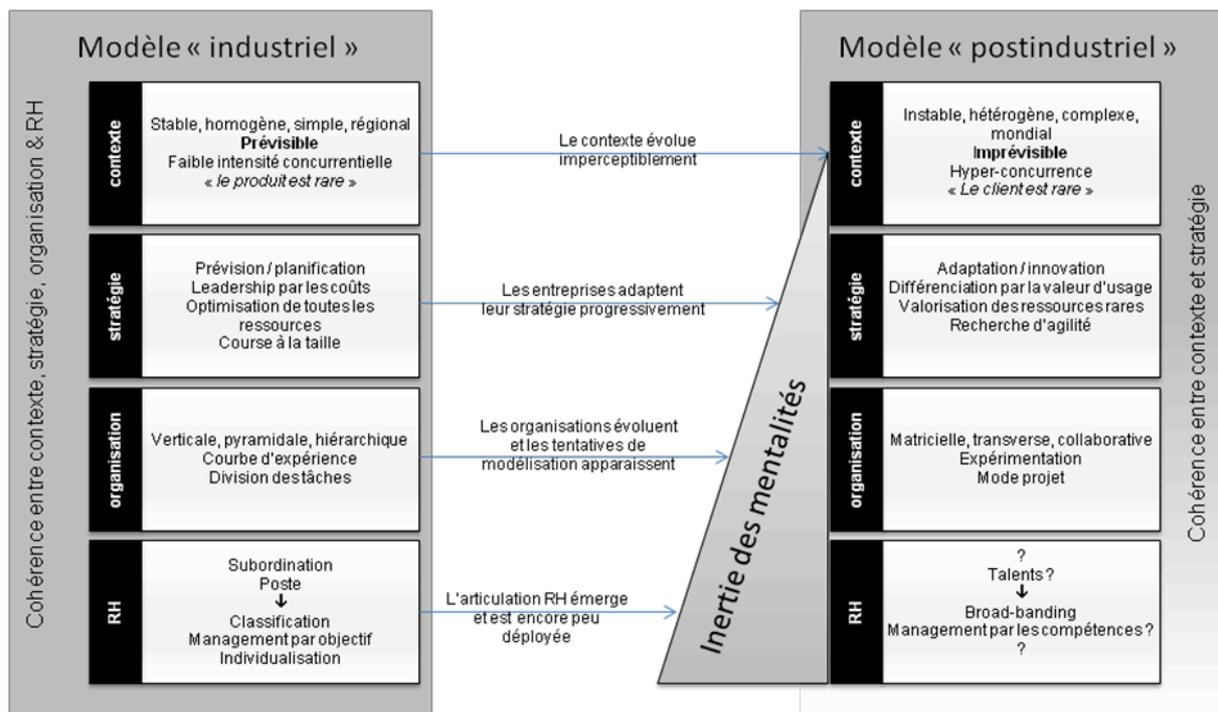


Figure 1 : Synthèse figurant la différence de cohérence entre modèle industriel et modèle postindustriel liée à l'inertie des mentalités

Il y a presque cinquante ans, lorsque François Bloch-Lainé appelait de ses vœux une « réforme de l'entreprise », il notait que « dans la plupart des domaines, les faits ont été plus vite que les idées (...). Cette inadaptation (...) est également sensible en ce qui concerne les statuts des entreprises, qui ont été conçus au siècle dernier. » (Bloch-Lainé, 1963)

Trois sentiments se développent : dissonance, impuissance et non reconnaissance

Financiarisation, mondialisation et individualisme constituent certainement quelques uns des faits majeurs les plus structurants de ces quarante dernières années. L'objet n'est pas ici de développer les raisons pour lesquelles leur combinaison à la consommation de masse est néfaste ou non pour l'homme, ni de proposer de modèle de société alternatif (Ariès, 2009). En revanche, l'arythmie précédemment évoquée entre la « désindustrialisation » des économies occidentales (Fontagné & Lorenzi, 2005) et la « déaylorisation des mentalités » (Storhaye, 2007) constitue un facteur du mal être des salariés dans la mesure où elle amplifie très fortement et très directement les effets négatifs de ces trois faits majeurs.

Sentiment de dissonance

Il n'est plus nécessaire de montrer, au moins pour les grandes entreprises cotées en Bourse, que la financiarisation a conduit à privilégier l'intérêt de l'actionnaire à ceux de l'ensemble des autres parties prenantes et à focaliser par conséquent sur une perspective de court terme. L'allégeance systématique aux seuls intérêts immédiats des propriétaires, parfois au détriment de la valeur du bien commun à plus long terme, a contribué à créer une fracture entre les salariés et l'entreprise. Lorsque 87% d'entre eux affirment qu'ils ne partagent pas l'idée selon laquelle « les intérêts des entreprises et des salariés vont dans le même sens »¹, ils ne témoignent pas seulement de leur désengagement à poursuivre un objectif qu'ils ne partagent pas, ils montrent aussi une attitude plus profonde de défiance à l'égard du but de l'entreprise elle-même. Il fut un temps où le corps social pouvait se projeter dans un projet d'entreprise ambitieux, réaliste et cohérent, porté par une aventure industrielle dans laquelle il se reconnaissait, abrité sous la bienveillance de grands capitaines d'industrie qui savaient les incarner. D'autres se reconnaissaient dans une mission d'intérêt général comme le prouve l'attachement encore souvent présent au service public dans certaines organisations aujourd'hui privatisées. En revanche, la substitution de ces perspectives par des objectifs assénés et à caractère strictement financier, a nourri un sentiment de non appartenance. L'impression de ne plus poursuivre le même but, ou de ne pas partager une finalité à moyen long terme au-delà de l'objectif immédiat, aurait pourtant pu conduire à se contenter de façon satisfaisante de l'idée du service au client ou de celle de l'amour du « travail bien fait ». Or, la multiplication des organisations en silos - issue d'une volonté d'organisation scientifique du travail (Dupuy, 2011, p. 63) - combinée au « délire des processus » (Dupuy, 2011, p. 17) - lui-même version moderne de la division des tâches - après avoir mis sous contrôle les fournisseurs, puis les salariés, touche désormais le client, dont la satisfaction perçue n'en sort pas grandie, au-delà des effets réels et bénéfiques de la standardisation. L'objectif financier

¹ Source Sondage TNS Sofres – Publicis Consultant «Le moral économique des Français » - Septembre 2010

immédiat pour seule perspective professionnelle dans la durée est l'un des facteurs de non adhésion aux buts de l'entreprise donc de démobilisation du corps social. L'impression, éprouvée par des salariés en prise directe avec la réalité de l'activité, que l'intérêt du client a été lui aussi sacrifié sur l'autel des processus cloisonnés et standardisés à outrance, fait qu'ils se sentent obligés de faire ce qu'ils estiment contraire à leur représentation du sens même de l'entreprise, tourné vers le client. Une « dissonance » parfois si forte que « 70% des salariés déclarent être de leur devoir de dénoncer des mauvaises pratiques de la part de leur employeur ² ». Le sens du client blessé, il reste celui du métier, l'amour du « travail bien fait ». Or, celui-ci est aussi souvent confronté aux effets des processus en tuyaux d'orgue qui ont considérablement réduit l'autonomie individuelle, envoyant un message de défiance aux collaborateurs de bonne volonté. Même dans des activités complexes où la créativité est de rigueur ou dans des métiers, comme ceux de la santé, où la relation est essentielle à la mission de l'organisation, l'individu qui cherche à « bien faire » se heurte à des procédures réduisant ses marges de manœuvre, lui interdisant implicitement l'idée même de faire mieux que ce qu'on lui demande, si cela n'est pas prévu. Le manque de perspective, des clients devenus finals tant ils sont au bout d'une chaîne, esclaves de processus rigides, et l'amour du métier battu en brèche, concourent à ce que les salariés aient l'impression d'être contraints à œuvrer en contradiction avec leur représentation de l'intérêt de l'entreprise, au sens du bien commun qu'elle constitue à leurs yeux.

Sentiment d'impuissance

Par les injonctions contradictoires qu'elles favorisent, les organisations matricielles et leur inflation de processus compartimentés sont la matérialisation la plus frappante d'un taylorisme moderne qui montre son inadéquation aux besoins de transversalité et de coopération qu'exigent les problèmes à résoudre des situations professionnelles concrètes. Les exemples³ foisonnent pour démontrer que ce mode d'organisation peut produire des effets contre-productifs au regard du but global poursuivi par l'organisation lorsqu'il est poussé à son extrême par un management par objectif ultra-individualisé. Pris entre des objectifs personnels (déclinaison en cascade du processus) dont il sait qu'ils nuisent parfois à l'efficacité générale (la finalité de tous les processus), le salarié se trouve face à un dilemme cornélien : poursuivre son intérêt immédiat ressenti comme contradictoire avec celui de l'intérêt général, qu'il s'agisse de celui de l'entreprise ou du client. C'est alors que se développent un sentiment d'inutilité et d'impuissance.

Enfin, la mondialisation, dont la réalité n'a pas échappé aux salariés, renforce ce sentiment d'impuissance, à la mesure qu'ils sont désormais conscients que le rapport de force n'est plus en faveur des pays occidentaux et que ce qui a fait leur succès ne garantit plus l'avenir.

² « Note de conjoncture – Management et Relations Humaines » - N°29 - Moons' factory

³ P Bouvard et J Heuzé ont décrié avec humour l'application sans discernement des modes managériales (Bouvard & Heuzé, 2007). M Beauvallet a souligné avec malice les absurdités auxquelles les « bonnes pratiques » et leur cortège de bonnes intentions aveugles peuvent conduire (Beauvallet, 2009), et enfin, F. Dupuy, après avoir alerté (Dupuy, 2005) sonne un véritable signal d'alarme sur les incohérences des pratiques organisationnelles et leurs effets contre-productifs (Dupuy, 2011).

Intuitivement, ils sont conscients que la compétition mondiale appelle de nouvelles armes alors qu'ils constatent au quotidien la persistance inefficace des anciennes.

En résumé, la mondialisation alimente d'une part directement un sentiment d'impuissance collective et, d'autre part, l'intuition que les modes d'organisation sont inadaptés à ces nouveaux enjeux, ajoutée à l'observation des effets contreproductifs des pratiques RH, nourrit un sentiment d'impuissance individuelle. Cela se traduit notamment par le regard très pessimiste que portent les Français⁴ sur la perspective économique.

Sentiment de non reconnaissance

Le développement d'une forme d'hédonisme hyper-individualiste (Lipovetsky, 1983) dans des sociétés vieillissantes et au confort avéré conduit inmanquablement à ce que le niveau d'exigence augmente. A récompense égale, pour un même effort consenti, l'insatisfaction ne peut que croître. Mais au-delà, deux phénomènes liés à la persistance des pratiques des *Temps Modernes* sont à souligner.

Les politiques de rémunération, articulées d'une part autour d'un fixe encore défini pour l'essentiel par la classification du poste et le degré de maîtrise de celui-ci par le titulaire, et, d'autre part, d'un variable individuel (bonus) survalorisant le dépassement de l'objectif, tiennent insuffisamment compte de la complexité et de la subtilité de l'équilibre contribution/rétribution. Elles valorisent insuffisamment la contribution individuelle au résultat collectif, ou alors avec une latence trop importante pour que les salariés établissent un lien direct (au travers de la participation légale ou de l'intéressement par exemple), renforçant ainsi le sentiment d'inutilité ou d'impuissance. Par ailleurs, leur dimension variable individuelle ne tient pas compte réellement de la contribution globale du salarié au résultat collectif mais de la seule part qui provient de ses objectifs. Or, ceux-ci sont parfois d'une cohérence perfectible au regard de la performance d'une activité alors que nombre de salariés, généralement les plus soucieux de « bien faire » leur travail, compensent ces incohérences organisationnelles par des efforts personnels, rarement visibles, jamais récompensés. Un sentiment de déséquilibre naît alors du décalage entre ce que le salarié estime comme une juste récompense des efforts qu'il considère avoir fourni pour l'intérêt de l'entreprise et ce que cette dernière reconnaît financièrement et formellement. Ainsi, en ne récompensant pas assez sur un plan financier la réalité de la contribution individuelle à la réussite collective, l'entreprise pénalise les salariés de bonne volonté - et l'expérience montre qu'ils sont majoritaires lorsqu'on leur fait confiance - au profit de ceux dont le conformisme, voire les comportements de mercenaires, focalisés sur leurs seuls objectifs individuels formels, contribuent parfois à nuire à l'intérêt général. L'insatisfaction des premiers se muent alors en sentiment d'injustice.

Ce sentiment pourrait être en partie compensé par une réelle reconnaissance non matérielle du professionnalisme et des efforts individuels consentis par les salariés pour l'intérêt du bien commun. Le management des entreprises est toutefois encore peu perméable aux multiples alertes sur les insuffisances du management de la performance par les seules incitations

⁴ Sondage BVA Gallup International pour Le Parisien en janvier 2011, repris par La Tribune du 13 mai 2011

financières, pourtant connues depuis longtemps des psychologues et désormais popularisées dans la littérature professionnelle (Pink, 2009). La reconnaissance non financière, dans sa dimension morale et symbolique, est rarement formalisée ni même encouragée dans les politiques RH. L'observation des pratiques managériales enseigne qu'elle ne participe que peu du registre usuel de l'encadrement. Le sentiment de non reconnaissance commence alors à s'installer durablement pour s'amplifier grandement, voire tourner à l'impression de mépris, lorsque s'y ajoutent des politiques RH (mobilité forcée par exemple) faisant peu de cas de la vie personnelle des salariés.

Enfin, mais l'inertie des mentalités n'y est pour rien, le spectacle de la dérive d'une minorité de privilégiés, jeté en pâture à une opinion publique dont la culture est propice aux amalgames en tout genre, renvoie l'image d'une société à deux vitesses où l'effort et la compétence y seraient moins reconnus que la malice et l'opportunisme.

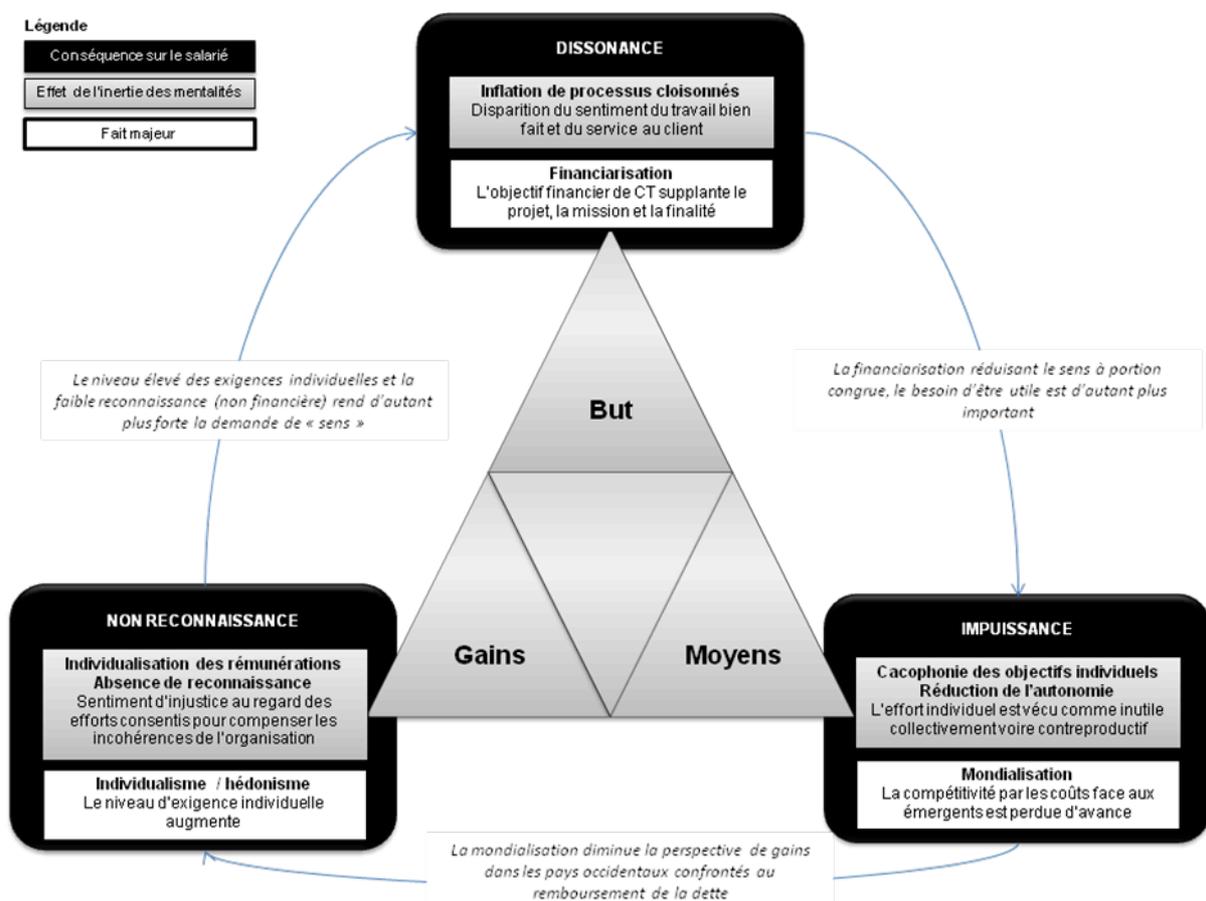


Figure 2 : schéma synthétique des conséquences de l'inertie managériale sur les salariés

En synthèse (**Figure 2** ci-dessus), l'inertie managériale suggérée en première partie, parce qu'elle amplifie la réalité des effets négatifs de la financiarisation, de la mondialisation et de l'individualisme, a des conséquences directes sur la représentation qu'ont les salariés du but poursuivi par l'entreprise (*dissonance*), de ses moyens (*impuissance*) et des bénéfices au sens large qu'ils peuvent en tirer (*non reconnaissance*).

Or, ces trois formes de tensions sont clairement reconnues comme génératrices de stress:

- Une « *dissonance cognitive* » (Festinger, 1956), fruit d'un conflit entre l'image que le salarié se fait de l'entreprise et celle que la réalité lui renvoie, d'autant plus difficile à supporter pour ceux qui s'y sont investis fortement ;
- Une impression d'impuissance, résultat d'une autonomie - « *latitude décisionnelle* » - qui se réduit alors que le volume, la complexité et l'intensité des problèmes à résoudre ne cesse de croître - « *demande psychologique* » (Karasek, 1979) ;
- Un sentiment de non-reconnaissance, résultat d'une impression que le rapport « *effort / récompense* » est déséquilibré car les efforts produits pour compenser les carences de l'organisation sont systématiquement ignorés (Siegrist & Niedhammer, 1998).

Deux enjeux : outils RH & comportements managériaux

La réalité des risques psychosociaux, leur concrétisation en termes de stress et ses conséquences sur les gens, ne peuvent pas être ignorés des praticiens des affaires, dirigeants en premier lieu, tant la réalité des souffrances dont il s'agit est importante. Elle doit provoquer une interrogation sans fard tant sur le plan des pratiques RH que sur celui des comportements managériaux.

Réinventer les outils et pratiques RH

Deux axes d'exploration devraient être privilégiés :

- Quels seraient les concepts RH structurants susceptibles de mettre en cohérence un modèle « entrepreneurial » en gestation ? Comment articuler la déclinaison de ces concepts avec les modes d'organisation traditionnels sans produire des incohérences sources de stress ?
- Quelles pratiques concrètes inventer (et essayer) pour favoriser le mieux être des collaborateurs dans un contexte tendu dont il n'est pas toujours possible de s'affranchir ?

Dans cette double optique, plusieurs pistes peuvent être ouvertes.

Sur le plan des concepts, la notion de talent est insuffisamment définie et stabilisée (Thévenet, 2007). En outre, à supposer qu'elle le soit, la déclinaison concrète de sa prise en compte dans les politiques RH est peu explorée. Il ne suffit pas de porter une attention à quelques ressources rares (les talents individuels) dans une gestion des compétences classique de type "emploi-ressources" pour que miraculeusement le talent collectif devienne réalité. Un point d'entrée qui reposerait sur l'ensemble des compétences d'une personne, indépendamment de celles qui sont requises pour l'exercice de sa seule fonction, suppose un changement de paradigme : passer d'une "ressource" que l'on gère à une "source" que l'on développe. Ceci impose de revisiter la déclinaison complète des outils RH c'est-à-dire penser la manière dont cette notion de talent pourrait irriguer les politiques de :

- Formation : par exemple développer des ensembles de compétences dont la combinaison s'enrichit naturellement indépendamment de toute forme d'utilité professionnelle immédiate, introduire des formations de culture générale, dans la grande tradition des « humanités », en l'absence de laquelle les individus ne grandissent pas mais se ratiocinent à la seule fonction d'utilité ;
- Rétribution : réintroduire une dimension collective dans la rémunération variable directe pour contrebalancer la sur-individualisation, intégrer de véritables pratiques formalisées et institutionnalisées de reconnaissance et de valorisation des personnes ;
- Evaluation : développer des approches permettant de mieux identifier et tenir compte de ce qu'une personne réussit et qui profite à tous indépendamment des objectifs professionnels qui lui ont été fixés, mettre en place des systèmes permettant à chacun de signaler les bonnes actions individuelles ;

- Recrutement / mobilité : favoriser la diversité (Vergne, 2008) et élargir les critères de sélection et d'évaluation pour s'ouvrir à des profils non conventionnels (lutter contre toutes les formes de consanguinité dont on sait ce qu'elles engendrent), s'intéresser aux compétences acquises au travers d'expérience extraprofessionnelles en popularisant le « *CV citoyen* » (Humblot, 2011);
- Etc.

Sur le plan des pratiques, de nombreuses pistes peuvent également être étudiées pour favoriser l'apprentissage de la coopération et de la transversalité ou pour développer un mieux être compatible avec les exigences de productivité, par exemple :

- Le co-développement parce qu'il apprend à aider l'autre tout en préservant l'efficacité comme finalité, qu'il oblige à prendre un temps de réflexion mais pour résoudre un problème concret, qu'il crée un terreau favorable à la confiance professionnelle, etc.
- Le télétravail car il présente une réponse à des problématiques sociétales (amélioration sur un plan écologique, contribution au désengorgement des transports, ouverture au désenclavement régional etc.), sociales (amélioration de l'équilibre vie privée / vie professionnelle, diminution de la fatigue liée au transport, facilitation des temps de réflexion, etc.) et économiques (économies des coûts de bureaux, amélioration fréquente de la productivité etc.) ;
- La professionnalisation du management de l'hyper-mobilité et du nomadisme, et son outillage ad-hoc, car l'urgence et l'accessibilité qu'ils portent, ajoutent au sentiment d'être corvéable à merci, alors que des pratiques saines permettent d'en réduire significativement les effets ;
- La formalisation de recherche de sources de reconnaissance en dehors du cadre normalisé de l'entreprise car lorsqu'elles existent réellement elles portent un potentiel de « transcendance » (sens du service public, etc.) ;
- Etc.

La priorité d'un rêve réaliste et ambitieux : sens, cohérence, cohésion

La priorité d'un dirigeant dont l'organisation souffre des maux évoqués précédemment devraient consister à agir sur les 3 principaux axes identifiés : buts, moyens et gains. En d'autres termes, son action doit viser à privilégier :

- Le sens, c'est-à-dire faire émerger le **projet** vers lequel le collectif doit tendre, dans lequel chaque partie prenante trouve une perspective de gains mobilisatrice et dans lequel chacun peut se reconnaître ;
- La **cohérence**, c'est-à-dire le fait que toutes les actions menées s'inscrivent, même si elles sont difficiles, dans la poursuite de ce projet devenu « Bien Commun » en cela qu'il bénéficie à tous s'il réussit ;

- La **cohésion** c'est-à-dire le fait que les intérêts de chaque partie prenante sont respectés et que les intérêts particuliers au sein de l'organisation prennent le moins possible le pas sur l'intérêt du projet collectif.

Ces orientations posent la question des valeurs et supposent des qualités que l'on prêtait à des chefs d'entreprise emblématiques plus entrepreneurs que gestionnaires, à des capitaines au long cours plutôt qu'à des mercenaires de la marine marchande. Elles doivent se traduire à tout instant dans des comportements dont la liste mériterait une recherche à elle seule mais qui implique certainement vision, anticipation, honnêteté, loyauté, exemplarité, respect de l'autre, confiance, etc.

Entreprendre avant de prendre

L'attention aux risques psychosociaux passe ainsi peut-être par la capacité des dirigeants à formuler un rêve. Le rêve d'une entreprise où l'on entreprend avant de prendre. Le rêve d'une entreprise dans laquelle le projet stratégique devient Bien Commun, parce qu'il offre une perspective de satisfaction réaliste à toutes les parties prenantes. Une entreprise dans laquelle l'expérience du quotidien, malgré toutes les imperfections de la vie en collectivité et de la nature humaine, malgré les erreurs et les errances, prouve que chacun œuvre à sa réussite, parce qu'il est intimement confiant dans la capacité sincère de tous à reconnaître, moralement et financièrement, sa réelle contribution si minime fut elle.

Dans le cas contraire, l'entreprise s'exposera au risque de voir les plus rebelles, les plus talentueux, les plus créatifs ou les plus chanceux tenter l'aventure sous d'autres cieux (concurrents) ou d'autres formes (auto-entrepreneurs, indépendants, etc.) et de regarder empirer la souffrance des plus faibles, contraints à subir. Les dirigeants conscients qu'entreprendre est un besoin vital, parce ce qu'inventer est le propre de l'Homme et que le travail lui permet de se révéler à lui-même, dispose d'un levier d'une richesse infinie. Les autres assècheront leurs structures, jusqu'à ce que, démunies de leur meilleur carburant, elles cessent d'être un lieu d'intégration de compétences pour devenir de simples assembleurs de services marchands. En ce sens, la multiplication des signes de mal être au travail caractérisent peut-être plutôt un mal vivre dans une certaine forme de grande structure modélisée et bureaucrate. Ils confirmeraient alors l'émergence d'une société de « *nouveaux marchands* » (Boyer & Scouarnec, 1999) dans laquelle la compétence individuelle se monnaierait comme un service ou se regrouperait en structure ad-hoc plus petites.

Travaux cités

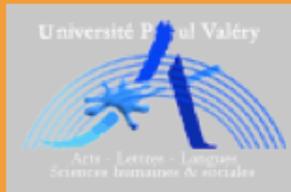
Alter, N. (1993). Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence. *Revue française de sociologie* (34-2.), pp. 175-197.

Ariès, P. (2009). *Paul Ariès - Néomanagement*.

http://www.dailymotion.com/video/xavcn5_paul-aries-neomanagement-1-2_news

Beauvallet, M. (2009). *Les stratégies absurdes : Comment faire pire en croyant faire mieux*. Seuil.

- Bloch-Lainé, F. (1963). *Pour une réforme de l'entreprise*. Seuil.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Harvard Business School Press.
- Bouvard, P., & Heuzé, J. (2007). *Insupportables pratiques*. Editions d'Organisation.
- Boyer, L., & Guille, M. (2006). *L'environnement: comprendre et gérer*. Editions EMS.
- Boyer, L., & Scouarnec, A. (1999). *Les nouveaux marchands*. Editions EMS.
- Braudel, F. (1979). *Civilisation matérielle, économie et capitalisme - Le temps du Monde*. Armand Colin.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition, Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press.
- Dupuy, F. (2011). *Lost in management : La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*. Seuil.
- Festinger, L. (1956). *When Prophecy Fails: A Social and Psychological Study of a Modern Group that Predicted the Destruction of the World*. University of Minnesota Press.
- Fontagné, L., & Lorenzi, J.-H. (2005). *Désindustrialisation, délocalisations*. Paris: La Documentation française.
- Halévy, M. (2010). *Petit traité de management post-industriel*. Editions Dangles.
- Humblot, F. (2011). *Promouvoir le CV citoyen pour refonder le recrutement*. Le Cercle Les Echos: <http://lecercle.lesechos.fr/cercle-entrepreneur/social-rh/221133744/promouvoir-cv-citoyen-refonder-recrutement>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* (24), pp. 285-308.
- Lipovetsky, G. (1983). *L'Ère du vide : essais sur l'individualisme contemporain*. Gallimard.
- Michaels, E., Axelrod, B., & Handfield-Jones, H. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2004, Avril). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review* , 10 (4), pp. 74-81.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Kindle Edition.
- Siegrist, J., & Niedhammer, I. (1998). Facteurs psychosociaux au travail et maladies cardiovasculaires : l'apport du modèle Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue d'Epidémiologie et de Santé Publique* (46), pp. 398-410.
- Storhaye, P. (2007). L'innovation est-elle une affaire RH ? RH : le prochain levier de croissance. *Conférence ADP du 13 novembre 2007*. Paris.
- Thévenet, M. (2007). *Quel talent? RH info*
http://www.rhinfo.com/servlet/com.sharedvalue.servlet.inet.http.moveTo?&SP=GEST_ADM&ROLE=PUBLIC&MNEMO=DETHEAD&ID=25963
- Vergne, J.-L. (2008). Diversité et égalité des chances : conjuguer tous les talents. *Management & Avenir* (18), pp. 13-17.



29ème université d'été de l'audit social sur le thème du **Bien-être au travail** Montpellier 1er et 2 septembre 2011

Comment mettre un peu d'ordre logique dans le phénomène récent sociopolitique médiatique du « *stress* »

INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années et surtout après le livre du psychiatre Ch. Dejours, Professeur au CNAM¹, le concept de « *stress* » a envahi notre représentation de la réalité, notre langage, les médias. La Communauté Européenne a ensuite introduit le concept de « *risques psycho-sociaux* » abrégé RPS dont l'utilisation est de plus en plus intensive.

En 2002, la 2^e enquête SUMER (Surveillance Médicale des Expositions et des Risques » lancée conjointement par la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques ») et l'inspection médicale de la direction des relations de travail au ministère, a utilisé un questionnaire auto-administré pour la 1^{ère} fois centré sur le ressenti. L'enquête trouve que 23% des salariés sont en situation de tension (« *strain* » en anglais), leurs marges de manœuvre étant insuffisante pour faire face aux exigences du travail ; 22% des salariés en contact avec le public ont été agressés verbalement et 2% physiquement.

En 2004, signature de l'accord cadre Européen sur le stress au travail.

Le plan santé au travail 2005-2009 insiste sur la prévention de ces facteurs de risque (stress professionnel, violence et harcèlement au travail...).

En 2008, à la demande du gouvernement, rapport Nasse & Legeron « *la détermination, la mesure et le suivi des risques psycho-sociaux au travail* ».

En octobre 2009, sous l'égide de la DARES et du ministère du travail, un collège d'expertise pour le suivi statistique a rédigé le rapport « indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail ».

Il a retenu 6 dimensions :

¹ Dejours. C. 2009 « *Souffrance en France – la banalisation de l'injustice sociale* » Paris – Point - Essai

1. Exigence du travail
 - Quantité
 - Pression temporelle
 - Complexité
 - Equilibre avec vie personnelle

2. Exigences émotionnelles
 - Epuisement émotionnel/burn out (NB : une fois de plus même les experts confondent les **causes**/exigences du travail et les **effets**. Ceci est un **effet** sur l'individu).
 - Facticité des émotions (caissière..)
 - Contact avec le public
 - Contact avec la souffrance (hôpital)
 - Tension avec le public
 - Devoir cacher ses émotions
 - Peur au travail

3. Autonomie – marge de manœuvre
 - Autonomie procédurale
 - Prévisibilité du travail
 - Utilisation et développement des compétences
 - Participation/représentation

4. Rapports sociaux, relations dans le travail
 - Violence
 - Reconnaissance des efforts
 - Soutien des collègues et du supérieur
 - Leadership

5. Conflits de valeurs
 - Conflits éthiques
 - Qualité empêchée (cf infra Yves Clot)

6. Insécurité de l'emploi

Ces risques psycho-sociaux (RPS), facteurs de stress et souffrance, sont devenus une préoccupation de 1^{er} plan. Les entreprises françaises sont réglementairement tenues de négocier avec les IRPS et de faire des plans de prévention.

Elles craignent de détériorer leur image auprès du public (cf France Télécom et Renault). Leur attitude est réactive : être en règle et éviter les atteintes à leur image, leur « marque employeur » et la détérioration du climat interne (phénomène de contagion affective).

Ceci est particulièrement vrai pour les 200-500 plus grosses entreprises et beaucoup moins pour les PME.

Les entreprises, et surtout les PME, sont désorientées face à ce concept flou et à la pléthore d'approches et d'experts.

Face à tous les nouveaux intervenants entrant sur ce marché, les cabinets déjà actifs depuis 1990 ou 2000 ont créé en 2011 la Fédération des intervenants en risque psycho-sociaux (FIRP/FIRPS).

PLAN

Dans cette communication, nous aimerions d'abord esquisser une typologie des principales approches utilisées dans les entreprises aujourd'hui puis clarifier les concepts dans un 2^e temps. Enfin examiner ce que peut faire l'entreprise lambda sans avoir à sous-traiter à des experts en évitant de déresponsabiliser les acteurs internes de l'entreprise.

ESSAI DE TYPOLOGIE DES DIFFERENTES APPROCHES

Le classement des approches peut se faire selon différents critères :

1. Les objectifs de la direction (explicités ou non)
2. Le degré d'implication des instances de représentation du personnel, de la hiérarchie et des salariés eux-mêmes
3. Au-delà du diagnostic, quelles approches volontaristes de prévention sont utilisées ?

I. Les objectifs de la direction

La situation majoritaire dans les PME sans CHSCT et instances de représentation du personnel est la vigilance sans enclencher d'actions formalisées (manque de moyens et de temps).

Dans les 300^e-500^e entreprises, la direction veut se mettre en conformité avec la réglementation et éviter tribunaux et ratés médiatiques. L'approche est « défensive ». Il y a généralement sous-traitance à un tiers expert (médecin-psychiatre...). L'approche se veut le plus scientifique possible. Pour « *faciliter et asseptiser* » les discussions directions/syndicats, sont majoritairement utilisés des médecins-psychiatres (Dr Albert de l'IFAS, Dr Legeron de STIMULUS) ou des cabinets qui travaillent depuis très longtemps quasi-exclusivement avec les CHSCT ou CE : Secafi favori de la CGT ou Syndex très lié à la CFDT. Centrons-nous maintenant exclusivement sur les 300-500^e plus grosses entreprises.

Comme nous l'avons dit, la plupart des entreprises veulent être en règle. Très peu considèrent que l'amélioration de la qualité de vie au travail peut leur apporter un avantage concurrentiel (sauf en terme de marque employeur) et peu lancent des plans d'action au-delà de la création d'un observatoire du stress sous-traité (cf Supra). Les entreprises françaises ne payent qu'une partie des IJs (Indemnités Journalières payées aux salariés absents pour maladie) à la différence des entreprises US et certains pays Européens. Elles sont donc moins incitées à investir dans la prévention : amélioration des situations de travail, amélioration de l'hygiène de vie des salariés, etc.

Le coût du présentéisme n'est pas encore dans le « *radar* » des entreprises françaises (pertes de quantité/qualité provenant de personnes pas « en bon état » mais continuant à travailler).

2. Degré d'implication des acteurs

Compte-tenu du renforcement récent de la réglementation et de la jurisprudence², les CHSCT sont impliqués obligatoirement. La tendance actuelle à la sous-traitance à des experts a des effets pervers : cette sous-traitance a dé-responsabilisé les acteurs **y compris les CHSCT** dans une certaine mesure. Dans les années 70, l'amélioration participative des conditions de travail était en vogue, Danone (Ex BSN) se distinguait avec ses approches « *avec et par* » les salariés de base.

Le 4 août 1982, une des lois Auroux instituait « *un droit d'expression direct des salariés sur l'organisation de leur travail* ».

Cette tendance récente et médicalisée a dépossédé les salariés. Elle est combattue par l'équipe de professeurs-chercheurs du CNAM. Leur clinique du travail qualitative n'utilise pas de questionnaires standardisés mais l'observation des situations et les entretiens³. Ils ont constaté empiriquement que la « qualité » demandée par l'entreprise viole la conception des salariés d'un travail de qualité. Cette « *qualité empêchée* » donne un sens négatif au travail qui peut devenir pathogène.

Le cabinet Artelie⁴ évite de « médicaliser » et part de la stratégie, des objectifs de résultats pour améliorer à la fois le bien-être au travail et les performances. L'implication des salariés est plus importante. Une analyse qualitative par entretiens est toujours réalisée.

Le plus grand nombre d'approches utilisent des questionnaires standards ce qui permet la constitution de banques de données et aux entreprises de se situer.

Estelle Morin⁵ à HEC Montréal a développé dans le cadre de l'institut CRITEOS un questionnaire de 211 questions utilisé depuis près de 10 ans dans le secteur de la santé au Québec (et plus largement au Brésil). Ce questionnaire extrêmement complet prend en compte les stressés et leur impact mais aussi globalement la vie, la situation personnelle et surtout les aspirations, valeurs et leviers de motivation personnelle des personnes. C'est un diagnostic complet de la relation individus/organisations. Dans l'article cité, elle insiste sur l'irréductible subjectivité du stress et l'importance du sens **du travail et au travail**. L'essentiel de la littérature scientifique existante sur ces domaines y est mobilisé.

Le cabinet TECHNOLOGIA auquel font souvent appel les CHS/CT en France, s'est rendu célèbre par l'audit réalisé à France Télécom.

² Deux arrêts de la chambre sociale de la cour de cassation rajoutent à l'obligation de santé – sécurité pour l'entreprise, une obligation de résultats (28 février 2002).

³ Dejours, Clot, Y (2010) « *Le travail à cœur* » Paris La Découverte. Son dernier livre et le plus achevé. Lhuillier, D (2006) « *clinique du travail* » - Toulouse, Erès.

⁴ Haubold, B (2010 nouvelle édition) « *les risques psychosociaux* » Paris, Eyrolles

⁵ Morin, E (2010) « *La santé mentale au travail une question de gros bon sens* » Gestion vol 35 n° 3 Automne 2010. « criteos@hec.ca » et « publication@irsst.qc.ca ».

Il utilise le modèle de Karasek⁶ et y rajoute 7 dimensions (mélangeant fréquemment causes et effets) :

- Conflits de valeurs au travail
- Manque de reconnaissance
- Mal-être psychophysiologique (problème de santé)
- Fragilisation psychologique (indice de l'enquête santé Québec), cognitions plus ou moins négatives.
- Insatisfaction globale
- Incertitude sur l'avenir
- Faible sentiment d'appartenance

Le modèle Karasek « *demande/autonomie* » postule que des exigences de travail fortes pour un salarié sans grande autonomie décisionnel augmente son stress (ceci dit, de plus en plus aujourd'hui les salariés voudraient plus d'encadrement et de prescription alors qu'on les laisse se « *débrouiller* »).

A l'Université de Liège, V. de Keyser et Isabelle Hansez⁷ ont mis au point le questionnaire WOCCQ à partir de la thèse de cette dernière. 69 questions sont centrées sur les stressseurs dans l'environnement de travail. 10 questions appréhendent les biais cognitifs (positifs/optimistes ou négatifs/pessimistes à travers lesquels les individus interprètent leur situation. Alors que l'appréciation du « *strain* » est généralement plus ou moins médicale, cette approche des 10 questions est très intéressante car en termes de cognition et d'interprétation. Enfin, il est demandé de présenter les 3 situations qui vous stressent (= « *strain* ») le plus.

Cette approche est recommandée par l'INRS.

Elle est beaucoup moins coûteuse que celle des cabinets de conseil parisiens.

On peut certes considérer que dans toutes ces approches par questionnaire standards, il y a implication des salariés car c'est leur point de vue qui est recherché et pris en compte. La différence avec les approches participatives précédentes, c'est l'absence des équipes, des groupes. L'expression est indirecte et individuelle à l'opposé de la loi Auroux du 4 août 1982. La dimension du soutien des collègues du modèle « *effort -récompense*» soutien social de SIEGRIST⁸ si importante pour gérer le stress n'est pas mise en œuvre dans le travail de diagnostic et amélioration des salaires ne font que remplir un questionnaire : il n'y a pas d'analyse en groupe..

3. Au-delà du diagnostic, quelles démarches volontaristes d'investissement dans la prévention

⁶ Karasek, T et Theorelle, T (1990) « *Healthy work, stress, productivity and re-construction of working life* » New-York – Basic-books. Ce test est utilisé par l'INRS ou dans les études Sumer de la DARES. Ce bref questionnaire n'utilise qu'une partie des facteurs situationnels généralement reconnus comme facteur de stress (26 questions).

⁷ Hansez, I, et de Keyser, V (2002). Du diagnostic de risque psychosociaux à la gestion organisationnelle du stress. On M Neboit et M Vezina « *Santé au travail et santé psychique* » (pp 189-206) – Toulouse, Octarès.

⁸ Siegrist, J, "adverse health effects of high effort –low reward conditions at work". *Journal of occupational health psychology*, 1, 27 - 43, 1986.

Elles sont monnaie courante aux USA et au Canada pour la santé psycho-physiologique des salariés. Elles restent très modestes en France. Seuls se sont répandus les n° verts pour salariés en difficulté (prévention secondaire) et l'aide au retour au travail (Prévention tertiaire). Le cabinet « psy » est le plus important sur ces marches.

COMMENT METTRE UN PEU DE LOGIQUE DANS CE DOMAINE

1. Tout le monde conviendra qu'il est nécessaire de distinguer les **causes** et les **effets**. Le mot « *stress* » tel qu'utilisé actuellement en France, décrit-il des **causes** ou des **effets** ? ... Hélas les 2 !

Quelle est la distinction de base en GRH, ergonomie et dans toutes les sciences sociales ?

Individus ↔ Environnement

Sans cette distinction pas d'analyses ou d'actions intelligentes. Cela paraît basique mais dans plus de 30% des analyses, la distinction n'est pas faite. Si nous examinons les différents outils d'évaluation utilisés, ils mélangent parfois cause et effets à des degrés divers. Utilisons donc le mot de « *stresseur* » pour les facteurs causaux de la situation et le mot de réaction de stress ou « *strain* » pour l'impact psychosociologique sur un individu y à l'instant t.

2. Si pour la température, le bruit, etc... il y a déjà des différences interindividuelles dans la résistance des individus, les réactions aux *stresseurs* sont frappées au sceau d'une très grande subjectivité et variabilité interindividuelle.

Comme le définit l'agence Européenne de Bilbao, le stress naît du décalage entre la perception des exigences pérennes de la situation par l'individu et sa **perception** des moyens et ressources dont il dispose⁹. On comprend pourquoi les mesures des « *stresseurs* » et des réactions de stress sont essentiellement déclaratives puisque les perceptions entraînent un vécu qui impacte le fonctionnement **physiologique** des individus propre à chacun.

Estelle Morin va plus loin et affine le modèle avec ses travaux sur le sens (op cit). Voir le schéma dans son article.

QUEL TRAVAIL D'AUDIT PEUT FAIRE L'ENTREPRISE SANS NECESSAIREMENT SOUS TRAITES A DES EXPERTS ET EN GERANT MIEUX ELLE-MEME LES DIFFICULTES ?

Traditionnellement, en audit, on distingue les indicateurs de moyens et de résultats. Dans le cas des RPS, nous rajouterons les facteurs de risques.

Indicateurs de risques :

3. % de salariés en « feu continu » avec rotation hebdo
4. Prise de pauses contraintes et/ou difficiles à obtenir

⁹ Voir aussi le modèle transactionnel de Lazarus, RS et Folkman, S, 1984 "*Stress appraisal and coping*" New-York, Spring.

5. Dérangements continuels, multitâches aléatoires
6. Nombre d'agressions par des clients
7. Nombre d'affaires de harcèlement soumises au syndicat ou à la justice
8. Durée du temps de cycle de chaque opération répétitive (travail répétitif) inférieur à la minute.

Indicateurs de moyens :

9. Sensibilisation/formation de l'encadrement aux RPS et facteurs de bien-être
10. Mise en place d'un « *baromètre* » mesurant le vécu des stressés par les individus et l'impact ressenti (le seul item sur les 25 des 3 catégories qui repose sur l'expression subjective d'un vécu). Les autres 24 indicateurs sont objectifs.
11. Existence de sous-groupes d'amélioration des conditions de travail faisant participer les salariés concernés.
12. Activités du CHSCT : nombre de réunions, de visites de locaux, d'enquêtes, de représentants formés, information de l'ensemble des salariés.
13. Information – Communication (nombre – fréquence réunions info descendantes et montantes).

Indicateurs de résultats

1. Indicateurs traditionnels : petit absentéisme – démissions – difficultés à recruter – rapports médicaux – visites à l'infirmerie.
 2. Rapport sur les consultations d'un n° d'assistance psychologique
 3. Suivi des résultats du baromètre du « *stress* » (si présent)
 4. Compte-rendu des CHSCT.
 5. Nombre d'accidents du travail (AT) avec ou sans arrêt.
 6. Taux de fréquence et gravité.
 7. Nombre de journées perdues pour AT.
 8. Nombre d'arrêts de travail hors AT-MP ventilés par causes principales :
 - Troubles musculo-squelettiques
 - Etats anxio-dépressifs, etc (selon les plus fréquentes localement)
 - Spécificités locales
 9. Rapports de la médecine du travail
 10. Nombre et importance en % des mises en invalidité.
 11. Suicides (ou TS) du fait ou sur lieu du travail.
 12. Nombre d'heures/journées perdues de grève pour revendications locales.
 13. Nombre de licenciements individuels pour fautes ou insuffisance professionnelle (aussi facteur de risque par détérioration du climat).
- Et tout autre indicateur de suivi pour des actions spécifiques entreprises.

Nature de ces indicateurs

Tous, sauf l'indicateur de moyens n° 2 et de résultat n° 3 sont déjà disponibles (bilan social..) ou peuvent être calculés sans contacter les salariés.

L'indicateur n° 2 n'est pas disponible partout. On peut utiliser les enquêtes de climat, opinion, satisfaction ou engagement des salariés en y rajoutant des indicateurs d'intensité, des stressseurs mais aussi du « *strain* ».

Devant ce grand nombre d'indicateurs, les entreprises auront intérêt à prioriser et à simplifier selon leur contexte.

Au-delà des 3 catégories d'indicateurs présentés, il manque bien sûr une évaluation de l'impact + et – sur les comptes de l'entreprise. Il conviendrait de chiffrer les coûts –souvent cachés- des indicateurs de résultat : IJ, cotisations ATMP, présentéisme, (salariés présents mais se sentant mal : migraines, allergies, troubles gastro-intestinaux, état anxio-dépressif modéré...), démissions, licenciements individuels non économiques, etc... Il apparaît dans de très nombreuses études américaines¹⁰ que le présentéisme coûte plus que le total des frais médicaux + absentéisme. Ce qui nous interpelle sur notre façon de gérer la santé dans le monde du travail dans la mesure où en France, cette dimension de l'état de « *fitness* » des salariés présent n'est absolument pas prise en compte et gérée.



29ème université d'été de l'audit social

sur le thème du

Bien-être au travail

Montpellier 1er et 2 septembre 2011

RESPONSABILITE DES INDIVIDUS AU TRAVAIL, UN PLAIDOYER POUR UNE VISION RENOUVELEE : SENTIMENT DE RESPONSABILITE ET BIEN ETRE AU TRAVAIL

VEAUX Magali

Université Paul Valéry Montpellier III

CREGOR, ORHA

29 Boulevard Louis Blanc
34000 Montpellier
magali.veaux@univ-montp3.fr
06 61 04 39 71

Résumé :

Entre l'éthique individuelle et la responsabilité sociale des entreprises et des organisations, un choix sémantique est souvent opéré : celui de préférer le terme d'éthique pour tout ce qui concerne l'individu et de préférer le terme de responsabilité pour l'organisation. Nous faisons ce constat au travers d'un état de l'art sur cette thématique et nous proposons d'opter pour une conception différente de la responsabilité s'appuyant sur les apports de la philosophie morale et d'oser interroger la responsabilité des individus au travail dans cette perspective prospective. Nous proposons dans cette optique une réflexion sur les liens entre le sentiment de responsabilité des salariés et leur bien être au travail à travers les premiers résultats d'une étude exploratoire en cours.

Mots clés : responsabilité, éthique, individu, organisation, comportement responsable, bien être au travail

RESPONSABILITE DES INDIVIDUS AU TRAVAIL, UN PLAIDOYER POUR UNE VISION RENOUVELEE : SENTIMENT DE RESPONSABILITE ET BIEN ETRE AU TRAVAIL

Résumé :

Entre l'éthique individuelle et la responsabilité sociale des entreprises et des organisations, un choix sémantique est souvent opéré : celui de préférer le terme d'éthique pour tout ce qui concerne l'individu et de préférer le terme de responsabilité pour l'organisation. Nous faisons ce constat au travers d'un état de l'art sur cette thématique et nous proposons d'opter pour une conception différente de la responsabilité s'appuyant sur les apports de la philosophie morale et d'oser interroger la responsabilité des individus au travail dans cette perspective prospective. Nous proposons dans cette optique une réflexion sur les liens entre le sentiment de responsabilité des salariés et leur bien être au travail à travers les premiers résultats d'une étude exploratoire en cours.

Mots clés : responsabilité, éthique, individu, organisation, comportement responsable, bien être au travail

Introduction

Management bienveillant, néo-management, management responsable ; autant de réflexions actuelles qui s'intéressent à une grande problématique que l'on retrouve depuis fort longtemps dans l'histoire de la pensée managériale : la dialectique individu/organisation. Cette dialectique resurgit depuis une vingtaine d'années dans un contexte particulier et est donc appréhendée sous un angle spécifique.

Ce contexte est celui de la concurrence mondialisée, de l'hypercompétition, de la financiarisation et de l'internationalisation de l'économie et des systèmes de gestion des organisations, du renouvellement permanent des métiers, des besoins organisationnels sans cesse croissants de compétences rares, des enjeux environnementaux au niveau mondial. Ce contexte est également, du point de vue sociétal, celui de l'individu hypermoderne ; individu qui aspire davantage au haut de la pyramide de Maslow qu'auparavant, pour qui le travail doit faire sens, et qui aspire au bien être personnel et professionnel.

La confrontation de ces divers contextes se cristallise aujourd'hui autour de problématiques diverses et variées telles que la suppression d'effectifs, la mise en place de plans sociaux, l'augmentation des suicides en entreprise, la gestion du stress et de la souffrance au travail, ou encore autour de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises et des organisations. L'angle sous lequel la plupart des recherches en sciences de gestion traite des solutions à apporter est celui de l'organisation : quelles sont les réponses organisationnelles, managériales qui permettraient de concilier les exigences de performance de l'organisation avec les exigences sociétales du mieux vivre au travail et de préservation de l'environnement.

Cependant, le focus sur l'organisation, bien que légitime, écarte à notre sens, une dimension qui intéresse également les sciences de gestion, et plus largement les sciences sociales : la dimension individuelle. Notre objectif est de montrer dans un premier temps qu'avant de se focaliser sur la responsabilité des organisations il pourrait être pertinent voire performant pour les organisations de s'intéresser au comportement responsable des individus eux-mêmes, en l'occurrence au comportement des salariés. L'enjeu du bien être, axe de réflexion de cette Université d'été, n'est pas à négliger dans cette optique. C'est d'ailleurs une réflexion qui touche également la société toute entière comme en témoigne la prise en compte de cette question par nos gouvernements qui en 2008 a mis en place la fameuse Commission Stiglitz afin de travailler sur nos indicateurs macro économiques tels que le PIB pour y intégrer précisément ces notions de bien être et de bonheur, absent des statistiques. L'année suivante a vu se développer de nombreux débats sur la question et le rapport fait à la demande du 1^{er} ministre du 5 novembre 2009, intitulé « *Bien être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* » témoigne de cette prise de conscience.

Nous voulons nous positionner ici dans le cadre d'une réflexion sur le comportement responsable des individus au travail, dans une acception spécifique de la responsabilité au travail, celle d'une responsabilité prospective tournée vers le futur. Nous justifions la pertinence de ce positionnement au regard d'un constat fait sur la carence de ce parti pris dans la littérature actuelle et au regard de l'intérêt pour les organisations en termes de performance. Nous nous proposons donc dans un premier temps d'approfondir le concept de responsabilité et son utilisation au travers de la philosophie morale et des sciences de gestion pour mettre en avant la carence et donc l'utilité de mener des recherches sur la responsabilité individuelle au travail distincte d'une responsabilité juridique. Nous tenterons de montrer enfin l'intérêt pratique de s'intéresser à ce concept pour les organisations en termes de performance, via une analyse des relations envisageables entre sentiment de responsabilité exprimé par les salariés et bien être au travail ce qui fera l'objet de la seconde partie de cette contribution.

« Plaidoyer » pour le dépassement d'une vision purement rétrospective de la responsabilité individuelle au travail

Notre propos dans cette première partie de notre réflexion est de mettre en lumière un trait particulier de la littérature actuelle : les auteurs s'attachent généralement à étudier la responsabilité des organisations ou des entreprises tandis que c'est l'éthique ou la citoyenneté des individus et non la responsabilité de ces derniers qui est étudiée. Pourquoi cette différence sémantique ? Est-elle justifiée ? Ne pourrions nous pas envisager une vision prospective de la responsabilité (par opposition à une vision rétrospective) ; appliquée non seulement à l'organisation, comme c'est aujourd'hui le cas à travers le courant de la RSE, mais également à l'individu ? Pour appuyer ce « plaidoyer » pour un dépassement d'une vision purement rétrospective de la responsabilité il nous paraît nécessaire de revenir un instant sur les apports de la philosophie morale en la matière.

Un détour instructif par la philosophie morale

Le concept de responsabilité a beaucoup intéressé les philosophes, notamment la philosophie morale, via des notions proches, telles que la morale et l'éthique. La responsabilité vue par la philosophie morale est majoritairement abordée sous l'angle de l'éthique. Depuis une vingtaine d'années, cette question éthique connaît un regain d'intérêt et fait l'objet de nombreuses recherches et, ce, à travers divers champs : bioéthique, économie, monde de l'entreprise, environnement, etc. L'éthique est devenue une « *évidence éthique* » pour la philosophe Jacqueline Rüss¹. Selon elle, l'engouement pour la réflexion éthique est à rechercher dans la perte de sens qui caractérise nos sociétés actuelles qui sont déboussolées face aux mutations rapides à la fois institutionnelles, politiques, culturelles et technologiques. Pour comprendre ces facteurs d'engouement, Samuel Mercier nous en donne les principales clés d'entrée : « le déclin des idéologies », « le délitement des institutions » (Etat, religion, famille), « la montée de l'individualisme », enfin, « l'impact structurant de la technologie » (Mercier, 1997 : 123-133). Si l'éthique est au centre des préoccupations actuelles et peut faire dans le même temps l'objet de confusions, il peut être judicieux de revenir un instant sur ce concept cher à la philosophie morale. Les philosophes depuis l'Antiquité se sont penchés et souvent opposés sur la définition de l'éthique, son rôle, les objectifs qu'elle poursuit, ses fondements. De manière classique, la réflexion éthique pose la question « Comment dois-je me comporter ? ». L'éthique est donc la « science » qui s'intéresse au comportement juste ou un bon comportement, c'est « *l'ensemble des repères, des principes, des valeurs qui guident l'action d'un individu pour distinguer la bonne de la mauvaise façon d'agir* » (Hireche, 2007). Depuis les Anciens, une multitude d'approches ont vu le jour : éthique de la vertu ou éthique du bonheur (Aristote, épicurisme), éthique du devoir (Kant), éthique universaliste, éthique utilitariste du plaisir (Bentham, Mill), éthique de la discussion (Habermas), éthique de conviction (Weber) éthique de responsabilité (Weber, Ricoeur, Levinas, Jonas), éthique conséquentialiste, etc.

Notre objectif est de savoir s'il ne serait pas opportun, de s'orienter vers une conception prospective et positive de la responsabilité issue de la philosophie morale par opposition à une conception purement juridique en notre sens beaucoup trop restrictive. Pour cela nous

¹ Citée par Mercier S. 1997, Thèse de doctorat : « Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises »

proposons de distinguer les approches qui sont centrées sur l'éthique au sens traditionnel, des approches qui se concentrent sur la responsabilité dans une perspective éthique.

Des approches traditionnelles centrées sur l'éthique

Le nombre de classifications, d'oppositions, et surtout de chevauchements dans les approches possibles est important. Cependant il est possible de distinguer plus généralement les approches déontologiques (Kant) des approches téléologiques (Aristote, Mill).

Les perspectives téléologiques privilégient la fin, la finalité de la moralité : le bien ou le bonheur. Est moralement justifié tout ce qui contribue à cette fin, le Souverain Bien chez Aristote, le plus souvent identifié au bonheur, conçu comme le bien qu'il s'agit de maximiser (Thiaw-Po-Une, 2006 : 70). Pour les grecs, l'ethos désignait l'ensemble des comportements, des mœurs, dont l'enracinement profond donne à l'homme une « seconde nature ». Aristote qui a consacré nombre d'ouvrages à l'éthique lui donnera une dimension autre : une réflexion sur l'acte humain et sa finalité. L'éthique d'Aristote est une « *conception de la vie morale qui considère que la vie heureuse et moralement accomplie (la vie bonne) coïncident : la vertu (qui est la condition de la vie bonne) est ce qui procure le bonheur, en sorte que l'éthique du bonheur est bien [...] une éthique de la vertu comprise comme ce qui procure par soi même le bonheur.* » (Thiaw-Po-Une, 2006 : 73). L'éthique de la vertu est souvent classée également sous les approches essentialistes ou dites ontologistes (l'essence de l'homme en tant qu'être humain). L'éthique d'Aristote ne peut s'insérer dans une conception universaliste de la morale puisqu'elle dépend de chacun en tant qu'être et de ses potentialités à découvrir (Thiaw-Po-Une, 2006).

Dans la lignée des travaux d'Aristote, l'éthique du plaisir des utilitaristes et les néoaristoréliens tels que MacIntyre (1981) s'inscrivent dans une perspective téléologique. En effet, l'utilitarisme (Bentham, 1748-1832 ; Mill, 1806-1873) est une doctrine s'appuyant sur les conséquences d'un acte et notamment l'utilité qu'il peut procurer pour juger s'il est éthique. Un acte est estimé « bon » si il induit le bien être et « mal » si il cause des méfaits ou préjudices (Hireche, 2007). L'utilitarisme a également une conception particulière de l'individu : celui-ci est considéré comme une somme des « utilités », et le bonheur se définit en termes de plaisir ou de diminution de la souffrance. Présenté à partir de ce principe d'utilité, l'utilitarisme est une doctrine normative, morale (pour ce qui touche au choix personnel) ou politique (à propos du choix collectif), qui fonde la moralité d'une action ou d'une règle d'action sur son aptitude à conduire au plus grand bonheur le plus grand nombre de personnes concernées par l'action ou par l'application de la règle d'action (Thiaw-Po-Une, 2006 : 411). Dès lors, cette doctrine conçoit que l'intérêt de quelques uns soit sacrifié à celui de la majorité, ou encore que les individus poursuivent leur intérêt personnel dès lors qu'il en résulte un bien être pour le reste de la société.

Contrairement aux approches téléologiques ou essentialistes, les approches déontologiques ne tiennent pas compte des conséquences des actes comme critère de moralité.

L'éthique kantienne s'inscrit indubitablement dans cette approche : le critère qui permet de déterminer si une action est bonne ou mauvaise est sa conformité à la loi morale (Hireche, 2007). Il s'agit d'une éthique du devoir, d'une éthique de la norme. Il s'agit de s'attacher plus que tout à la définition de règles ou de procédures que le sujet moral doit respecter. La moralité consiste alors purement et simplement dans le respect d'une norme qui vaut pour tous, sans exception : c'est la raison morale qui impose une norme formelle et universelle à la

maxime par laquelle l'agent règle son action, et l'acte moral n'est donc qu'une occurrence particulière de cette norme universelle (Thiaw-Po-Une, 2006 : 70). Pour la première fois, c'est la question du devoir qui devient centrale et non plus la question du bonheur. Cela se traduit directement dans le principe de l'impératif catégorique si célèbre : « *Agis uniquement d'après la maxime qui fait que tu peux vouloir en même temps qu'elle devienne une loi universelle* » (Kant, 1982 : 136). Cette loi ne prescrit pas un comportement précis, elle formule une méthode permettant d'évaluer des jugements moraux (Mercier, 1997).

Il s'agit donc d'une éthique à visée universaliste, fondée sur la raison morale et la volonté libre et rationnelle des individus, indépendante de tous désirs et sentiments subjectifs ; c'est une éthique de l'action juste tandis que l'éthique d'Aristote est davantage une éthique de l'action bonne. Cette loi morale est en outre fondée sur la nature de la volonté : celle-ci est autonome et libre. Un comportement éthique doit alors répondre à trois conditions : 1) « *être valide universellement, et ceci de façon constante* » 2) « *respecter les êtres humains comme individus* » et 3) « *être acceptable pour tout être rationnel, de telle sorte que si les rôles étaient inversés, les parties concernées seraient toujours d'accord* » (Mercier, 1997).

Cette opposition entre les approches déontologiques et téléologiques que nous avons esquissée sans prétendre à aucune exhaustivité interroge au final la possibilité pour l'éthique du devoir et l'éthique de la vertu de se compléter.

Nombreux sont les philosophes, penseurs, sociologues et gestionnaires qui ont souligné la polysémie de la notion d'éthique ainsi que les amalgames possibles entre morale et éthique récurrents (Marschesnay, 2006 ; Mercier, 1997, Wunenburger, 1993). De la même manière ils s'accordent pour la plupart pour rappeler que les deux termes de morale et éthique ont en réalité la même origine étymologique qui explique parfois les difficultés de les différencier. Tandis que « Ethique » provient du grec « êthikos, êthikê » - les mœurs – « Morale » a une origine latine « moralis » - les mœurs. Que ce soit pour l'éthique ou la morale, il s'agit de s'intéresser à la science des bons comportements, des habitudes d'une société, sur la bonne façon d'agir (Mercier, 1997). A la suite des travaux d'Hegel et de Kant, de nombreuses polémiques sont apparues dans le but d'opposer à une « morale contraignante », universelle ; « une éthique plus naturelle, une éthique de la singularité », issue des choix de chacun et beaucoup plus souple. Notons que l'on est proche de la distinction opérée précédemment entre les approches déontologiques (alors voisin du concept de morale) et les approches téléologiques (alors voisin du concept d'éthique). Au final, tout dépend de l'utilisation et de l'époque à laquelle les deux termes sont opposés. Wunenburger (1993) recense ainsi deux traditions de définition selon que l'on différencie les termes selon la part de théorie et de pratique ou selon la part de subjectivité ou d'objectivité². Dans le cadre d'une première différenciation, l'éthique est considérée comme « une science » du comportement et des mœurs, au sens où elle aborde une réflexion théorique sur les fondations des jugements moraux ; tandis que la morale est alors la pratique concrète de ces prescriptions issues de la réflexion éthique – c'est le passage de l'idéal au réel, l'ensemble des moyens mis en œuvre par les individus pour agir de la bonne manière. Dans cette première tradition de définitions, l'éthique précède la morale (Mercier, 1997). Dans une conception moderne que nous retiendrons pour la suite de nos développements, le rapport morale / éthique est presque inversé. La morale relève de l'impératif catégorique de Kant, c'est l'ensemble des principes à dimension universelle, inconditionnelle, normative qui distingue le bien du mal, la morale se réfère à l'obligation. L'éthique se distingue alors de la morale – caractérisée par des règles

² cité par Mercier, 1997

imposées par une autorité à l'ensemble des membres d'une société – car elle désigne un ensemble de règles de conduite, de valeurs adoptées, partagées par un ensemble d'individus ; l'éthique se réfère aux valeurs de référence qui donnent un sens à l'action (Mercier, 1997). La morale s'inscrit dans un idéal dans cette opposition tandis que l'éthique s'inscrit dans le réel ; la morale peut être considérée comme précédant l'éthique. Cette dernière tradition de définitions oppose in fine une éthique du devoir à une éthique de la vertu. Or on s'oriente aujourd'hui dans les conceptions modernes vers une conciliation possible entre ces deux extrêmes comme l'a en premier préconisé Paul Ricoeur (1990) : « *il propose de distinguer entre éthique et morale pour articuler la visée téléologique d'une vie accomplie au respect déontologique des normes universelles et objectives. La morale est nécessaire. Elle présuppose toutefois l'éthique comme sa source, mais aussi comme son recours, lorsque le respect de la norme ne suffit pas pour s'orienter dans l'existence.* » (Thiaw-Po-Une, 2006 : 902)

A côté de ces approches traditionnelles, nous optons pour un ancrage philosophique fondé sur les éthiques de la responsabilité, qui permet une vision différente de la responsabilité, non plus rétrospective mais prospective.

La vision prospective des éthiques de la responsabilité

L'ancrage pour une responsabilité nouvelle s'appuie sur les travaux de divers philosophes parmi lesquels Jonas (1990), Lévinas (1971, 1982), et Weber avec sa fameuse distinction éthique de conviction / éthique de responsabilité.

Jonas dans son *Principe Responsabilité* est un des précurseurs pour une refonte du concept de responsabilité permettant de dépasser les éthiques traditionnelles et de réhabiliter ce concept de responsabilité. La responsabilité pour ce philosophe est une responsabilité prospective, une responsabilité pour le futur. La thèse première de Jonas dans son ouvrage est la suivante : « *La promesse de la technique moderne s'est inversée en menace [...]. Elle va au-delà du constat d'une menace physique. La soumission de la nature destinée au bonheur de l'être humain a entraîné, par la démesure de son succès, qui s'étend désormais à la nature de l'homme lui même, le plus grand défi pour l'être humain que son faire ait jamais entraîné* » (Jonas, 1990 : 13) Or pour lui, l'éthique traditionnelle dans ses courants téléologiques ou déontologique est incapable de répondre à la gravité et à l'ampleur des problèmes. Celle-ci est en effet « *anthropocentrée, orientée essentiellement vers les relations des hommes entre eux [...]; elle implique la règle de réciprocité entre les acteurs et la correspondance des droits et des devoirs; elle se situe dans la proximité spatiale et l'immédiateté temporelle [...]; la responsabilité qui se déploie dans cette éthique est tournée, si l'on peut dire, vers le passé [...]* Dans ces conditions, c'est à dire devant le vide éthique face au caractère inédit du pouvoir que l'homme a acquis par la science et la technique, l'élaboration d'un nouveau concept de responsabilité s'impose » (Simon, 1993 : 172-173). Ainsi, à la différence de l'éthique kantienne, qui partait du devoir pour aboutir au pouvoir (Tu dois, donc tu peux) ; l'éthique de la responsabilité de Jonas part du pouvoir de l'homme pour aboutir au devoir (Tu peux, donc tu dois). Corrélat de la responsabilité, le pouvoir est donc au centre de la réflexion et va déterminer l'ampleur et le type de responsabilité. La responsabilité définie par Jonas est ensuite à la fois indéfinie et impérieuse : « *indéfinie en raison de notre ignorance des effets lointains de notre agir présent, impérieuse en raison des valeurs et des finalités essentielles qui sont en jeu, à savoir « la condition globale de la vie humaine et l'avenir lointain et l'existence de l'espèce humaine* » (Jonas, 1990 : 26) » (Simon, 1993 : 173). L'impératif premier de Jonas vise l'existence de l'homme avant de viser son « être-tel », celui-ci

découlant de l'autre : « le premier impératif : que l'humanité soit ». Ce nouveau type de responsabilité est donc à sens unique et ne comporte pas de réciprocité (loin des logiques utilitaristes et libertariennes fondées sur la corrélation « droit-devoir »), et l'objet de cette responsabilité concerne essentiellement ce qui est précaire, fragile et périssable, à savoir l'être et l'être tel de l'humanité.

La pensée de Jonas s'appuie en partie sur la pensée d'un autre philosophe qui a une conception particulière de la responsabilité et qui présente des points communs avec la responsabilité proposée : Levinas. Ce philosophe est largement connu pour ces écrits très métaphoriques et imagés. Et son « épiphanie » du Visage d'Autrui est restée célèbre. La conception levinassienne de la responsabilité, comme la responsabilité de Jonas, s'inscrit dans une conception non traditionnelle de la responsabilité. Lévinas, au contraire de Ricoeur, et d'une conception juridique de la responsabilité, réfute le jugement d'imputabilité d'une décision et d'un acte (dans le sens j'engage ma liberté dans l'acte que je pose et j'en assume à ce titre jusqu'à un certain point les conséquences : les conséquences de l'acte me sont imputées). Lévinas entretient un rapport non classique avec le concept de liberté : je suis responsable (responsable d'Autrui) avant d'avoir choisi de l'être, avant toute intervention de ma liberté. La responsabilité est constitutive de la subjectivité, loin d'en être une conséquence. (Simon, 1993 : 128) C'est ce qu'on nomme souvent pour expliquer la pensée de Lévinas comme « *le paradoxe d'une responsabilité dont je ne suis pas responsable* ». Cette responsabilité m'est donc imposée sans que je l'aie choisi, ce qui va à l'encontre des approches éthiques traditionnelles qui fondent l'idée de responsabilité sur l'idée de liberté antérieure de l'individu. La pensée de Lévinas peut paraître ainsi à bien des égards extrême dans ses formulations. La genèse de cette responsabilité est à trouver dans le Visage d'Autrui. Ce Visage « *interpelle le Moi et met en question son heureuse spontanéité, son quant à soi égoïste et son auto-suffisance. Autrui suscite la liberté du Moi en la responsabilisant. [...] La relation à autrui est donc de nature essentiellement éthique* » (Simon, 1993 : 129). Notre responsabilité repose sur la capacité d'être touché par la vulnérabilité et la différence d'autrui, que symbolise son regard. Notre responsabilité consiste à répondre à l'appel d'autrui : « le visage me parle et par là m'invite à une relation » (Lévinas, 1971 : 216). Cette responsabilité est prospective, car au lieu de penser aux conséquences de ses actes passés, l'individu doit évaluer celles de ses actes futurs. La vulnérabilité est un aspect majeur de la responsabilité morale prospective, mais il faut la comprendre comme une sensibilité à la différence de l'Autre. De la même manière que dans la conception de Jonas, la responsabilité levinassienne ne comporte pas de réciprocité ; la relation à Autrui est asymétrique. Ce que sa pensée a d'intéressante en ce qui nous concerne c'est qu'elle inscrit la responsabilité de l'individu dans un rapport à l'autre, dans une approche anthropologique et sociologique : c'est une responsabilité pour autrui et qui ne dépend pas d'une injonction morale universelle que ma volonté m'aurait dictée. Je suis responsable de l'autre parce que je suis encastré dans des relations sociales avec cet Autre ou ces autres (les Institutions) et que cet Autre pose une question de vulnérabilité.

Au final, la responsabilité au sens de la reconnaissance de l'interdépendance de l'individu avec ses semblables et avec la nature, est une des dimensions fondamentales de l'éthique ; en ce qu'elle éclaire d'un jour particulier la plupart des choix. Hans Jonas le souligne : la responsabilité est au centre de l'éthique. Etre responsable c'est s'assumer et assumer les autres (Calame, 2003 : 133). La responsabilité est un mouvement de réponse à l'autre qui suppose a priori l'existence du lien social. Cette perspective défend l'importance d'une situation sociale d'interdépendance entre Moi, Autrui et des Institutions (Müller, 1998 ; Etchegoyen, 1991 ; Levinas, 1981 ; Jonas, 1990).

Ces éléments philosophiques ont irrigué toutes les réflexions en sciences de gestion s'interrogeant sur l'éthique et l'entreprise, d'où notre choix de s'être attardé dessus. Si le concept de responsabilité renvoie à des univers théoriques différents mais interdépendants, tels le droit, l'éthique et les religions ; la conceptualisation la plus courante de la responsabilité repose sur une perspective causaliste, c'est à dire rétrospective. On retrouve ici une définition juridique du concept. Dans le numéro de novembre 1994 de la Revue Esprit, dans un article intitulé « Les équivoques de la responsabilité », Paul Ricoeur insistait également sur « *la notion d'imputabilité, capacité à l'imputation en tant que jugement d'attribution à quelqu'un, comme à son auteur véritable, d'une action blâmable* » prônant ainsi une responsabilité illimitée : « *A la limite vous êtes responsable de tout et de tous* ». Cette vision rétrospective, actée sur une vision passéiste des actions (Etchegoyen, 1991) correspond à cette vision issue du droit que nous considérons comme trop restrictive. Comme le note Joras, c'est à partir de l'article 1382 du code civil que l'adjectif « responsable » « *a longtemps été doté de « chose fâcheuse » voire négative. Encore en 1981, c'est ainsi que J. Girodet dans son dictionnaire Bordas, Pièges et difficultés de la langue française, en soulignait l'appréciation péjorative : « Responsable, adj. Attention aux emplois abusifs : 1) On évitera le pléonasmisme les autorités responsables. [...], 2) Le mot responsable ne peut s'employer comme synonyme de auteur ou de cause. Il ne peut se dire qu'à propos d'une chose fâcheuse. [...] On n'écrira pas : le gouvernement actuel est responsable de l'amélioration de la situation économique.* » (in Igalens, 2004 : 3)

Nous proposons de considérer la responsabilité comme un nouveau repère possible : 1) une responsabilité prospective par opposition à une responsabilité rétrospective : elle impose l'anticipation, la conscience, une certaine causalité, de la réponse (qui suppose l'efficace et l'imputation), 2) une responsabilité imposée car responsabilité pour autrui, encadrée dans les relations interindividuelles, intersubjectives, 3) une responsabilité qui s'inscrit dans l'action, locale et qui ne se cantonne pas à l'examen d'un jugement éthique mais qui prévoit d'agir et qui agit en fonction des circonstances, 4) une responsabilité qui peut être variable, qui dépend du pouvoir de chacun, 5) une responsabilité créatrice de sens et source de valorisation des individus. Nous voulons nous positionner dans une autre perspective de la responsabilité : une responsabilité, non plus rétrospective mais prospective, tournée vers le futur, vers l'action anticipée.

Quid du comportement responsable au niveau individuel ? Un intérêt réel pour les organisations.

Pourquoi s'intéresser au comportement responsable des individus au travail ?

Dans la littérature en sciences de gestion, nous constatons que le concept de responsabilité, au sens de responsabilité prospective est souvent réservé à l'organisation. La dimension individuelle renvoie quant à elle à l'éthique.

Les théories et réflexions que nous avons pu explorer sur la thématique de la responsabilité en sciences de gestion (hors responsabilité juridique) se découpe en deux types de réflexion avec un vocable spécifique qui nous a étonné : des réflexions orientées vers la question de l'éthique des individus tandis que les réflexions portant sur l'organisation préfère le vocable de responsabilité notamment sous l'angle de la « responsabilité sociale de l'entreprise ».

D'un côté le terme d'éthique dans le cadre de l'entreprise renvoie à l'éthique de l'individu au sein de cette entreprise, ou bien à l'éthique de l'entreprise elle même mais dans une

conception instrumentale de l'éthique de gestion et qui a au final pour objectif l'éthique des managers, dirigeants, ou des salariés donc l'éthique des individus. Au vu de nos développements sur l'éthique en philosophie, cela ne pose en soi aucun problème particulier : l'éthique renvoie effectivement à la question individuelle de savoir si j'agis bien ou pas.

A l'inverse, d'un autre côté, le concept de responsabilité dans une perspective éthique tel que nous avons pu le développer à travers les éthiques de la responsabilité, prospective, ne s'attache finalement qu'à la vision issue de H. Jonas, à savoir la responsabilité de l'organisation. C'est tout le courant actuel de la responsabilité sociale de l'entreprise. A aucun moment la responsabilité ou le sentiment de responsabilité des individus, des salariés, n'est envisagé dans cette conception morale, car bien entendu la responsabilité des individus sous son angle juridique n'est pas occultée. Cela peut d'ailleurs facilement se comprendre : ne pas rattacher le terme de responsabilité prospective, morale, à l'individu permet de ne pas la confondre avec son acception la plus courante, celle d'une responsabilité juridique rétrospective. Cependant nous supposons que le concept de responsabilité est plus pertinent que celui d'éthique pour s'interroger sur les comportements des individus en situation de travail car il permet de rassembler sous une même bannière les questions liées à des valeurs universelles et celles liées à des valeurs circonstanciées, locales et individuelles. Ce concept permettrait il nous semble d'allier idéal et réel ; universel et relatif ; morale et éthique. Approche qui pourrait être plus qu'intéressante pour la gestion qui fait doit gérer des contradictions, des dilemmes.

L'état de l'art³ nous montre un fait : la responsabilité de l'individu au travail prise sous un angle prospectif est peu développée, on lui préférera le terme d'éthique.

Néanmoins, certaines recherches ne sont pas à exclure dans la mesure où, de près ou de loin elles se rapprochent de notre point de réflexion ; c'est ce que nous nous proposons d'examiner à présent.

Etre responsable au travail, dans notre perspective, suppose l'altérité. Cela suppose un individu qui ne va pas uniquement agir dans ses intérêts mais qui se trouve en interaction avec autrui, qui lui pose une responsabilité : celle d'anticiper les conséquences de ses actions sur autrui, d'en tenir compte dans ses choix de décision et d'action. Or selon la clarification apportée par Michel Joras (in Collectif « Tous responsables », Igalens, 2004) : « *Répertoire pour la première fois dans la langue française en 1564, l'adjectif responsable nous semble trouver son origine dans deux verbes du latin classique : respondere et responsare. [...] Chacun d'eux a apporté des interprétations divergentes* » « *Le premier, respondere, transitif, était en latin porteur de sens divers* :

- *faire réponse à quelqu'un, à quelque chose ;*
- *donner des consultations (jus respondere) ;*
- *répondre à un appel, à une citation en justice ;*
- *répondre à, être digne de, égal à, à la hauteur.*

Le second, responsare, en plus de signifier « répondre à », se traduit par « satisfaire à », « tenir tête », « braver ». Il apparaît que le premier ait généré en français le verbe répondre, en anglais respond, et que le second ait produit le mot réponse en français et response en

³ Voir pour plus d'approfondissement notre Communication proposée au Congrès 2011 de l'AGRH, « Responsabilité des individus au travail : les apports de la philosophie et des sciences de gestion dans une approche prospective »

anglais. » (Igalens, 2004, pp. 1-3). De nombreux travaux s'accordent donc pour dire que la responsabilité pose trois types de réflexion autour desquelles s'orientent la plupart des débats : être responsable c'est d'abord cette capacité de répondre effectivement de ses actes, réflexion qui pose la question de la liberté de l'individu comme pendant de sa responsabilité ; être responsable c'est ensuite être responsable de quelque chose ou de quelqu'un c'est donc « répondre de » ; enfin être responsable c'est être responsable « devant » quelqu'un, l'Autre, qui interpelle mes actes. C'est également donner du sens à l'action. Weick dont les travaux sont nombreux, met l'accent sur ce sensemaking et sur ce qu'on appelle l'enactment. L'acteur dans cette approche produit autant l'environnement qu'il est produit par lui. « *La notion d'enactment conduit à considérer l'environnement comme une production sociale des membres de l'organisation* » (Koenig, 2003). En mettant l'accent sur le lien, sur les interactions, et sur le fait que ce sont ces liens qui créent le sens et l'organisant, Weick, « *réhabilite le rôle et la responsabilité de l'individu dans l'évolution collective : c'est bien l'individu qui fait le collectif et de grands changements peuvent être produits par des microactions* » (Koenig, 2003).

Dans cette optique, le lien entre le comportement responsable des individus et celui de leur organisation pourrait être envisagé.

Certains modèles développés notamment par des chercheurs américains pourraient nous éclairer sur la question du comportement responsable au niveau individuel en lui-même et sur la question de la performance organisationnelle.

La littérature sur les comportements proactifs ou les comportements extrarôle est intéressante à plus d'un titre à ce propos.

Ainsi, certains auteurs ont montré que l'avantage concurrentiel et le succès organisationnel sont fortement dépendants des initiatives personnelles et des comportements dits proactifs (Crant, 2000 ; Parker, 2000 ; Frese, 1996, Seiling, 2001).

Un comportement proactif signifie que l'on attend des employés d'anticiper spontanément les problèmes et opportunités futures et qu'ils agissent en conséquence ; en bref de ne pas attendre que les problèmes se posent pour les résoudre (Bateman & Crant, 1999 ; Crant, 2000 ; Fuller, Marler & Hester, 2006 ; Parker, 2000). Pour Crant (2000), la proactivité consiste à faire preuve d'initiative en vue d'améliorer sa situation de travail actuelle. Ces comportements ont tous pour point commun d'être délibérés et d'être orientés vers le futur (Parker & coll., 2006), même s'ils peuvent revêtir différentes formes. Selon la littérature, ce type de comportement ne peut pas se décréter mais il est possible pour l'organisation d'en favoriser les conditions d'émergence : notamment les conditions de travail (Frese, Garst & Fay, 2007) ou l'influence du supérieur hiérarchique (Grant & Sumanth, 2009).

A ce titre, pour Cummings et Anton (1990), le sentiment de responsabilité chez un salarié peut apparaître lorsque ce dernier soit, examine un comportement déjà passé ou bien les événements qui en ont été à la source ; soit en anticipant les futurs comportements ou les événements qui pourraient en être la cause (Fuller, Marler, Hester, 2006). Ces auteurs différencient ainsi ces deux facettes du sentiment de responsabilité : une facette rétrospective et une facette prospective⁴. De la même manière, Graham en 1986 opère une distinction entre responsabilité assumée (« before the fact consciousness ») et responsabilité assignée (« after the fact accountability ») et Culbert avant lui en 1974 opposait le fait de rendre des comptes après les faits (« after-the-fact accountability ») de la situation où l'individu a une conscience avant les faits (« before-the-fact consciousness »). Cette littérature montre l'importance de raisonner au niveau individuel dans une perspective de responsabilité prospective. Cette

⁴ « two perspectives as « retrospective » versus « prospective » reflectivity »

conception de la responsabilité n'est pas sans difficulté pour l'organisation. En effet, dans ce sens, la responsabilité ne peut qu'être volontairement assumée par les individus. Ainsi, peu importe que les organisations obligent les individus à rendre des comptes, elles ne pourront pas forcer les individus à assumer pleinement leurs responsabilités au sens d'avoir des comportements proactifs (Wynn, 1982).

L'étude sur les comportements proactifs a notamment donné lieu à des recherches sur des comportements proactifs spécifiques et qui pourraient éclairer la réflexion sur la responsabilité proactive des individus au travail : l'étude des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces études ont généré une multitude de travaux ainsi qu'une multitude de concepts différents selon Paillé (2006). En s'appuyant sur l'analyse critique effectuée par Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach en 2000, ce dernier rappelle les deux conceptualisations classiques autour de ces comportements (2006). La « taxonomie restreinte » qui est également la plus courante, articule l'altruisme (proche de la notion de bienveillance vue plus haut) à la conscience professionnelle. L'altruisme correspond à une conduite délibérée en vue d'aider une personne dans l'exercice de son activité professionnelle tandis que la conscience professionnelle est pour l'essentiel dirigée vers l'organisation. La « taxonomie élargie », développée à la fin des années 1980 par Organ (1988) dans son ouvrage *The good soldier syndrome*, complète la taxinomie restreinte en faisant apparaître de nouveaux concepts. La courtoisie (*courtesy*), le réconfort apporté aux collègues (*cheerleading*), l'esprit d'équipe (*sportmanship*) et les vertus civiques (*civic virtue*). La courtoisie correspond au fait de devancer systématiquement l'émergence des difficultés susceptibles de poser des problèmes dans le travail des collaborateurs. Tandis que l'altruisme relève d'une conduite réactive, la courtoisie s'apparente plus à une conduite proactive. Le réconfort quant à lui, consiste à encourager les collègues. Et l'esprit d'équipe fait référence chez une personne au fait de tolérer les inconvénients et les abus liés au travail sans se plaindre. Enfin, les vertus civiques se caractérisent chez un employé par la manifestation d'un intérêt soutenu envers l'ensemble des actions réalisées par son organisation. Si la paternité du concept de citoyenneté organisationnelle revient à Bateman et Organ (1983), de nombreux chercheurs ont davantage travaillé sur les relations entre ce concept et d'autres variables que sur le concept lui-même (Podsakoff et al., 2000). De manière générale, la citoyenneté organisationnelle, associée à des concepts tels que les comportements pro sociaux pour l'organisation, les comportements en dehors du rôle, la spontanéité organisationnelle, la performance contextuelle, repose sur la définition de Organ (1988) : « *le comportement d'un individu qui est laissé à son libre choix, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompenses et qui, dans son ensemble, promeut le fonctionnement efficace de l'organisation* ». Ce concept répond à la conviction de Bateman et Organ (1983) que la satisfaction au travail fait naître l'envie d'aider ses collègues et prédispose à coopérer pour maintenir les structures liées au travail. Il recouvre, en particulier, les comportements que les responsables hiérarchiques auraient envie de demander sans toutefois, pouvoir le faire (Organ, 1997). Or, cette définition a suscité de nombreux débats, en particulier, sur le fait de savoir si elle recouvrait les comportements liés au rôle (in-role) et si ceux-ci étaient ou non, pris en compte dans l'évaluation de la performance des salariés citoyens donc récompensés. Ainsi, Morrison (1994) et plus récemment Coyle-Shapiro et al. (2004) font remarquer que certains comportements citoyens mis en œuvre par les salariés sont perçus par ces derniers comme faisant partie de leur rôle, même s'ils ne sont pas reconnus par l'organisation, ni explicitement exigés. Finalement, depuis 1993, Borman et Motowidlo ont nourri le débat sur les insuffisances de la définition initiale de Bateman et Organ et contribué à faire admettre la pertinence de la distinction entre la performance dans la tâche et la performance contextuelle. Organ reconnaît ainsi la difficulté à caractériser aisément la distinction « dans » ou en

« dehors » du rôle, ainsi qu'à préciser si les comportements sont ou non récompensés. Un consensus semble établi : les comportements citoyens recouvrent tout ce qui, en dehors de la tâche prescrite ou plus largement de l'activité de travail, concourt à augmenter ou maintenir la qualité du contexte du travail et correspond à des comportements d'aide (Organ, 1997 ; Motowidlo, 2000).

Mais qu'en est il de l'intérêt de se comporter de façon responsable au travail ? Quel intérêt pour la recherche et pour les organisations ? Si l'on se base sur les travaux des comportements de citoyenneté organisationnelles dont les acceptions peuvent renvoyer à une conception prospective de la responsabilité, la littérature montre des liens plus ou moins forts entre ces types de comportement et la performance de l'individu, du groupe de travail et de l'organisation (Podsakoff et MacKenzie, 1994, 1997, 2000) même si ces derniers auteurs soulignent que les recherches sur ces liens relèvent davantage de la croyance que de liens prouvés.

Sentiment de responsabilité et bien être au travail : des relations ambivalentes

Notre recherche porte avant tout sur ce que signifie pour les salariés le fait de se comporter de façon responsable dans leur travail, quelle représentation ils ont de leur responsabilité. Le cœur de notre travail ne porte donc pas sur des questions liées au bien être. Cependant, contre toute attente notre étude nous a révélé au cours de notre phase exploratoire des relations particulières entre le sentiment de responsabilité et le bien être au travail. Cette phase n'étant pas terminée, nous présentons ici qu'une réflexion s'appuyant sur quelques verbatims récurrents et révélateurs sans prétendre à des résultats finaux.

Nous nous basons à ce jour sur 12 entretiens menés auprès d'employés (3), de cadres (7) et de dirigeants (2) appartenant à des PME (3) et grandes entreprises (3) dont la majorité relève du secteur du service, une seule relevant du secteur industriel.

Le recueil des données s'est fait par entretiens semi directif, la moyenne des entretiens étant de 44 minutes. Notre guide d'entretien ne prévoyait pas initialement d'aborder des questions liées au bien être au travail, ce sont les personnes interviewées qui ont évoqué cette thématique sous des angles différents dans les premiers entretiens et que nous avons choisi d'aborder par la suite. Notre guide aborde la représentation de ce qu'est un comportement responsable, les thématiques de l'autonomie au travail, de l'éthique, de la conscience professionnelle, du lien entre comportement responsable et performance, et la cible du comportement responsable. Le bien être ne fait donc pas partie des thèmes abordés a priori.

Deux premiers éléments sont apparus qui peuvent sembler contradictoires. D'un côté le sentiment de responsabilité est considéré par les salariés comme source de bien être dans leur travail dans la mesure où c'est une condition sine qua non pour avoir le sentiment de bien faire leur travail, d'avoir du sens et d'avoir le sentiment d'être libre, d'être autonome. Si les interviewés ne pouvaient pas se sentir responsable dans leur travail, ce serait un mal être voire ils expriment une intention de quitter l'entreprise.

Ainsi, une RRH précise : *« Être responsable pour moi c'est d'essayer de bien faire mon travail d'être consciencieuse et d'être contente de le faire comme ça [...] c'est faire mon travail au quotidien du mieux possible et du coup d'être contente [...] si j'avais pas de latitude, je serais plutôt mal ou je serais vachement frustrée, j'aurais un esprit de contradiction presque à ma mettre en danger, pour l'instant ça se passe bien mais c'est aussi lié à ma personnalité [...] j'ai eu des phases où je me sentais pas bien par rapport aux*

directives de l'entreprise mais malgré tout je faisais bien mon travail alors qu'ils le méritaient pas forcément ... en fait c'est naturel et j'ai été hyper déçue de voir que tout le monde n'est pas comme ça »

Une autre cadre sur la thématique de l'autonomie nous dit : *« Si je fonctionnais qu'à la reconnaissance salariale je resterais pas...moi j'ai besoin d'autonomie pour être responsable j'ai besoin de liberté...moi je me souviens d'avoir eu une chef qui regardait contrôlait tout ce que je faisais moi je me sentais pas responsable on a plus envie de bosser après...mais j'en ai besoin car sinon ca me mine, ca me crée de la souffrance et ca va très loin je démissionne, je supporte pas qu'on me fasse pas confiance...on ne devient responsable que quand on nous laisse le devenir si on regarde toujours au dessus de votre épaule c'est pas possible »*

Un autre cadre considère que l'autonomie est indispensable pour être responsable. S'il n'avait pas cette autonomie : *« mon référentiel personnel c'est que je préfère partir...je pars du principe que nul n'est irremplaçable ; les salariés mais l'entreprise aussi, je suis marié avec personne sauf avec ma femme... »*

Une employée en parlant de son ancien travail met en avant que pour elle c'est pas possible de ne pas se sentir responsable de bien faire son travail du mieux qu'elle peut : *« je supporte pas sinon faut changer de métier et on a plus l'énergie de chercher un autre job ... c'est un engrenage moi j'ai préféré changé de boulot... »* Elle précise également : *« la reconnaissance c'est un des facteurs de motivation à être responsable et être responsable c'est ce qui fait partie qu'on est content de venir le matin... »*

D'un autre côté, ce sentiment de responsabilité est également porteur de stress, d'angoisse, d'anxiété et peut donc être source de mal être dans la mesure où ils se sentent engagés moralement, qu'ils ne peuvent renier leur valeur, que l'organisation ne leur fournit pas toujours les moyens financiers ou humains nécessaires à assumer concrètement leur responsabilité qu'ils ont envie d'assumer, ou encore que l'absence à long terme de reconnaissance tant matérielle que sociale les démotive sans que leur sentiment de responsabilité ne disparaisse ; dans ce cas là ils expriment une souffrance lorsque la dissonance est trop importante.

Cet extrait brut d'un entretien menée auprès d'une cadre RH est symptomatique : *« Pour moi la conscience professionnelle, c'est le coté tu vois d'arriver coincée... tu bouffes tes cachetons, tu vas y aller c'est l'espèce de stress, ... pour moi la conscience professionnelle elle depuis quelque mois est très liée à un stress en fait, qui est une charge de travail à laquelle je dois faire face et parfois pas le temps suffisant pour faire face à cette charge de travail... la conscience professionnelle c'est ... pour moi en ce moment elle est pas bonne dans ce que ca induit chez moi puisque ca induit des moments ... des réveils intempestifs à 5h du matin ou je vais me jeter sur mon ordi pour faire le truc qu'il faut faire et cette impression aussi que je trouve tres désagréable c'est le fait de ne pas avoir les moyens de savoir ce qu'il faudrait faire (c'est de la frustration) et de ne pas pouvoir et qu'on te dise mais non ce n'est pas possible donc du coup c'est aussi cet espece de truc ou tu te bloques au mur et là on rentre dans le champ de la reconnaissance professionnelle qui est de dire mais moi à ma place à mon rôle ou je me sens responsable de pour moi des ressources humaines notamment des relations sociales d'un climat social, je me sens investie de la mission avec mon chef bien aimé de maintenir ce bateau et que pour maintenir ce bateau il faudrait ca ca et ca et qu'on me dit ca c'est pas possible et qu'on maintient quand même le bateau donc ya un moment où dans la notion de responsabilité la conscience professionnelle fait que tu restes responsable c'est à dire que moi je l'accepte et on accepte d'être responsable de quelque chose dont en fait on n'est pas intrinsèquement responsable pour de vrai puisque on va moi là je pense*

qu'on va dans le mur en nuit, on va se prendre un conflit dans pas très très longtemps sur les équipes de nuit, on sait pourquoi on sait ce qu'il faudrait faire, on ne peut pas le faire donc là c'est la responsabilité à un moment qui est compliquée à assumer, qu'on assume et c'est là qu'on revient dans la conscience professionnelle c'est à dire à quel moment on refuse pas d'assumer quelque chose dont on a pas l'entière capacité décisionnelle ».

« C'est ça aussi qui est frustrant parce que quand on te dit vous êtes dans le confort vous dépensez trop on sait nous notre état d'esprit depuis qu'on est dans ces postes là qu'on a monté ce projet il a été à toujours été de respecter justement de pas dépenser à tout va de pas être dans la frivolité et qu'on nous dit vous êtes dans le confort de vie ... ah putain !! tout le monde qui a les cernes jusque là tout le monde en peut plus... tu vois les agents qui commencent à être tendus qui ont des taux de production des taux productivité qui sont conformes à tous les objectifs et qu'on te dit vous êtes un peu dans le confort là...euh non on est n'est pas vraiment dans le confort... » « Vous êtes en risque psychosocial...c'est la définition propre mais tous...jveux dire le torticoli une collègue coincée du dos d'autre qui prend des inflammatoires sans faire un truc mais bon on est clairement dans ce enfin pour moi en appréhension des choses c'est ...on donne chacun beaucoup on a énormément donné en montée en charge ça été un investissement super vraiment super chouette mais qui nous a mis tous par terre malade fatigué qui a eu des incidences personnelles et tout tout ça et le fait que deux ans après on continue à nous dire vous êtes dans le confort moi ça c'est un truc ce mot là j pense que ça nous reste coincé dans le dos »

Son collègue acquiesce *« Aujourd'hui jme sens encore responsable ... mais jsuis à la frontière de dire bon c'est bon quoi.... »*

Essayons d'analyser ces éléments et cette ambivalence au regard de la littérature sur le bien être et le burn out.

Notons en premier lieu un point qui nous paraît révélateur : la tendance des recherches est à se concentrer davantage sur le contraire du bien être c'est à dire à se concentrer sur les aspects négatifs du travail plutôt que sur les aspects positifs. En témoigne cette étude menée par C. Bourion et S. Trebucq (2010) : en s'intéressant en particulier à l'image véhiculée par la littérature de vulgarisation sur le travail, ils ont montré que sur 109 ouvrages développant une image sur le travail, 95 développaient une image de souffrance de travailler (87,2%), tandis que seulement 14 développaient une image du plaisir de travailler (12,8%).

D'ailleurs une revue de littérature sur le bien être en sciences de gestion est quelque peu périlleuse : d'une part c'est un concept mal défini qui fait l'objet de nombreux travaux notamment en économie et en philosophie mais que l'on définit trop souvent par un ensemble de variables ou d'indicateurs eux-mêmes souvent critiqués (le bien être ou le bonheur peut-il réellement être mesuré, de manière objective, de manière subjective etc.), d'autre part les chercheurs sont plus à l'aise avec les manifestations du mal être, plus détectables, plus facilement mesurables. Le bien être au travail peut s'entendre ainsi : travailler dans de bonnes conditions de travail, être satisfait et motivé, s'épanouir professionnellement, avoir trouver un équilibre entre ses aspirations individuelles et les obligations générées par son travail. Au contraire les risques psychosociaux (stress, burn out, harcèlement, accident du travail), susceptibles d'altérer ce bien être, en engendrant des risques pour la santé, vont se traduire par de l'absentéisme, un retrait ou un départ de l'individu, une démotivation au travail, une insatisfaction, un désengagement, des comportements de violence ou d'agression, une perte de sens, des suicides, etc.

Les entretiens menés illustrés des quelques verbatims précédents peuvent être analysés sous l'angle tout d'abord de l'engagement au travail.

Dans la littérature en psychologie positive, l'engagement au travail est souvent opposé à l'épuisement professionnel ou burn out (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Les travaux sur l'engagement au travail partent du postulat que les études se focalisant sur les aspects négatifs du travail (pathologies, stress, etc) sont dominantes et que les études s'intéressant à des états positifs mériteraient d'être davantage étudiées (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000) (cité par Truchot, 2006). L'objectif est donc de se focaliser sur ce qui permettraient aux individus de bien vivre. Dans l'ouvrage collectif « Comportement organisationnel – Vol.2 » Truchot rappelle que « *Psychological Abstracts, Myers (2000) indique que le rapport entre les publications relatives aux émotions négatives et celles relatives aux émotions positives est de 14 pour 1. Ce même constat vaut pour les recherches traitant de la santé au travail.* » (Truchot, 2006).

La plupart des auteurs distinguent généralement l'engagement au travail, qui porte sur la relation qu'entretient le salarié avec son travail (Neveu, 1993), de l'engagement organisationnel (ou implication organisationnelle selon les versions francophones ou anglosaxonnes) qui si l'on reprend la typologie célèbre de Allan et Meyer (1990) comprend trois dimensions (la dimension calculée, la dimension affective et la dimension normative). Seulement ces trois dimensions de l'engagement organisationnel renvoient à l'engagement de l'individu par rapport à son organisation. Nous ne nous situons en l'espèce pas de cette optique mais bien sur le rapport qu'entretient l'individu avec son travail. Des études récentes s'orientent même sur l'idée que l'engagement d'un individu est multi-cible de par les évolutions des métiers, des changements organisationnels, des changements de l'organisation du travail etc. (Cohen, 2006 ; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). Pour Schaufeli et Bakker (2004), « *l'engagement réfère à un état affectivo-cognitif persistant et envahissant (persuasive) qui n'est pas polarisé sur un objet, un événement, un individu, ou un comportement en particulier* ». « *Il s'agit d'un construit multidimensionnel référant à un état d'esprit positif et satisfaisant (Gonzales-Roma, Schaufeli, Bakker, et Llobregat, 2005)* » (Truchot, 2006). Trois dimensions caractérisent cet engagement au travail. La vigueur (mental resilience) qui correspond à un niveau élevé de volonté d'agir de produire des efforts de manière persistante même face à des difficultés ; cette vigueur est souvent opposée à l'épuisement émotionnel (Maslach et Leiter, 1997). La dévotion suppose le sens, l'enthousiasme, l'inspiration et la fierté de relever des défis ; on considère souvent que c'est l'opposé du cynisme (Schaufeli et al., 2002). Enfin, l'absorption qui implique que l'individu est totalement concentré sur son travail, qu'il y est dévoué entièrement et a souvent des difficultés à s'en détacher. Ce courant de l'engagement au travail pourrait être un cadre théorique pertinent pour analyser ce lien entre sentiment de responsabilité et bien être au travail au vu des entretiens menés auprès de nos interlocuteurs. D'ailleurs les recherches sur l'engagement notamment sur l'engagement organisationnel se sont intéressées également aux relations existantes entre engagement et comportement de citoyenneté organisationnelle (cf partie précédente pour la revue de littérature sur les OCB). Paillé (2009) montre ainsi que l'analyse multi cible de l'engagement est globalement favorable à une meilleure prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle (Becker, 1992). Dans cette étude Paillé s'appuie sur Bentein, Stinglhamber et Vanderberghe (2002) qui ont montré que « *d'une part les employés sont affectivement plus proches de l'entité « groupe de travail » et plus distants des entités « organisation » et « supérieur » et d'autre part que cette proximité a un effet d'amélioration sur la prédiction de la citoyenneté* » (Paillé, 2009).

De la même manière la satisfaction au travail qui est un révélateur de bien être a été étudiée au regard des comportements de citoyenneté organisationnelle. S'il existe une multitude de modèles de la satisfaction (Roussel, 1996) et si le nombre d'études portant sur cette thématique est important (Paugam, 2000) ; un consensus semble établi. La satisfaction au travail serait le résultat de l'évaluation qu'une personne fait au sujet de son travail ou de sa situation de travail (Paillé, 2008). De nombreuses recherches ont montré un lien positif entre satisfaction au travail et comportement de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff et al., 2000), notamment l'esprit d'équipe, les vertus civiques, l'altruisme et la conscience professionnelle (Tansky, 1993). Or il pourrait être intéressant de renverser le problème et de s'intéresser à la question de savoir dans quelle mesure avoir un comportement responsable dans son travail procure du plaisir et de la satisfaction.

Une explication possible serait que le fait d'être responsable dans son travail procure du sens source de satisfaction et de bien être. Au vu de nos propos précédents, une chose est certaine : le comportement responsable ou le sentiment de responsabilité supposent du sens. Or certains travaux considèrent que le sens est essentiel au bien être au travail (Morin et Forest, 2007). Selon Morin et Forest (2007), trois définitions peuvent être données au sens du travail. C'est d'abord « la signification que le sujet donne au travail, les représentations qu'il en a et la valeur qu'il lui attribue ». C'est ensuite « l'orientation vers le travail, ce que le sujet recherche dans son travail et les desseins qui guident ses actions ». Enfin, le sens du travail « peut être conçu comme un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, comme le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail ». dans cette dernière acception les auteurs mobilisent à juste titre la théorie des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976) qui considèrent que la variété des tâches, l'identité au travail, et la signification du travail ainsi que l'autonomie et le feed-back contribuent à créer du sens au travail et donc à favoriser le bien être des salariés. Les verbatims présentés laissent penser cela.

Nos entretiens mettent en lumière à côté de l'enjeu du bien être celui du mal être qui peut se traduire par du burn out. Pour Cherniss, le burn out correspond à un changement négatif des attitudes relatives au travail : affaissement des buts et du sentiment de responsabilité professionnelle, détachement émotionnel vis-à-vis des clients, et parallèlement, un plus grand intérêt pour soi même (Truchot, 2006). Ce que révèle un de nos entretiens dans ce qu'il exprime une souffrance liée au fait de se sentir responsable et de se donner au maximum jusqu'à épuisement et qui correspond au modèle de Cherniss, c'est que c'est l'investissement initial qui engendre le burn out. Dans ce sens, Pines affirme que pour être consommé, il faut d'abord avoir été enflammé, donc impliqué, investi dans son travail (Pines, 1993, 2005).

Ce qu'exprime enfin ces verbatims et cette expression d'un burn out c'est finalement une rupture avec le contrat psychologique initiale qui s'exprime par de l'injustice et le sentiment de ne pas être reconnu à sa juste valeur à sa juste contribution au sein de l'organisation : le sentiment de responsabilité vient renforcer la volonté du salarié de se dépasser malgré ces risques malgré l'insatisfaction qu'il ressent comme si ce sentiment de responsabilité était plus un fardeau qu'un réel avantage.

Il nous semble pour conclure que les organisations et la recherche auraient intérêt à se pencher davantage sur ce sentiment de responsabilité, souvent non reconnu par l'organisation car considéré comme normal mais qui a des conséquences potentielles tant sur le bien être que sur le mal être des salariés. Cette contribution modeste et qui n'apporte pas de résultats quantifiables au sens classique invite simplement de futures recherches à approfondir cette

thématique qui nous semble pertinente en termes de propositions par la suite pour améliorer le bien être au quotidien des salariés.

Références

- Allen N.J., Meyer J.P. (1996), « Affective, continuance and normative commitment to the organization : an examination of construct validity », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, pp. 252-276
- Allard-Poesi F., Koenig G., Laroche H., Roux-Duport C., Vidaillet B. (2005), *Le sens de l'action – Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert, 183 p.
- Attarça M., Jacquot T. (2005), « La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », *XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers
- Bateman T.S., Organ D.W. (1983), « Job satisfaction and the good soldier : the relationship between affect and employee “citizenship” », *Academy of management journal*, Vol. 26, N°4, pp. 587-595
- Bourion C., Cloutier J., Gendron C., Igalens J. (2008), *Repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Eska, Gestion Eco, 294 p.
- Bourion C., Trebucq S. (2010), « La diversité des images du travail et des images des responsables – Du Travail Bonheur au Travail Souffrance. Du responsable rationnel au responsable pervers », *Revue internationale de psychosociologie*, Vol 16., N°39, pp. 49-68
- Boyer A. (2002), *L'impossible éthique des entreprises. Réflexions sur une utopie moderne*, Paris : Editions d'Organisation, 226 p.
- Brief, A., & Motowidlo, S. (1986), Prosocial organizational behaviors, *Academy of Management Review*, vol.11, n°4, p. 710-725
- Campoy E., Neveu V. (2007), « Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié », *Revue Française de Gestion*, N°175, pp. 139-153
- Cappelletti L, Khalla S., Noguera F., Scouarnec A., Voynnet-Fourboul C., (2010), Toward a new trend of managing people through benevolence?, *Management & Avenir*, Vol6, N°36, p. 263-283
- Capron M. (2003), *L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*, Paris : Unesco, Economie Ethique
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris : La Découverte, Entreprise & Société, 252 p.
- Capron M. (2006), « Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique », *Contribution à la Conférence d'ouverture de l'Atelier International sur la RSE*, Université du Québec, Montréal
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Paris : La Découverte, Repères, 124 p.
- Caroll A.B. (1987), In search of the moral manager, *Business Horizons*, pp. 7-14

- Carsten M.K., Uhl-Bien M. (2007), Being ethical when the boss is not, *Organizational Dynamics*, Vol.36, N°2, pp. 187-201
- Cathelat B. (1997), *L'impératif moral – Retour à la morale ou simple besoin de nouvelles règles du jeu ?*, Paris : Denoël, Foreseen, p 121-127
- Chauveau A., Rosé J-J. (2003), *L'entreprise responsable*, Paris : Editions d'Organisation, 392 p.
- Chalier C. (1998), *Pour une morale au-delà du savoir : Kant et Levinas*, Paris : Albin Michel, 226 p.
- Cropanzano R., Goldman B., Folger R. (2003), « Deontic justice : the role of moral principles in workplace fairness », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, N°8, pp. 1019-1024
- Dejean F., Gond J.P. (2004), « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.7, N°1, pp. 5-31
- De Nanteuil M. (2009), « L'éthique de responsabilité... contre la RSE ? », *Sociologies Pratiques*, Vol.1, N°18, pp. 65-77
- Dupuis J-C., Le Bas C. (2005), *Le management responsable, Vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Paris : Economica, Connaissance de la gestion, 191 p.
- El Akremi A., Guerrero S., Neveu J.P. (2006), *Comportement organisationnel Vol.2 – Justice Organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Bruxelles : De Boeck, 366 p.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007), Making things happen : reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model, *Journal of Applied Psychology*, vol.92, n°4, p. 1084-1102
- Fuller, J.B., Marler, L.E., & Hester, K. (2006), Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design, *Journal of Organizational Behavior*, vol.27, n°8, p. 1089-1120
- Galavielle J.P. (2004), « Business ethics is a matter of good conduct and of a good conscience ? », *Journal of Business Ethics*, N°53, pp. 9-16
- Gond J.P., Igalens J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Que Sais-je ?, Paris : Les Presses Universitaires, N° 3837, 126 p.
- Habermas J. (1991), *De l'éthique de la discussion*, Trad. Hunyadi M., Flammarion, 1992, 202 p.
- Hireche Baiada L. (2008), « *La dynamique des jugements éthiques individuels en situation dans l'entreprise – Une étude ethnographique* » – Thèse de doctorat, Sciences de Gestion
- Hireche L., El Mourabet B. (2007), « Ethique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique », *Revue de l'Organisation Responsable*, Vol.2, N°1, Editions Eska, pp. 51-70
- Igalens J. (2004), *Tous responsables*, Paris : Editions d'Organisation , 572 p.
- Istas M. (1986), *Les morales selon Max Weber*, Paris : Les éditions du Cerf, 154 p.
- Jonas H. (1979), *Le principe responsabilité – Une éthique pour la civilisation technologique*, Trad. Greisch J., Paris : Les éditions du Cerf, 1990, 470 p.

- Konovsky M.A., Organ D.W (1996), « Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior », *Journal of organizational behavior*, Vol. 17, N°3, pp. 253-266
- Lenoir F. (1991), *Le temps de la responsabilité – Entretiens sur l'éthique avec Jean Bernard, Marie-Colette Boisset, Jacques Delors et al.*, Paris : Fayard, 272 p.
- Le Roy F., Marchesnay M. (2005), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez*, Ems Management et Société, Collection Gestion en Liberté, 352 p.
- Lévinas E. (1982), *Ethique et Infini*, Paris : Fayard, 120 p.
- Lipovetsky G. (1992), *Le crépuscule du devoir – L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, Saint-Amand : Gallimard, 366p.
- Malkassian G. (2002), *Introduction à la philosophie morale*, Paris : Ellipses, Philo, 125 p.
- Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P. (2001), Job Burnt Out, *Annual Review of Psychology*, Vol 52, pp. 397-422
- Mercier S. (1997), « Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises », Thèse de Doctorat – Sciences de Gestion
- Mercier S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Paris : La Découverte, Repères, 127 p.
- Misrahi R. (1997), *Qu'est ce que l'éthique ? L'éthique et le bonheur*, Paris : Armand Colin, 285 p.
- Morin M, E., Forest J. (2007), « Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail », *Gestion HEC Montréal*, Vol.32, N°2, pp. 31-36
- Organ D.W., Ryan K. (1995), « A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior », *Personnel psychology*, Vol. 48, N°4, pp. 775-802
- Paillé P., (2006), « Engagement organisationnel et comportements de citoyenneté organisationnelle », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°60, pp. 35-73
- Paillé P., (2009), « Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel : un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle », *Le Travail Humain*, Tome 72, N°2, pp. 185-204
- Parker, S.K., Williams, H.M., & Turner, N. (2006), Modeling the antecedents of proactive behavior at work, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, p. 636-652
- Pasquero J. (2000), « Ethique et entreprises : le point de vue américain », In Marcel Côté et Taieb Hafsi (Eds.), *Le management aujourd'hui : une perspective nord-américaine*, Québec : Presses de l'Université Laval, et Paris : Economica, pp369-393
- Podsakoff P.M., Ahearne M., MacKenzie S.B. (1997), « Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, N°2, pp. 262-270
- Ricoeur P. (1999), « Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique », *Esprit*, 206 : 28-48
- Salmon A., (2002), *Ethique et ordre économique. Une entreprise de séduction*, Paris : CNRS Editions, Sociologie, 203 p.

- Scouarnec A., (2008), Plaidoyer pour un renouveau de la prospective, *Management & Avenir*, Vol 5, N°19, p. 171-186
- Simon R. (1993), *Ethique de la responsabilité*, Paris : Les Editions du Cerf, 354 p.
- Thévenet M. (2006), « Tous professionnels ! », *Revue Française de Gestion*, N°168-169, pp. 15-34
- Thévenet M. (2006), « Manager des astronautes – Entretien avec le général Ratié », *Revue Française de Gestion*, N°168-169, pp. 193-203
- Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*, Paris : Editions d'Organisation
- Thiaw-Po-Une L. (2006), *Questions d'éthique contemporaine*, Paris : Editions Stock, Les essais, 1217 p.
- Van Dyne L., Graham J.W, Dienesch R.M. (1994), « Organizational citizenship behavior : construct redefinition, measurement, and validation », *Academy of management journal*, Vol. 37, N°4, pp. 765-802
- Weick K.E. (1993), « The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, N°4, pp. 628-652
- Weick K.E., Roberts K.H., (1993), « Collective mind in organizations : Heedful interrelating on flight decks », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, N°3, 357-381
- Weick K.E., Obstfeld D., Sutcliffe K.M., (2005), « Organizing and process of sensemaking », *Organization Science*, Jul/Aug, Vol. 16, N°4, pp.409-421
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., (2006), « Mindfulness and the quality of organizational attention », *Organization Science*, Vol.17, N°4, pp.514-524
- Weinberg L. (1996), « Seeing through organization : Exploring the constitutive quality of social relations », *Administration & Society*, Vol. 28, N°2, pp.177-204
- Werner J.M. (2000), « Implications of OCB and contextual performance for human resource management », *Human Resource Management*, Vol. 10, N°1, pp. 3-24



29ème université d'été de l'audit social
sur le thème du
Bien-être au travail
Montpellier 1er et 2 septembre 2011

La prise en compte du stress des enseignants-chercheurs dans des contextes de changements organisationnels ou comment améliorer la performance des universités françaises

Auteur : Franck VERNET, doctorant, IMPGT Aix-en-Provence, CERGAM, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III

Adresse : Le Bretagne, 5 rue des frères Montgolfier, 26000 VALENCE
Tél. : 04-75-42-94-38 – Mail : franck.vernet@etu.univ-cezanne.fr

Nous avons constaté que, depuis une vingtaine d'années, l'Etat s'est engagé dans la modernisation de sa fonction publique en faisant évoluer ses structures. Cette modernisation est censée aider à la réduction du déficit public en mettant en place de grandes réformes de fusion et de changements organisationnels.

Aussi, la mutation du paysage universitaire français lors de cette dernière décennie a donné naissance à un sentiment de stress au travail de la part des enseignants-chercheurs. En effet, un certain nombre de lois, de politiques et de plans ont été mis en place dans le but de faire en sorte que les universités françaises deviennent des pôles d'excellence et concurrencent les universités étrangères les plus réputées.

Alors, comment, en prenant en considération les changements organisationnels et les facteurs de stress, améliorer le management des ressources humaines des enseignants-chercheurs dans les universités et la performance ?

Nous tenons à préciser que nous nous appuyons sur un travail de thèse en cours et que l'état d'avancement est le suivant : nous terminons la revue de littérature et la réflexion quant à la méthodologie.

Nous allons, dans une première partie, présenter les divers événements qui ont donné naissance à ce travail de recherche.

Puis, notre deuxième partie proposera notre problématique et le cadre conceptuel dans lequel nous nous inscrirons.

Enfin, notre troisième partie présentera notre méthodologie envisagée ainsi que les objectifs et résultats attendus.

Contexte de la recherche

Divers événements nous ont amené à commencer ce travail de recherche.

Adoptée en 2001 par le Parlement et entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2006, la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) modifie les règles de construction, d'adoption et d'exécution du budget de l'Etat et doit faire passer l'administration d'un gouvernement par les procédures à un management par projets.

Son objectif est de rechercher une répartition optimale des ressources humaines au sein de chaque service, une meilleure fluidité des carrières, l'organisation de parcours professionnels motivants et qualifiants, répondant aux besoins des services et aux attentes des personnels, ainsi que la reconnaissance des résultats atteints.

Le deuxième point est la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006 et l'installation de l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES) en mars 2007 qui est une Autorité Administrative Indépendante (A.I.I.).

Elle est composée d'un conseil de 25 membres français, communautaires ou internationaux, d'un président nommé par décret et de trois sections d'organisation des évaluations.

Différentes missions lui sont attribuées dont une évaluation transparente, la promotion d'une démarche qualité en favorisant la réflexion interne des structures évaluées et son inscription dans l'espace international.

Le troisième point est crucial pour notre recherche. En effet, il s'agit de la loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) du 10 août 2007 dont nous présentons infra une liste non exhaustive des principales dispositions :

- orientation et insertion professionnelle des étudiants ;
- gouvernance rénovée de l'université :
 - ✓ meilleure articulation des trois conseils (CA, Conseil Scientifique, Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire),
 - ✓ légitimité du président : porte les projets, anime les équipes, est jugé sur ses résultats,
 - ✓ création d'un lieu de dialogue social : Comité Technique Paritaire (consultation sur la politique GRH des établissements),
 - ✓ nouvelles responsabilités en matière budgétaire et de GRH,
 - ✓ recrutement plus réactif et mieux adapté aux besoins de chaque université ;
- démocratie universitaire renforcée ;
- meilleure prise en compte des intérêts des établissements ;
- renforcement du partenariat Etat – université grâce au contrat pluriannuel (évaluation tous les quatre ans) ;
- plus grande transparence ;
- partenariats renforcés et ressources diversifiées ;
- nouvelle relation entre l'université et ses usagers : création d'un médiateur.

Avant la LRU, les programmes de toutes les universités françaises étaient gérés de manière centralisée par le ministère. De ce fait, les décisions étaient plus longues à prendre et n'étaient pas adaptées à la spécificité de chaque université.

Lancée le 10 juillet 2007, la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) présentait de grandes ambitions : la remise à plat de l'ensemble des structures et des politiques publiques avec l'objectif de transformation de l'administration en partant du client. Pour cela, des mesures ont été prises :

- la refonte des services régionaux et départementaux de l'Etat,
- les réformes des cartes judiciaire, hospitalière et militaire,
- des regroupements de services, notamment dans les domaines du fisc, de l'emploi, du renseignement, de la sécurité,
- la simplification des démarches auprès des administrations pour les entreprises et les usagers,
- la restructuration de services financiers dans l'Education nationale.

La RGPP consiste à analyser les missions et actions de l'Etat puis à mettre en œuvre des scénarios de réformes structurelles. Elle sert trois principaux objectifs : une meilleure adaptation des administrations aux besoins des usagers ; la valorisation du travail des fonctionnaires ; la réduction des dépenses publiques pour revenir à l'équilibre budgétaire et gagner des marges de manœuvre.

Suite au surpeuplement des universités françaises dû à l'augmentation constante du nombre d'étudiants, force est de constater la vétusté d'un nombre important de bâtiments, d'amphithéâtres et de bibliothèques.

Aussi, le plan Campus a vu le jour avec un investissement de 5 milliards d'euros destiné à l'excellence des universités. Ses objectifs sont :

- ✓ rénover les bâtiments et en construire de nouveaux afin que l'université soit un lieu de vie et d'épanouissement autant pour les étudiants que les enseignants-chercheurs et la communauté universitaire ;
- ✓ développer l'université comme un lieu d'échange entre étudiants, chercheurs, enseignants et entrepreneurs ;
- ✓ rendre les universités françaises attractives pour les meilleurs étudiants, chercheurs et professeurs français et étrangers dans le but de rivaliser avec Harvard ou encore Cambridge.

Cet investissement est concentré sur les meilleurs dossiers pour plus d'efficacité et il existe quatre critères de choix :

1. L'ambition pédagogique et scientifique ;
2. l'urgence de la situation immobilière ;
3. le développement d'une vie de campus ;
4. la cohérence du projet vis-à-vis du territoire concerné.

Précisons que le choix a été fait par des personnalités issues du monde de la recherche, de l'université et de l'entreprise et que dix campus ont été sélectionnés avec une répartition des sommes allouées allant de 325 à 850 millions d'euros.

De plus, les Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) sont des regroupements d'établissements d'enseignement supérieurs et de recherche français ayant pour but de créer des entités plus visibles, en particulier du point de vue des classements internationaux. Les PRES peuvent exister depuis la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006. Il s'en est créé neuf en 2007, deux en 2008, quatre en 2009 et six en 2010. Au 20 février 2011 il

existait donc 21 PRES ; d'autres sont en cours de constitution. Certains PRES sont destinés à préparer une fusion d'établissements, comme celle des universités de Strasbourg en 2009.

Quant au grand emprunt adopté par le Parlement en mars 2010, il prévoit un investissement global de 35 milliards d'euros dont 11 pour l'enseignement supérieur et 8 pour la recherche. Enfin, le dernier point est le plan quadriennal. Dans l'esprit de la loi de 1984, le ministère chargé de l'enseignement supérieur a introduit depuis 1989 un nouveau mode de relations avec les établissements d'enseignement supérieur. A l'ancienne attribution annuelle, par l'administration centrale, des moyens et des habilitations d'enseignement s'est substituée une politique caractérisée par la signature de contrats quadriennaux entre l'Etat et les établissements. L'objectif de cette politique contractuelle est à la fois de donner un nouveau et réel contenu à l'autonomie des universités, et de permettre à l'Etat d'exercer pleinement ses responsabilités d'impulsion et de mise en cohérence. Chaque établissement définit un projet de développement répondant à la fois aux objectifs nationaux et aux besoins locaux de formation. Ce projet, qui porte sur l'ensemble des activités de l'établissement, est adressé aux services compétents du ministère, puis négocié avec eux : la discussion aboutit à la signature d'un contrat qui engage l'Etat à attribuer à l'établissement, sur une période de quatre ans, des moyens (en emplois d'enseignants, crédits de fonctionnement...) déterminés.

Aussi, le bon déroulement de ces changements devient un objectif majeur pour les managers des ressources humaines.

Problématique et cadre conceptuel

Problématique

Tout d'abord, le renforcement des obligations des enseignants-chercheurs fait ressortir une inflation du travail administratif et pédagogique.

La loi LRU occasionne des changements organisationnels ; pour l'administration, le fait que ces derniers se déroulent correctement devient un objectif pour les managers des ressources humaines ; nous nous inscrivons donc dans un contexte de GRH.

Si nous intégrons également la fusion d'universités, nous pouvons nous interroger sur le stress des enseignants-chercheurs et sa gestion :

- est-ce que les changements organisationnels et la gestion du stress des enseignants-chercheurs titulaires améliorent la performance de ces derniers et comment peut-elle être mesurée ?

Notre première revue de littérature nous a permis d'observer que ces changements organisationnels peuvent jouer sur le comportement des enseignants-chercheurs en occasionnant un certain stress qu'ils doivent apprendre à gérer. Ainsi, il leur est nécessaire de mettre en place des stratégies de coping pour lutter contre le stress pour améliorer la performance.

Aussi, nous présentons infra une figure simplifiée reprenant tous les éléments internes au système universitaire ainsi que les éléments externes qui peuvent jouer un rôle plus ou moins important dans le développement du stress des enseignants-chercheurs et nous nous demandons quelles peuvent être les conséquences qui en découlent.

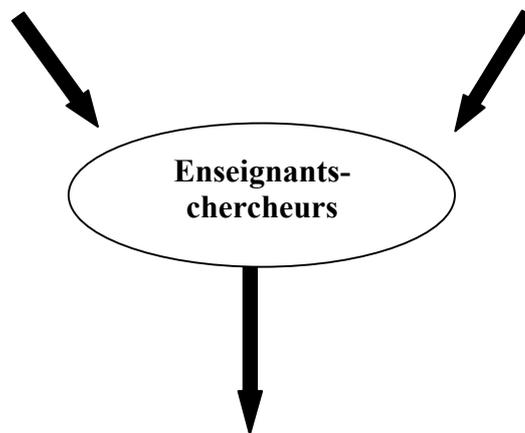
Figure 1. Eléments de stress et conséquences

Eléments de stress internes

LOLF
Loi de programme pour la recherche
AERES
Loi LRU
RGPP
Plan Campus
PRES
Grand emprunt
Plan quadriennal
Fusion d'universités

Eléments de stress externes

Vie familiale
Problème(s) de santé
Problème(s) de voisinage
Problème(s) matériel(s)
Problème(s) financier(s)



Conséquences

Stress
Baisse productivité recherche
Baisse publications
Baisse motivation
Baisse performance
Stratégie de coping

Cadre conceptuel

Nous prévoyons de laisser de côté les bureaucraties traditionnelles (Weber, Mintzberg, Crozier, Friedberg) habituellement utilisées et de mobiliser le New Public Management (NPM) ou Nouvelle Gestion Publique (NGP), qui existe depuis le début des années 80, désigne un ensemble de réformes administratives et repose sur différents courants de pensée théoriques et conceptuels comme :

- l'approche des coûts de transaction : analyse le contrat comme forme d'organisation,
- l'approche du public choice : plus grande liberté de choix pour les citoyens qui sont alors considérés comme des clients par l'administration publique,
- l'approche du principal agent : refonte des rapports contractuels dans l'administration et répartition des compétences.

Il est en adéquation avec notre question : comment, en prenant en considération les changements organisationnels et les facteurs de stress, améliorer le management des ressources humaines des enseignants-chercheurs dans les universités et la performance ?

En effet, nous retrouvons l'efficacité, l'efficacité et la gestion axée sur les résultats à travers la mise en place de la LOLF ; les responsabilités sont décentralisées de par l'autonomie des universités ; le secteur public essaie de mettre en application des méthodes de gestion qui fonctionnent dans le secteur privé ; pour finir, l'étudiant devient le centre d'intérêt de l'administration publique et se voit considéré comme un client.

Notre cadre conceptuel basé sur la NGP et l'analyse stratégique sera enrichi de différents cadres théoriques en lien avec la question du changement, de la gestion du stress et de la performance.

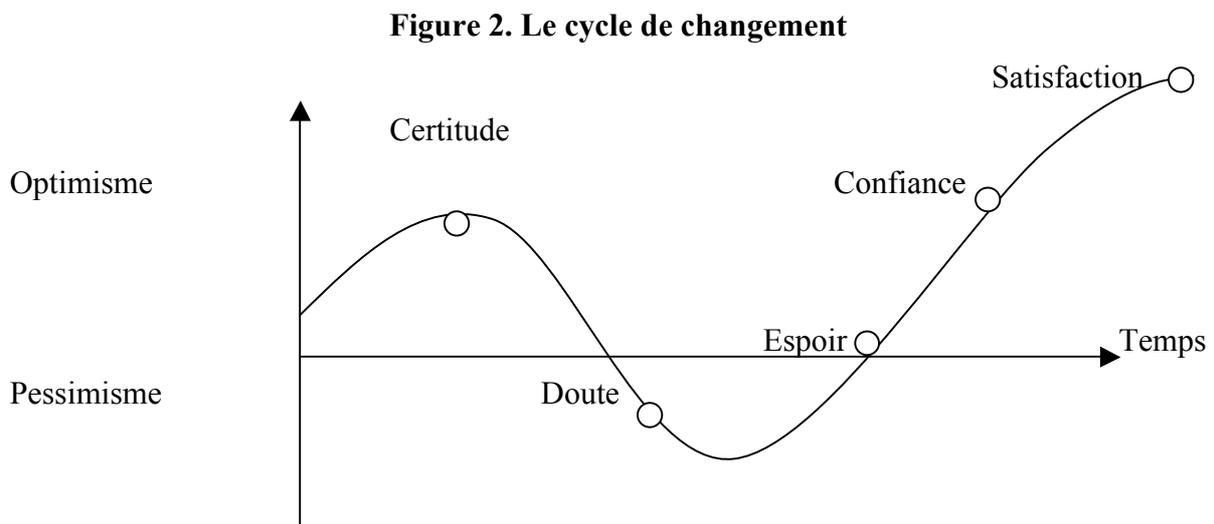
Le changement

D'abord, nous nous proposons de définir le changement.

« Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute organisation face à l'instabilité et au développement de son environnement ». La conduite du changement se définit comme l'anticipation, la définition et la mise en place de cette démarche.

Les finalités de la conduite du changement sont la résolution de la problématique d'organisation ou de réorganisation, l'accompagnement du projet d'organisation ou de réorganisation et la prise en compte de la dimension humaine (valeurs, culture, résistances au changement) grâce à la participation, la communication et la formation.

Daryl R. Conner (2002) propose une courbe portant sur le cycle de changement.



La conduite du changement implique de percevoir ce qu'est une organisation et les raisons qui nécessitent son évolution et de connaître les facteurs qui entraînent une réorganisation.

Les leviers du changement sont le management (son mode, la stratégie), la structure (segmentation de l'organisation), les systèmes (financiers, administratifs, de production,

commerciaux, culturels, humains, décisionnels) et la culture (attachement aux valeurs sociales de l'organisation, aux valeurs professionnelles, vécu de l'organisation et du management).

Différents degrés de changement peuvent être distingués :

- le réglage par l'intervention sur un mécanisme existant,
- la réforme par un réglage généralisé étendu à l'ensemble des systèmes et des pratiques des secteurs dont la performance s'essouffle,
- la restructuration qui donne une nouvelle forme par le remplacement de certains secteurs jugés inefficaces,
- la refondation par une déstructuration de l'organisation.

Certains facteurs peuvent faciliter le changement : avoir une vision claire et précise de l'avenir, définir la logique et le degré de changement, choisir les outils appropriés, faire participer l'ensemble des salariés, supprimer les résistances, former et motiver les salariés.

La démarche de changement passe par trois phases :

- l'observation par l'analyse de l'existant,
- la compréhension par la critique de l'existant et la réalisation d'un diagnostic,
- l'action par l'élaboration et le choix des solutions puis leur mise en œuvre, leur suivi et leur ajustement.

Les approches du changement organisationnel ont quelques points communs : processus anticipé, planifié, collectif, accompagné d'un apprentissage et d'une forme d'institutionnalisation.

D'après Minvielle et Contandriopoulos (2004), le changement est un processus social complexe qui se déploie dans un contexte particulier. La conduite du changement, mélange de mythes et de pratiques rationnelles, requiert une gestion « sur mesure » dont l'apprentissage reste encore à construire. Une typologie des processus de changement comporte huit dimensions : enjeux du changement, identité des promoteurs, environnement, durée, nature du changement, forme du changement, effets du changement, modes de diffusion du changement.

Pour R. Beckard (1969), promoteur du Développement Organisationnel (DO), le développement des organisations est une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé, grâce à des interventions programmées dans les processus de l'organisation, utilisant l'apport des sciences du comportement.

Véronique Perret (1996) écrit que l'efficacité, la performance et la pérennité de l'organisation ne sont pas assurées par sa capacité de « clôture parfaite » mais bien au contraire par sa capacité à évoluer, à s'adapter. Elle indique que le changement organisationnel ne pourra être envisagé comme une véritable réponse aux défis de l'environnement externe que dans la mesure où l'organisation dispose d'une réelle capacité de changement. Elle propose également une classification des représentations du changement.

Tableau 1. Classification des représentations du changement

Représentations positives	Représentations négatives
Changement comme valeur	Absence d'intérêt individuel
Intérêt individuel	Remise en cause individuelle
Valorisation individuelle	Carte des pouvoirs internes
Nécessité organisationnelle	Inertie organisationnelle
	Menace identitaire

Le Centre de recherches pour le développement international propose comme définition du changement organisationnel la modification ou variation dans le caractère ou la performance d'une organisation, ces changements allant des changements marginaux aux changements fondamentaux, à grande échelle ou transformationnels ; trois étapes clés sont distinguées : « dé cristallisation », « déplacement » et « recristallisation ». Il désigne également les changements fondamentaux ou à grande échelle comme des changements qui durent dans le caractère d'une organisation et qui modifient de façon significative sa performance.

Le stress et sa gestion

Concernant la gestion du stress, H. Selye et P. Turcotte (1976) prétendent que la revendication de la participation légitime est une solution aux problèmes de stress et citent le cas de l'Université Laval : « ces hommes et ces femmes à qui l'on confie le soin d'enseigner et de faire rayonner leur université par leurs travaux et leurs écrits, on ne leur reconnaît ni le sens des responsabilités, ni un respect suffisant de leur institution pour leur permettre de prendre en groupe des décisions qui les concernent directement... ».

Pour Chanlat (1986), le stress est essentiel à l'existence humaine et, pour Cungi (1998), sans stress, il ne peut y avoir de « réflexe de survie ou d'action ».

Stora (1988) nous propose deux sortes de stress ; d'une part, le stress aigu qui concerne un événement qui « bouleverse d'une façon intense et soudaine l'organisme » et, d'autre part, le stress permanent qui est « une situation stable mais contraignante vécue quotidiennement ».

Pour Bourque et Charlebois (1990), un stresser correspond à une situation, une demande ou une circonstance qui brise l'équilibre d'une personne et qui entraîne une réponse de stress.

L'individu doit alors recourir à des stratégies d'adaptation ; aussi, Turcotte et Wallot (1979) en distinguent des bonnes (le stress n'est pas systématiquement négatif) et des mauvaises.

En psychologie générale, le terme coping désigne le processus par lequel l'individu cherche à s'adapter à une situation problématique. Cette adaptation peut se faire par différents moyens : prise en compte de ses ressources personnelles (cognitives et affectives), aides extérieures possibles, positivisme, etc... Le terme de coping fait référence à l'ensemble des processus qu'un individu interpose entre lui et un événement éprouvant, afin d'en maîtriser ou diminuer l'impact sur son bien-être physique et psychique. Les individus ne subissent en effet pas passivement les situations difficiles qui s'imposent à eux, mais interviennent constamment pour établir des conditions qui leur soient propices. Cette tentative de maîtrise poursuit deux buts essentiels : éliminer ou réduire les conditions environnementales stressantes, mais aussi le sentiment de détresse qu'elles induisent.

La notion de lieu de contrôle (locus of control) a donné naissance au concept de "coping" dont Lazarus et Folkman (1984) donnent la définition suivante : il s'agit de "l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources de l'individu." Le coping peut alors être, selon l'individu, l'acceptation, l'évitement ou la réduction de l'effet du stress...

La performance

L'objectif poursuivi avec la nouvelle architecture budgétaire de la LOLF est de faire évoluer la gestion publique vers la performance, sur la base d'une stratégie, d'objectifs, et d'indicateurs précis pour guider et évaluer les politiques.

Comme nous l'indique A. Bartoli, le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action ; il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir.

Baret définit la performance globale comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales. La performance financière se mesure par l'efficacité et l'efficience (ratio résultats/moyens) mais il peut être possible que ces mesures soient faussées par le système, l'environnement... La performance globale est difficilement mesurable puisque les outils ne peuvent pas intégrer facilement les trois dimensions de celle-ci.

Il convient donc de mesurer la performance en mode stratégie pour piloter et non pour contrôler puisque les tableaux de bord sont devenus des instruments d'aide au pilotage pour les dirigeants.

Méthodologie et objectifs

Méthodologie

Nous rappelons que nous nous basons sur un travail de thèse en cours et que l'état d'avancement est le suivant : nous terminons la revue de littérature et sommes en pleine réflexion actuellement quant à la méthodologie.

Selon Guerrero (2004), l'audit social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la GRH. Notre projet peut donc s'apparenter à un audit social ou tout du moins en partie ; il concerne plus particulièrement l'audit d'un processus spécifique à la GRH (absentéisme causé par le stress) et d'une situation spécifique (changements organisationnels, fusions). Il en ressort la nécessité d'un audit d'efficacité pour étudier les pratiques de GRH et viser leur amélioration pour développer leur efficacité.

La méthodologie envisagée sera qualitative sous la forme d'une étude de cas multisites. Nous utiliserons la méthode des entretiens individuels semi-directifs auprès d'un échantillon d'enseignants-chercheurs en poste dans différentes universités françaises ayant connu ou connaissant des changements organisationnels, une fusion... A la suite de ces entretiens, nous effectuerons une analyse de contenu.

Objectifs

Notre objectif principal est alors la compréhension des stressseurs mis en cause et notre intérêt est l'amélioration du management des ressources humaines des enseignants-chercheurs dans les universités françaises.

Les changements organisationnels font apparaître du stress ; les causes peuvent en être les suivantes : l'augmentation de la pression, le manque de reconnaissance, des conflits de rôle (au niveau individuel : satisfaction, implication organisationnelle, engagement au travail, motivation, stress, absentéisme, intentions de départ, performance ; au niveau organisationnel : dysfonctionnements, performance, utilisation inadéquate des RH).

Les principaux résultats attendus de cette recherche sont la création de recommandations utiles pour améliorer l'adaptation des enseignants-chercheurs à la LRU et aux fusions, l'amélioration des conditions de travail, la mise en avant d'indicateurs de performance pour l'atteinte des pôles d'excellence ; ces indicateurs peuvent être : les taux de réussite, d'enseignants-chercheurs, de rotation des enseignants-chercheurs, d'encadrement des étudiants par enseignant, de publiants, le nombre de publications, de projets de recherche ou encore le temps consacré à la recherche...

Conclusion

Les changements organisationnels touchent l'ensemble de la fonction publique et, en particulier, les universités françaises à travers différentes lois ou encore divers plans : LOLF, LRU, AERES, PRES, grand emprunt, plan campus, RGPP, plan quadriennal, programme pour la recherche...

Les fusions d'universités sont également un bouleversement au sein de la communauté universitaire (personnel enseignant, personnel administratif...).

Aussi, les enseignants-chercheurs subissent un renforcement de leurs obligations, d'où l'apparition d'une inflation du travail administratif et pédagogique entraînant différentes formes de stress en fonction des changements intervenus.

Comment, en prenant en considération les changements organisationnels et les facteurs de stress, améliorer le management des ressources humaines des enseignants-chercheurs dans les universités et la performance ? Les pôles d'excellence sont-ils une utopie ou une réalité à venir ?

Références

AERES (2009). Rapport d'évaluation de l'Université Nancy 2, janvier.

Albanel, X., Catlla, M. (2009). L'insaisissable mal-être au travail dans la Fonction publique territoriale. Sociologies Pratiques, n°19.

Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J.-P., Raulet-Croset, N., Roland-Lévy C. (2009). Comportements humains et management, Pearson Education.

- Amar, A., Berthier, L. (2007). Le Nouveau Management Public : avantages et limites. Revue RECEMAP, décembre.
- Bartoli, A. (2005). Le management dans les organisations publiques, Dunod.
- Bernoux, P. (2004). Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, Points Essais.
- Bezes, P. (2005). Le renouveau du contrôle des bureaucraties. L'impact du New Public Management. Informations sociales 2005/6, n° 126.
- Bousnina-Bouallegue, Z., Hechiche-Salah, L., Touzani, M. (2003). La gestion du stress des enseignants à l'université : le cas de la Tunisie. Actes du XIVe Congrès de l'AGRH, novembre, Grenoble.
- Bousnina-Bouallegue, Z., Hechiche-Salah, L. (2005). La gestion du stress, une nouvelle responsabilité sociale pour l'entreprise. 7^e Université de Printemps de l'Audit Social – Performances Economiques & Performances Sociales à l'heure de la R.S.E., 5, 6 et 7 mai 2005, Marrakech, Maroc.
- Brasseur, M., Mendez A. (2008). Comportement et ressources humaines – La GRH au kaléidoscope, Vuibert.
- Brénot, J., Tuvée L. (1996). Le changement dans les organisations, PUF.
- Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L. (1997). Management humain et contexte du changement, De Boeck Université.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre F. (2007). Gestion des Ressources Humaines – Pratiques et éléments de théories, Dunod.
- Cameron, K.S., Freeman, S.J., Mishra A.K. (1991). Best practices in white-collar downsizing : managing contradictions. Academy of Management Executive, vol. 5, n° 3, p. 57-73.
- Centre d'étude, de technique et d'évaluation législatives (1997). Nouvelle gestion publique. Chances et limites d'une réforme de l'administration. Travaux CETEL, n° 48, Université de Genève, février.
- Contandriopoulos, A.-P., Minvielle E. (2004). La conduite du changement. Quelles leçons tirer de la restructuration hospitalière ? Revue Française de Gestion 2004/3, n° 150, p. 29-53.
- Crozier, M., Friedberg E. (1977). L'acteur et le système, Editions du Seuil.
- Daudelin, A. (2008). Gestion du stress chez les employés. Que retirer des interventions en entreprise ? Site internet www.revueavantages.ca, juin.

- Direction générale de l'administration et de la fonction publique (2005). GRH et LOLF : gestion et reconnaissance de la performance.
- Direction générale de l'administration et de la fonction publique (2005). LOLF et GRH : les nouvelles règles de gestion des ressources humaines dans la fonction publique.
- Dupuy, F. (2004). Sociologie du changement, Vuibert.
- Evetts, J. (2009). New professionalism and New Public Management : changes, continuities and consequences. *Comparative Sociology* 8.
- Faure, S., Soulié, C. (2006). La recherche universitaire à l'épreuve de la massification scolaire. *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 164, 2006/4.
- Institut de l'entreprise (Paris) (2004). La fonction publique à l'heure de la performance : quelle gestion des ressources humaines pour l'Etat ? Observatoire de la dépense publique.
- Jeannot, G., Rouban, L. (2010). Changer la fonction publique. *Revue française d'administration publique*, n° 132.
- Lachmann, H., Larose, C., Penicaud, M. (2010). Rapport : bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, février.
- Merrien, F.-X. (1999). La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique. *Lien social et Politiques*, n° 41.
- Mintzberg, H. (2008). Le management – Voyage au centre des organisations, 2^{ème} éd., Eyrolles.
- Perret, V. (1996). La gestion du changement organisationnel : articulation de représentations ambivalentes. 5^{ème} Conférence Internationale de management stratégique, 13, 14 et 15 mai 1996, Lille.
- Perrot, S. (2005). Nature et conséquences des conflits de rôles. Journée de recherche CEROG / AGRH – Stress, burnout et conflits de rôles, IAE d'Aix-en-Provence.
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement. Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. Symposium « Télescope » intitulé La gestion du changement stratégique dans les organisations complexes : le cas des organisations du secteur public, 15^e Congrès de l'AIPTLF, Université Laval, Québec, 20 août 2008.
- Selye, H., Turcotte, P. (1976). La gestion du stress. *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 31, n° 4.
- www.cersa.cnrs.fr (2008). Les systèmes administratifs à l'épreuve du New Public Management, article 114.
- www.anfh.asso.fr/fonction_cadre, guide méthodologique « Conduite du changement ».