# L'APPROCHE COMPORTEMENTALE DE L'EVALUATION DES SYSTEMES D'INFORMATION: THEORIES ET TAXONOMIE DES MODELES DE RECHERCHE

# **Serge BAILE**

Professeur agrégé en sciences de gestion à l'Université de Toulouse 1.

Professeur à l'ESC Toulouse.

Président de l'Association Information & Management.

#### Résumé

L'approche comportementale de l'évaluation des Systèmes d'Information (SI) est mise en oeuvre, depuis trois décennies et avec de nombreux modèles d'analyse, dans un cadre déterministe de prédiction du succès de l'utilisation des technologies de l'information. Elle mobilise des théories, dont l'origine se trouve en SI, en psychologie et en sociologie, ayant trait au comportement des utilisateurs en relation avec l'utilisation, l'intention et la stratégie d'adoption des TI. Ce papier fait état des contributions successives des théories couramment utilisées dans ces trois grands domaines et formule, pour conclure, un cadre général de recherche destiné à leur utilisation et à leur unification.

<u>Mots-Clés</u>: Système d'Information (SI), Technologies de l'Information (TI), Modèle Comportemental, Présence Sociale, Richesse de Médias, Interactionnisme, Symbolique, Influence Sociale, Intention d'Utilisation, Modèle d'Acceptation de la Technologie (MAT), Théorie de l'Action Raisonnée (TAR), Théorie du Comportement Planifié (TCP), Théorie de la Diffusion de l'Innovation (TDI), Théorie Socio-Cognitive (TSC), Théorie de l'Alignement Tâche-Technologie (TATT).

#### **Abstract**

Behavioral approach of Information System (IS) is implemented, since three decades by many models, in a deterministic prediction success framework of the Information Technologies (IT) use. It mobilizes many theories with roots in IS, psychology and sociology, which concern the three areas of the IT user's behavior, relating to the use, the intention and adoption strategy. This paper present the successive contributions of the theories usually used in these fields, and formulates, to conclude, a general design aiming to their use and their unification.

<u>Key-Words:</u> Information System (IS), Information Technology (IT), Behavior Model, Social Presence, Media Richness, Symbolic Interaction, Social Influence, Usage Intention, Technology Acceptance Model (TAM), Theory of Reasoned Action (TRA), Theory of Planned Behavior (TPB), Innovation Diffusion Theory (IDT), Social Cognitive Theory (SCT), Task-Technology Alignment Theory (TTAT).

# Introduction : La place de l'approche comportementale pour évaluer les Systèmes d'information

L'approche comportementale de l'évaluation des SI s'inscrit, depuis trois décennies, dans une perspective de recherche déterministe destinée à mieux comprendre comment le comportement humain est associé au succès ou à l'échec de l'utilisation des TI. Plus précisément les nombreux travaux, qu'elle supporte, s'intéressent au fait que les sciences dites du comportement permettraient de saisir certains mécanismes et facteurs humains essentiels qui facilitent l'interaction des individus avec les technologies de l'information et conditionnent, de la sorte, la performance du système d'information. De très nombreuses recherches empiriques ont ainsi permis, depuis les tous premiers travaux de l'Ecole du Minnesota (Lucas, 1973, 1978; Dickson et al, 1977; Swanson, 1982,1988; Bailey et Pearson, 1983) de développer des modèles taxonomiques et de prédiction capables d'isoler les facteurs organisationnels (structure organisationnelle, transformation de processus, qualité du management, culture technologique,...), fonctionnels ou de groupe (valeur et culture professionnelle, satisfaction des usagers, ...), individuels (attitudes, motivation, satisfaction, implication, participation,...), et environnementaux (politiques, économiques, technologiques, sociaux et culturels) pouvant aider à isoler les obstacles et expliquer le comportement des utilisateurs finals. Les perspectives théoriques d'évaluation se sont multipliées, d'abord avec une vue socio-cognitive de l'interaction homme/machine, mettant l'accent sur les différences individuelles et les technologies décisionnelles, puis avec une vision organisationnelle et stratégique (Banker et Kauffman, 2004) du développement des SI étendu à l'organisationnel, aux processus d'affaires et à la stratégie de l'entreprise. Ces perspectives n'ont pas abouti, cependant, à la construction d'un véritable méta-modèle utilisable pour expliquer l'utilisation des TI. L'image qui émerge aujourd'hui de ces travaux est celle d'un nœud complexe de facteurs contributifs dans un contexte théorique riche permettant d'utiliser des cadres théoriques différenciés, selon la stratégie d'intervention nécessitée pour promouvoir l'usage d'une TI (Kukafka et al, 2003).

Ce constat est actuellement à l'origine d'une interrogation sur l'apport des théories jusqu'ici mobilisées, sur leur réelle contribution à l'étude des phénomènes sous-jacents à la valorisation des SI dans une optique d'efficience organisationnelle et, par voie de conséquence, sur la meilleure utilisation des capacités offertes par les TI, tant au niveau individuel (poste de travail ou utilisateur final) que collectif (projet ou groupe de tâche).

Cette interrogation est importante autant pour le chercheur qui se trouve confronté à des choix théoriques, lors de la définition de sa problématique de recherche, que pour les praticiens et consultants qui développent souvent des outils d'enquête et des métriques d'évaluation souffrant d'une absence manifeste de référentiels conceptuels. Ainsi, dans le contexte de « l'audit social », l'approche comportementale de l'évaluation des SI répond à cette double exigence, dans une organisation sociale de l'entreprise basée la place de plus en plus importante des SI et sur un usage sans cesse croissant des TI destinées aux utilisateurs, d'une part, de vaincre les difficultés de mesure (inhérentes à la multitude d'impacts des SI/TI sur le développement des organisations) et, d'autre part, de tenter de concevoir, à terme, un schème théorique d'évaluation de l'impact des SI/TI (destiné à créer un environnement de travail pour l'heure inexistant).

Cette approche comportementale de l'évaluation des SI est, à la différence de l'approche économique répondant à ces principes de gouvernance technologique (Baile, 2005), d'une richesse théorique sans aucune mesure, de par son évolution historique et la variété des concepts qu'elle manipule. Elle a fermenté, dans le contexte anglo-saxon de l'OB (Organizational Behavior) et des MIS (Management Information System), de très nombreux

travaux visant, d'une part, à expliciter, décrire et expliquer l'utilisation, par les managers, de nouveaux outils de traitement de l'information et de communication et, d'autre part, de préconiser et mettre en œuvre de bonnes pratiques de management nécessitant de nouvelles méthodes et règles de travail. Cette approche se réfère largement aux concepts fondamentaux de la sociologie des organisations, de la psychologie cognitive ou sociale et de la stratégie. Elle se décline, dans ce papier, selon les trois objets de recherche courants en management des systèmes d'information, relatifs, d'une part, au «processus de communication humain mettant en œuvre des TI », d'autre part, à «l'intention de les utiliser dans les tâches de management », enfin, à « leur adoption en tant que nouvelles technologies support à innovation dans les processus intra~inter organisationnels ».

Cette taxonomie des théories et modèles vise à contribuer à l'étude des modalités et des principes, par nature différents mais quelquefois complémentaires, utilisées par les chercheurs pour traiter les problématiques (1) d'adaptation des individus à toute modification d'environnement de leur travail occasionnée par l'usage de TI, (2) de transformation organisationnelle entraînée par l'obligation de concevoir un nouveau modèle d'organisation basé sur le SI, et (3) de conduite du changement eu égard des objectifs organisationnels nouveaux (d'amélioration des relations d'affaires, de facilitation des échanges interpersonnels, ...) et des perspectives de travail plus participatives et coopératives. Elle constitue un cadre original de travail pour appréhender les fondements conceptuels qui justifient positivement à recommander (1) une démarche d'audit visant à identifier certaines pratiques d'une évaluation plus sociale et humaine que technologique et financière des SI, (2) une mesure du succès de la mise en œuvre des TI professionnelles dans le respect des règles d'amélioration des conditions de travail, et de satisfaction personnelle, et (3) un guide de bonne conduite pour l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, à la coordination des SI, dans les entreprises avant fait un choix d'aligner leur stratégie de développement à celles de leur ressources en SI.

# 1. Les théories relatives à l'utilisation des technologies de la communication

Les théories relatives à l'utilisation des TIC peuvent se classer en deux catégories, en rapport, d'une part, avec la composante rationnelle, et, d'autre part, avec la composante sociale du choix d'un média technologique. Généralement, le débat sur les déterminants du choix des moyens de traitement de communication concerne le pouvoir explicatif de diverses théories et se focalise en particulier sur la théorie de la richesse des médias (TRM) et sur le modèle de l'influence sociale (MIS) (Fulk et Boyd, 1991; Markus, 1994; Webster et Trevino, 1995). La théorie de la richesse des média (Daft et Lengel, 1984, 1986) a longtemps dominé; elle suppose que le choix des moyens de communication est un processus rationnel résultant de l'adéquation entre les caractéristiques des moyens de communication et le contenu du message. Le modèle de l'influence sociale, plus récent, focalise son attention sur les déterminants sociaux du choix des moyens de communication (Fulk, Schmitz et Steinfield, 1990). Très souvent, ces théories sont opposées les unes aux autres, et rarement considérées comme des approches complémentaires. Rice et al. (1994) proposent que la dichotomie entre les influences rationnelles et sociales est artificielle et n'est peut-être pas nécessaire. Beaucoup d'études, cependant, n'examinent qu'un faible nombre d'influences, généralement issues de l'une ou l'autre approche (Rice, 1992 ; Sitkin et al., 1992). Les études associant les deux approches sont beaucoup plus rares (Webster et Trevino, 1995).

L'environnement théorique s'appuie donc sur quatre théories issues des deux courants. Les

deux premières, la théorie de la présence sociale et la théorie de la richesse des moyens de communication, sont relatives aux déterminants rationnels du choix et de l'utilisation d'un média. Les deux dernières, la théorie de l'interactionnisme symbolique et la théorie de l'influence sociale, concernent les déterminants sociaux de la sélection et de l'utilisation d'un média.

# 1.1. La théorie de la présence sociale

La théorie de la présence sociale (Short et al, 1976) est la première approche décrivant l'utilisation des moyens de communication comme le résultat d'un processus de choix. Elle contribue au classement des média selon leur niveau de présence sociale (Rice, 1984 ; Hiltz et al, 1986; Steinfield, 1986; Culnan et Markus, 1987) et pose l'hypothèse générale d'un manque d'indicateurs de contexte social (Walther, 1992). Récemment, elle a été largement utilisée dans des recherches sur l'enseignement à distance (Gunawardena et Zittle, 1997; Angeli et al, 1998; Kanuka et Anderson, 1998; McDonald, 1998; Weiss et Morisson, 1998). Short et al (1976) définissent la présence sociale comme suit : « Bien que nous nous attendions à ce qu'elle affecte la manière dont les individus perçoivent leurs échanges et leurs relations avec leurs partenaires de communication, il est important de souligner que nous définissons la présence sociale comme une qualité du moyen de communication lui-même. Nous supposons que les moyens de communication varient dans leur degré de présence sociale, et que ces variations influencent les interactions entre les partenaires de la communication. (page 65). Cette définition reste assez floue car elle ne permet pas de distinguer si ce sont les caractéristiques réelles des média qui expliquent les différences de communication ou si ce sont les perceptions des utilisateurs qui altèrent leurs comportements. Certains auteurs tentent de remédier à son insuffisance, car le concept est ambigu et mal défini : il est caractérisé par des adjectifs (e.g. chaud/froid, personnel/impersonnel, sensible/insensible et sociable/peu sociable) et ne semble pas très opérationnel (Rice et Case, 1983 ; Barillot, 1996). D'autres étudient le lien entre les activités des utilisateurs et l'utilisation de la messagerie électronique. Steinfield (1986) montre, par exemple, que les principales activités supportées par la messagerie électronique sont l'échange et la recherche d'information. Pour lui, les caractéristiques propres à ce médium (telles la communication textuelle et asynchrone) contribuent à la réalisation de ces activités, notamment lorsque l'information est complexe. Par contre, certaines activités (comme la transmission d'informations privées ou confidentielles, la négociation et la résolution de conflit) ne sont pas supportées par la messagerie électronique. L'étude de Barillot (1996, 1998) aboutit à des résultats similaires. La messagerie électronique est utilisée dans les échanges d'informations factuelles, précises et à la durée de vie limitée, ainsi que pour le traitement d'informations bien structurées et de fort volume. Par contre, ce médium n'est que peu ou pas utilisé pour la résolution de conflit, la prise de décision et les activités routinières (diffusion d'informations courantes, gestion d'emploi du temps). Selon l'auteur, ces dernières requièrent et affectent les relations sociales entre les individus, ce qui explique la faible utilisation de la messagerie électronique.

La théorie de la présence sociale est souvent associée, pour résumer, à la théorie de la richesse des moyens de communication, mais elle n'est pas considérée comme une théorie sur le choix des moyens de communication. Elle est au mieux, pour certains chercheurs, "un vague concept jamais clairement défini par ses concepteurs" (Svenning et Ruchinskas, 1984, p. 248). Pour d'autres, elle est un concept intéressant, mais qui ne possède pas un pouvoir explicatif élevé (Rudy, 1996, p. 203).

#### 1.2. La théorie de la richesse des moyens de communication

La théorie de la richesse des moyens de communication (Daft et Lengel, 1984, 1986) est relative au choix rationnel (lié à des facteurs objectifs) d'un moyen de communication.

Le concept de richesse de la communication est défini par Daft et Lengel (1986), "comme la capacité de l'information à modifier la compréhension d'une situation et/ou d'un message dans un laps de temps déterminé. Les communications mettant en jeu différents schémas de référence ou clarifiant des situations ambiguës sont considérées comme riches. Au contraire, celles qui ne confrontent pas plusieurs perspectives, ou qui ne permettent pas d'arriver rapidement à une solution sont considérées comme pauvres. Dans un sens, la richesse est liée à la capacité d'apprentissage de la communication,..." (page 560).

Les auteurs avancent l'hypothèse que la richesse de la communication est une propriété invariante et objective des moyens de communication. Ceux-ci sont rangés sur un continuum de richesse, le plus riche étant le face-à-face, et le moins riche l'écrit numérique (type sortie informatique), la messagerie électronique se situant entre le téléphone et l'écrit (Steinfield et Fulk, 1985; Trévino, Daft et Lengel, 1990; Trevino, Lengel, Bodensteiner, Gerloff et Muir, 1990). Cette hiérarchisation des moyens de communication est basée sur quatre propriétés:

- la rapidité du retour de l'information ;
- la présence d'indicateurs multiples, tels que le ton de la voix, les gestes...;
- la variété du langage utilisé (langage oral, écrit ou numérique) ; et,
- la personnalisation liée à la capacité du moyen de communication à transporter les sentiments et les émotions.

Ainsi, chaque moyen de communication n'est pas juste une source d'informations, mais représente une différence dans la manière de traiter les informations. Cette théorie se décline en deux approches. La première, l'approche prescriptive, suppose l'adéquation entre les besoins en traitement de l'information des organisations et les canaux de communication disponibles dans ces organisations, dans un souci d'efficacité organisationnelle (Daft et Lengel, 1984; 1986). La deuxième, l'approche descriptive, décrit comment les individus doivent choisir les moyens de communication, dans un soucis d'efficacité personnelle (Daft *et al.*, 1987; Russ *et al.*, 1990; Trevino *et al.*, 1990). Cette approche est basée sur trois propositions:

- Les moyens de communication possèdent des propriétés inhérentes qui sont décrites objectivement. La richesse de l'information est traitée comme une propriété relativement invariante pour l'utilisateur et par rapport au contexte d'utilisation.
- Les différences de caractéristiques entre les moyens de communication sont importantes pour les utilisateurs.
- Les comportements et les attitudes individuels sont une réponse au traitement cognitif des caractéristiques des moyens de communication.

La théorie de la richesse des moyens de communication a fait l'objet de nombreuses études (voir à cet effet les articles de Markus (1994) et Rudy (1996)). Elle est, cependant, critiquée car elle ne prend pas assez en compte les facteurs de situation qui influencent le comportement et les facteurs sociaux qui modifient les perceptions.

#### 1.3. La théorie de l'interactionnisme symbolique

La théorie de l'interactionnisme symbolique (Mead, 1934; Blumer, 1969) permet d'étendre la théorie de la richesse des moyens de communication au-delà de l'intérêt qu'elle porte aux besoins en traitement de l'information. Blumer (1969) définit l'interactionnisme symbolique comme un processus d'interaction entre les individus dans la formation des significations. La théorie est construite autour de trois principes. Le premier, la signification, traduit le fait que

les individus agissent en fonction du sens qu'ils donnent aux autres individus et aux objets. Le deuxième, le langage, donne aux individus les moyens de symboliser la signification qu'ils donnent aux autres personnes et aux objets. Le troisième, la pensée, donne la possibilité aux individus de modifier le sens des symboles.

Ce troisième principe distingue cette théorie des autres écoles de pensée, pour qui la signification est simplement l'application de définitions pré-établies à des situations spécifiques. Blumer insiste sur le fait que le processus interprétatif et le contexte dans lequel il intervient sont des éléments essentiels dans la formation et l'utilisation d'une signification. En ce sens, la théorie de l'interactionnisme symbolique est importante car elle fournit une base pour appréhender la construction des significations.

Le cadre de travail de l'interactionnisme symbolique peut s'appliquer à l'étude du comportement de communication dans les organisations. En effet, de même que la société est vue comme un réseau dynamique de communication, l'organisation peut se concevoir comme un système dynamique de pensées. De ce point de vue, à la base de l'interaction entre les membres d'une organisation, se trouve un système de partage des pensées et des significations. Les symboles évoluent dans le temps et prennent de la signification, permettant aux membres de l'organisation de résoudre des problèmes. La création de nouveaux symboles et de nouvelles significations nécessitent que les membres de l'organisation travaillent ensemble. Ce point de vue est similaire à l'approche interprétative de la communication organisationnelle, qui insiste sur le rôle des processus symboliques et des significations subjectives dans la communication organisationnelle (Putnam et Pacanowsky, 1983; Krone et al., 1987).

Stryker (1980) et Stryker et Statham (1985), vont plus loin et proposent un nouveau cadre de travail, l'interactionnisme symbolique structurel, qui intègre l'approche interprétative de l'interactionnisme symbolique et une approche plus traditionnelle dans laquelle le comportement est prévisible. Ce nouveau cadre de travail voit le comportement de choix des moyens de communication, à la fois comme un comportement de création de symboles et un comportement de communication de symboles. Le premier apparaît lorsque les membres de l'organisation n'arrivent pas à communiquer correctement, ou encore lorsqu'ils ne partagent pas la même perception des événements. Dans ce cas, il n'existe pas de perspective commune, et la communication n'est motivée que par le besoin de combler les différences. Le comportement de création de symbole est ainsi lié à des situations ambiguës. Les membres de l'organisation doivent alors choisir des moyens de communication riches, pour faire face à cette ambiguïté. Le deuxième apparaît lorsqu'il existe déjà un partage des significations. L'existence de points de vue communs facilite l'interprétation des situations et des événements. Dans ce cas, la communication n'est utilisée que pour partager les points de vue. Ainsi, le comportement de communication de symboles est lié à des situations peu ambiguës. Les membres de l'organisation peuvent alors se contenter d'utiliser des moyens de communication pauvres.

Plusieurs études se basent sur le cadre de travail de l'interactionnisme symbolique et montrent que le choix des moyens de communication est déterminé par trois facteurs : le caractère ambigu du message, le contexte d'utilisation de l'outil de communication et la signification symbolique donnée à cet outil (Trevino, Lengel et Daft, 1987; Daft *et al.*, 1987; Markus, 1994; Straub et Karahana, 1998; Trevino *et al.*, 2000). Ces travaux montrent, pour résumer, que la théorie de l'interactionnisme symbolique est une première réponse aux critiques formulées à l'encontre de la théorie de la richesse des moyens de communication.

#### 1.4. La théorie de l'influence sociale

Partant du constat qu'il existe des explications alternatives au comportement de choix des moyens de communication, Fulk *et al.* (1987) et Fulk *et al.* (1990) suggèrent d'intégrer une perspective liée au traitement social de l'information à celle inhérente aux caractéristiques des moyens de communication. Ils proposent ainsi que les perceptions individuelles des moyens de communication sont déterminées, d'une part, par leurs caractéristiques objectives, et, d'autre part, par les attitudes et comportements des autres membres de l'organisation. Ces sources d'influence sociale contribuent à améliorer les perceptions individuelles en apportant des critères d'évaluation des caractéristiques des moyens de communication, en mettant l'accent sur les caractéristiques les plus pertinentes, et en guidant leur interprétation par rapport aux critères d'évaluation.

De même, le choix d'un moyen de communication est déterminé, d'une part, par un processus objectif d'évaluation, et, d'autre part, par les influences sociales. En effet, les individus développent des comportements socialement acceptables qui trouvent leur justification dans les normes organisationnelles. Celles-ci conduisent également à un consensus social sur l'utilisation appropriée des moyens de communication. Les attitudes envers les moyens de communication sont également influencées par les comportements antérieurs.

Le comportement d'utilisation des moyens de communication est aussi déterminé par les besoins de traitement des tâches, et par l'information sociale liée à ces besoins. Les modèles traditionnels posent que le contenu de la tâche et la présence sociale sont deux déterminants importants de l'utilisation. Steinfield et Fulk (1986), et Trevino *et al.* (1987) montrent que l'utilisation de la messagerie électronique est liée à la dispersion géographique des individus, et la pression du travail à l'utilisation du téléphone et du face-à-face. Ainsi, les indicateurs issus de l'environnement social permettent à l'individu de définir, d'une part, les besoins objectifs de la tâche, et d'autre part, les besoins des communicants pour cette tâche. Les contraintes structurelles sont, de la même manière, un déterminant du comportement d'utilisation. Markus (1987, 1990) montre que l'utilisation d'un moyen de communication est liée au développement d'une masse critique d'utilisateurs, notamment en ce qui concerne les nouveaux moyens de communication.

Par contre, l'influence sociale diminue lorsque l'expérience individuelle d'un moyen de communication particulier est importante (Thomas et Griffin, 1983). Fulk *et al.* (1987, 1990) préfèrent dire que le manque d'expérience et de connaissance d'un moyen de communication augmentent l'influence sociale sur l'utilisation de ce moyen de communication.

Plusieurs études (Schmitz et Fulk, 1991; Fulk *et al.*, 1995; Trevino *et al.*, 2000) font état de l'importance des facteurs sociaux dans le choix et l'utilisation des moyens de communication. Il semble important, pour résumer, de noter que la perspective de l'influence sociale n'exclue pas le caractère rationnel du choix d'un moyen de communication. Elle pose simplement la prémisse que ce choix est une des options qui émerge du processus d'influence sociale dans les organisations.

#### 1.5. Pour conclure

Ces théories sont issues de la psychosociologie mais n'ont que très rarement été mobilisées dans le champ des recherches en SI pour appréhender comment le contexte social pouvait, d'une part, créer des perceptions de facilité d'utilisation, d'utilité, de convivialité, ..., autant de concepts riches pour étudier les mécanismes d'interaction homme/machine et la conception des interfaces utilisateurs (Baile, 1985, 2001; Baile et Lefièvre, 2003), et, d'autre part, accroître la capacité d'améliorer et guider certains processus de gestion mettant en œuvre des TI (Baile, 2004). L'audit de tels systèmes que nous pourrions caractériser de « socio-

techniques », faisant référence dans la littérature au « choix des médias de communication électronique », pourrait alors emprunter à ces théories des concepts clés de « présence sociale », « d'influence sociale » et de « traitement social de l'information » (Karahanna et Straub, 1999), à savoir des « réactions individuelles à l'utilisation des TIC » (Venkatesh et al, 2003, page 427).

La « présence sociale » est supposée, pour exemple, affecté les croyances touchant à l'utilité d'utiliser soit une TI de support (à un traitement de l'information ou à une communication électronique), soit un média traditionnel (par exemple audio-visuel ou papier. La présence sociale (et la théorie de la richesse des moyens de communication) suggère ainsi que la performance (relative à l'accomplissement d'une tâche de gestion assistée par une TI) s'accroîtra si la présence sociale du média est couplée au besoin de communication que nécessite une tâche. Ainsi, une TI qui serait élevée en « présence sociale » serait plus appropriée pour supporter une communication socio-émotionnelle et résoudre des tâches équivoques (résolution de conflit, communications interpersonnelles et sociales, tentatives d'influences).

« L'influence sociale » (Salancik et Pfeffer, 1978) est supposée aussi affecter les croyances touchant à l'utilisation d'un media technologique. La théorie de l'influence sociale suggère ici que les attitudes et comportements sont déterminés par le contexte social. De sorte que les perceptions des caractéristiques d'une TI de support à une tâche, les besoins de communication concernant cette tâche, et les attitudes vis-à-vis du média de communication seraient influencées par les normes sociales, par les actions et positions de l'encadrement et des dirigeants vis-à-vis du média, ainsi que par des attitudes antérieures ou une utilisation passée.

Ces deux concepts clés, tirés des théories de référence, témoignent de l'intérêt porté très tôt par les psycho-sociologues aux mécanismes de l'interaction entre l'homme et la technologie. Très récemment, quelques auteurs suggèrent d'étendre ces travaux, et d'en utiliser les systèmes d'évaluation et construits, aux modèles théoriques plus récents basés sur les intentions, de prédiction du comportement des utilisateurs de TI.

#### 2. Les théories basées sur les intentions de l'utilisateur et le Modèle

#### 2.1. Place des théories et contexte d'utilisation en SI

Une part importante des travaux de recherche en SI fait appel aux *théories comportementales* traitant des intentions des individus pour prévoir l'usage de TI (Kukafka et *al*, 2003). Les modèles visent à identifier certains déterminants des intentions, telles des attitudes, des influences sociales et des conditions qui facilitent l'utilisation de technologies (Davis, 1989). Les théories de l'action raisonnée et du comportement planifié font état de modèles traitant de l'intention.

⇒ La théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980 ; Ajzen et Madden, 1986) suggère que l'intention d'adopter une technologie est déterminée chez un individu par deux facteurs de base, l'un reflétant son intérêt personnel et l'autre son influence sociale. L'intérêt personnel se réfère à une attitude qui conduit un utilisateur à évaluer, favorablement ou défavorablement, l'adoption d'une TI. L'influence sociale, considérée comme une norme subjective, se réfère à la perception qu'ont les individus de ce que les autres attendent d'eux, et à leur degré de motivation de se conformer à ces attentes.

⇒ La théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) est une extension de la théorie de l'action raisonnée (TAR). Celle-ci fait intervenir le contrôle comportemental perçu lors d'un effort, qui prend en compte certains facteurs qui se trouveraient en dehors des possibilités de contrôle d'un individu et pourraient affecter son intention et son comportement. Ce prolongement théorique est soutenu par l'hypothèse qu'un comportement performant est à la fois déterminé par la motivation (l'intention) et la capacité (le contrôle comportemental). Le contrôle comportemental traduit la perception des conditions qui facilitent l'usage de certaines ressources comme les TIC, ainsi que celle de leurs capacités. Ainsi, pour la théorie du comportement planifié, l'intention d'adopter une nouvelle technologie peut se prédire en prenant en compte la perception qu'une activité innovatrice est souhaitée, supportée par des normes sociales, et réalisable.

⇒ Adapté de la théorie de l'action raisonnée¹ (TAR), le modèle d'acceptation de la technologie (MAT) présente l'avantage d'intégrer plusieurs aspects des théories sur le comportement individuel développée par la psychologie sociale. Le MAT a été conçu par Davis (1986) pour expliquer le comportement de l'utilisateur des SI, et suscite toujours beaucoup d'intérêt chez les chercheurs en SI. En ce sens, Davis, Bagozzi et Warshaw (1989) notent que le modèle est "spécialement conçu pour expliquer le comportement à l'égard des ordinateurs (p.983). Le but du modèle est d'être capable d'expliquer le comportement des utilisateurs vis à vis des technologies de l'information au sein de différentes populations et dans différents contextes" (p.985).

Le MAT fut utilisé, cette dernière décennie, pour expliquer l'acceptation de TIC aussi diverses que les micro-ordinateurs (Igbaria, 1993, 1994; Igbaria et Iivari, 1995; Igbaria et Tan, 1997) les logiciels de traitement de texte (Davis *et al.*, 1989; Adams et al., 1992), les tableurs (Mathieson, 1991; Adams et al.,1992), les systèmes d'aide à la décision de groupe (Robichaux, 1994; Chin et Gopal, 1995), les outils de groupware, le fax (Straub, 1994), la messagerie électronique ou vocale (Venkatesh et Davis, 1994; Straub et al., 1995; Hubona et Whisenand, 1996; Gefen et Straub, 1997) et l'internet (Teo *et al.*, 1999). Dans la majorité des travaux qui mobilisent ce modèle, les investigations théoriques vont bien au-delà des préceptes liés aux perceptions et attitudes des utilisateurs suggérées, introduits par Davis (1986, 1989) pour expliquer l'acceptation des TIC. Les chercheurs considèrent de plus en plus les effets d'autres variables, comme les caractéristiques des utilisateurs, de l'organisation ou celles des systèmes d'information et des technologies pour justifier le comportement.

#### 2.2. Principes et concepts retenus par le MAT

Le modèle d'acceptation de la technologie a pour objectif essentiel d'évaluer l'impact de divers facteurs externes sur les croyances internes, attitudes et intentions des utilisateurs. Il a été introduit dans les travaux en SI pour atteindre cet objectif, en proposant un petit nombre de concepts clés, déjà suggérés dans des études antérieures traitant des déterminants affectifs et cognitifs de l'acceptation des ordinateurs (Davis et al., 1989). Pour ce faire, celui-ci se fonde principalement sur la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975) pour modéliser les relations entre ces concepts. L'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue sont les deux construits clés du MAT.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Theory of Reasoned Action.

#### 2.2.1. Définition et fondements conceptuels de la théorie

Le MAT justifie l'utilisation des TIC essentiellement à partir de deux facteurs : l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue. Bien que de nombreux chercheurs aient tenté d'expliquer le comportement individuel avec ces facteurs, très peu se sont interrogés sur les origines théoriques du modèle ; ne serait-ce que pour tenter de justifier l'importance prise par cet axe de recherche, notamment avec ce que Karahanna et Straub (1999) appellent « la théorie émergente de l'acception des TIC ». Il convient de rappeler la définition de ces deux construits et leurs fondements théoriques.

# ⇒ Définition des concepts :

Les définitions les plus courantes, dans la littérature, de l'utilité et de la facilité d'utilisation perçue, sont celles que propose Davis (1986, 1989). Ces définitions seront reprises dans de nombreux travaux sur le MAT.

- <u>L'utilité perçue</u> est définie comme étant "le degré avec lequel une personne pense que l'utilisation d'un système améliore sa performance au travail". En ce sens, dans un contexte organisationnel donné, plusieurs éléments peuvent contribuer à améliorer la performance des salariés, à savoir des augmentations de salaire, des promotions, des bonus ou autres récompenses (Pfeffer, 1982; Schein, 1980; Vroom, 1964).
- <u>La facilité d'utilisation perçue</u> se rapporte au "degré auquel une personne pense que l'utilisation d'un système ne nécessite pas d'efforts". Cette définition suggère qu'une application perçue comme étant plus facile à utiliser a plus de chance d'être acceptée par les utilisateurs.

#### ⇒ Les fondements conceptuels :

Les concepts d'utilité et de facilité d'utilisation, qui ont reçu une attention particulière dans des études récentes en SI (Lucas et Spietler, 1999 ; Hu et al., 1999 ; Karahanna et Straub, 1999 ; Agarwal et Prasad, 1999 ; Venkatesh et Morris, 2000), trouvent leurs fondements dans plusieurs théories. En effet, ces deux construits ont pour avantage d'intégrer dans leurs définitions, celles de concepts issus de théories aussi diverses que :

- la théorie de l'efficacité personnelle,
- le paradigme Coût/ Bénéfice,
- la diffusion des innovations,
- le modèle de Triandis, ou,
- d'autres champs de recherche différents des SI.

Ces modèles prennent en compte, pour expliquer le comportement, des concepts qui sous des appellations différentes recouvrent l'utilité et la facilité d'utilisation perçue.

• La théorie de l'efficacité personnelle (Bandura, 1982) suggère que le comportement est déterminé à la fois par des croyances d'efficacité personnelle et par des croyances de résultat. Cette théorie établit ainsi clairement la distinction entre les perceptions d'efficacité personnelle, d'une part, et les résultats attendus d'un comportement, d'autre part. Le concept d'utilité perçue rejoint "les croyances de résultat", les deux concepts se rapportant au résultat attendu du comportement. Quant au concept de facilité d'utilisation perçue, il rejoint le concept d'efficacité personnelle et se définit

notamment comme une dimension de « magnitude » de celle-ci<sup>2</sup>. Bandura considère que même si l'efficacité personnelle et les croyances de résultats ont des antécédents différents, les deux influencent le comportement.

- Le paradigme coût /bénéfice issu de la théorie du comportement décisionnel (Beach et Mitchell, 1978; Payne, 1982; Johnson et Payne, 1985) contribue à appréhender des construits proches de ceux d'utilité perçue et de la facilité d'utilisation perçue. Ce paradigme explique que le choix d'un individu entre plusieurs stratégies de prise de décision est un choix cognitif entre l'effort requis pour la mise en œuvre d'une stratégie et la qualité (exactitude) de la décision qui en résulte. Cette approche s'est avérée efficace pour expliquer les raisons conduisant des décideurs à modifier leur choix de décision en fonction des variations dans la complexité de la tâche. La distinction faite entre la perception de l'effort requis et la prise de décision s'apparente à celle faite entre la facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue.
- La théorie de la diffusion des innovations suggère également que l'utilité et la facilité d'utilisation perçue jouent un rôle proéminent pour l'adoption d'une innovation. Dans leur analyse de la relation entre les caractéristiques des innovations et leur adoption, Torknatzky et Klein (1982) vérifient que pour un grand nombre d'innovations, la compatibilité, l'avantage relatif et la complexité de celles-ci ont un lien significatif avec leur adoption. La définition de la dimension complexité rejoint celle de la facilité d'utilisation perçue tandis que la définition de l'avantage relatif rejoint celle de l'utilité perçue. Les contributions de cette théorie sont analysées dans le titre 3 suivant.
- Le modèle de Triandis (1971), qui se fonde en grande partie sur la théorie des attentes de Vroom (1964), considère que « les conséquences perçues du comportement » figurent parmi les éléments déterminants du comportement. Les conséquences perçues résultent du produit de l'évaluation par l'individu des conséquences probables de son comportement avec la valeur qu'il attribue à ces conséquences. La similitude entre les conséquences perçues et l'utilité perçue peut ainsi être établie. Triandis montre en outre qu'il existe un effet direct des conséquences perçues sur le comportement.
- Dans d'autres domaines de recherche, comme le marketing, les travaux s'intéressent également aux construits de facilité et d'utilité perçue. En ce sens, une étude menée par Hauser et Simmie (1981), concernant la perception de diverses TIC par les utilisateurs a mis en relief l'importance de deux dimensions: la facilité d'utilisation et l'efficacité. Le concept d'efficacité, tel qu'il est défini par les auteurs, rejoint le construit d'utilité perçue décrit par Davis (1989). Cette étude a montré que la facilité d'utilisation perçue et l'efficacité influencent simultanément le choix de l'utilisateur de telle ou telle TIC. Par ailleurs, la recherche sur l'interaction homme-machine a également insisté sur l'importance de la facilité d'utilisation dans la conception des SIAD (Branscomb et Thomas, 1984; Card *et al.*, 1984; Gould et Lewis, 1985, Baile, 1985).

Au vu de l'importance accordée dans la littérature aux concepts d'utilité et de facilité d'utilisation perçues, Davis (1989), dans le modèle d'acceptation de la technologie, utilise ces

 $<sup>^{2}\ \</sup>mathrm{La}$  magnitude se rapporte au niveau de difficulté attendu d'une tâche.

deux construits pour justifier le comportement des utilisateurs envers les TIC. Il établit une relation directe et indirecte entre la facilité d'utilisation et l'utilité perçue, d'une part, et l'intention comportementale, d'autre part. Il se fonde, en outre, sur la théorie de l'action raisonnée pour modéliser le comportement.

#### 2.2.2. La formation de l'intention dans le MAT

Partant de la théorie de l'action raisonnée, le MAT (figure 1) suggère que l'utilisation d'une TIC est déterminée par l'intention de comportement. Celle-ci est influencée autant par l'attitude de l'utilisateur envers l'utilisation du système (A), que par l'utilité perçue (UP) (équation 1).

# Equation 1 : IC= A+UP

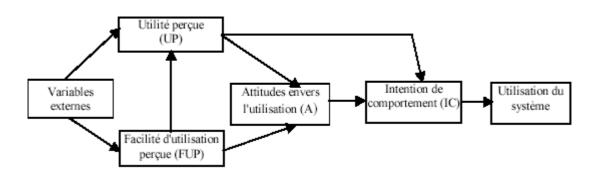


Figure 1 : Le Modèle d'Acceptation de la Technologie d'après Davis et al., (1989)

Dans le MAT, la relation entre l'utilité perçue et l'intention de comportement est directe est fondée sur l'hypothèse que la décision d'utiliser une TIC fait suite à l'analyse, par l'individu, des conséquences de cette utilisation sur l'amélioration de sa performance au travail. Par ailleurs, le MAT suggère un lien direct entre les attitudes de l'utilisateur et l'intention comportement ; les attitudes sont à leur tour déterminées par les croyances dont les antécédents sont également identifiés. Les antécédents de l'attitude et des croyances font l'objet des deux analyses suivantes.

#### ⇒ Les antécédents de l'attitude :

L'équation (2) suggère que l'attitude est déterminée à la fois par l'utilité perçue et par la facilité d'utilisation perçue.

# Equation 2 : A = U + FUP

Sa justification se trouve dans la théorie de l'action raisonnée qui postule que les attitudes d'une personne sont déterminées par ses croyances. La recherche en SI a par ailleurs déjà mis en évidence l'existence d'un tel lien, d'un point de vue empirique (Barrett *et al.*, 1968 ; Schultz et Slevin, 1975). Concernant l'effet de la facilité d'utilisation perçue sur les attitudes de l'usager, Davis (1989) identifie deux mécanismes à travers lesquels la facilité d'utilisation influence le comportement : le premier est celui de l'action sur l'efficacité personnelle et, le second, celui de l'action sur la performance. Ainsi, plus l'interaction avec une TIC est facile, plus la perception par l'individu de son efficacité personnelle, en regard de sa capacité à la mettre en œuvre, est élevée (Bandura, 1982). La facilité d'utilisation d'une TIC peut

contribuer, encore, à améliorer la performance. L'effort économisé du fait de la facilité d'utilisation de la TIC pourra être redéployé, permettant ainsi à l'utilisateur d'accomplir plus de travail pour un même effort. Davis (1989) suggère, en outre, que la facilité d'utilisation influence l'utilité perçue. Les deux croyances sont quant à elles déterminées par des variables externes.

#### ⇒ Les antécédents des croyances :

Dans le modèle d'acceptation de la technologie, un effet direct de la facilité d'utilisation perçue (FUP) est présumé sur l'utilité perçue (UP) (équation 3) :

# **Equation 3: UP= FUP + Variables Externes**

Cette équation souligne, par ailleurs, que l'utilité perçue peut être affectée par de nombreuses variables externes. Ces dernières peuvent concerner aussi bien l'utilisateur, l'organisation ou le système. Dans les applications du MAT (infra), les chercheurs ont pris en compte diverses variables externes pour expliquer l'utilité perçue. D'autres recherches en SI ont vérifié l'existence de relations significatives entre les caractéristiques du système et certaines mesures semblables à l'utilité perçue (Miller, 1977; Benbasat et Dexter, 1986; Benbasat, Dexter et Todd, 1986). Le MAT postule en outre que les variables externes influencent également la facilité d'utilisation perçue (équation 4):

# **Equation 4 : FU = f (Variables Externes)**

L'impact des caractéristiques d'un système sur la perception de sa facilité d'utilisation est largement vérifié dans la recherche en SI (Miller, 1977; Benbasat, Dexter et Todd, 1986; Dickson et al., 1986). Davis (1989) note que d'autres variables comme la formation de l'utilisateur, son expérience, le soutien des dirigeants ou de consultants externes peuvent également influencer la facilité d'utilisation.

Pour résumer, le Modèle d'Acceptation de la Technologie enrichit le modèle de l'action raisonnée, d'une part, en prenant en compte de manière explicite les variables externes dans la modélisation du comportement de l'utilisateur, et, d'autre part, en montrant comment ces variables agissent sur deux croyances spécifiques, l'utilité et la facilité d'utilisation perçue, avant d'agir sur les attitudes et le comportement de l'usager. Après une première version du MAT, développée par Davis (1986, 1989), de nombreux chercheurs ont vérifié empiriquement la validité des construits de facilité d'utilisation et d'utilité perçue (Adams *et al.*, 1992; Segars et Grover, 1993; Hendrickson *et al.*, 1993; Subramanian, 1994). Les autres applications du modèle consistent principalement à étudier l'impact de certaines variables externes sur les croyances de l'utilisateur et son acceptation de diverses TIC. La présentation de ces travaux d'application a pour objet ici de justifier la pertinence du modèle pour répondre à la problématique de cette recherche sur l'acceptation de la messagerie électronique.

#### 2.3. Applications et perspectives du MAT en SI

La version originale du MAT a été enrichie par de nombreuses applications dans différents contextes d'utilisation de TIC diverses. L'analyse des différentes variables externes prises en compte dans ces différentes applications du MAT permet d'identifier trois grandes catégories de variables explicatives :

- → la première catégorie réunit des caractéristiques relatives à l'individu (âge, sexe, poste, formation, expérience, aptitude à la saisie, anxiété informatique, niveau d'étude, etc.) qui peuvent influencer ses croyances et son acceptation des TIC.
- → la deuxième catégorie est composée de variables du contexte organisationnel de l'utilisateur qui peuvent améliorer ses perceptions de la TI et augmenter la probabilité de son utilisation (soutien des dirigeants, de l'infocentre, influence sociale, politique informatique...), et ;
- → la troisième catégorie, regroupe les variables relatives à la technologie (fonctionnalité, qualité, adéquation tâche/technologie, etc.).

Pour une grande majorité de ces variables, les résultats concernant leurs effets sur l'acceptation des TIC convergent. Pour d'autres, en revanche, les résultats sont contradictoires.

# 2.3.1. Des résultats convergents

Concernant les caractéristiques individuelles, les travaux qui étudient la relation entre l'âge de l'utilisateur et son utilisation des TIC (Igbaria, 1993; Hubona et Kennick, 1996) vérifient que cette relation est négative. Il semblerait que plus l'utilisateur est âgé, plus les chances d'utiliser un micro-ordinateur (Igbaria, 1993), la messagerie électronique, ou un logiciel de bureau, comme Word (Hubona et Kennick, 1996), diminuent.

Les études qui étudient la relation entre la formation et/ou l'expérience de l'utilisateur et l'acceptation des TIC vérifient l'influence positive de ces deux variables. Ces recherches établissent cette relation dans des contextes différents :

- Igbaria *et al.* (1995) vérifient la relation entre la formation et l'expérience et l'utilisation de micro-ordinateurs par des étudiants en MBA aux E.U.
- Chau (1996a) interroge des concepteurs de SI à Hongkong sur leur utilisation de CASE et vérifie que la formation à l'outil influence positivement leur satisfaction.
- Igbaria *et al.* (1997) interrogent des employés de PME en Nouvelle Zélande sur la formation reçue en interne et en externe et vérifient que les deux types de formation influencent leur utilisation des micro-ordinateurs mis à leur disposition.
- Dishaw et Strong (1999) vérifient auprès d'analystes programmeurs dans trois entreprises de services aux E.U que leur expérience d'un outil de maintenance de logiciel influence positivement leur utilisation de cet outil.
- Agarwal et Prasad (1999) interrogent les employés d'une grande entreprise de services informatiques et vérifient que leur expérience influence leur intention d'utiliser la TI<sup>3</sup>.
- Wöber et Gretzel (2000) vérifient, auprès de cadres de différents pays, que leur expérience influence leur utilisation d'un système de support à la décision marketing. Les recherches d'Igbaria *et al.* (1995), de Dishaw et Strong (1999) et de Lucas et Spitler, (1999), portant sur trois TIC différentes qui étudient l'influence de la perception des caractéristiques de la technologie (ou qualité) sur son utilisation, vérifient qu'il existe une relation positive et significative entre ces deux variables. En ce sens,
- Igbaria *et al.* (1995) vérifient ce constat auprès d'étudiants qu'ils interrogent à propos de leur utilisation de micro-ordinateurs.
- Dishaw et Strong (1999) questionnent des analystes-programmeurs à propos de leur utilisation d'outil de maintenance de logiciels; et,
- Lucas et Spitler (1999) interrogent des courtiers et des assistants commerciaux sur leur utilisation de leurs stations de travail.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Rappelons que dans cette étude, la TI n'est pas spécifiée.

#### 2.3.2. Des résultats contradictoires

Parmi les résultats contradictoires, les recherches qui s'intéressent à l'influence du soutien des dirigeants ou de « l'infocentre » sur le comportement de l'usager, ne sont pas unanimes quant à l'influence de ces variables sur l'acceptation d'une TIC.

- Igbaria *et al.* (1995) étudient l'influence de ces deux variables sur l'utilisation des microordinateurs par 280 étudiants aux E.U. Ils vérifient que les deux formes de soutien améliorent à la fois les croyances (facilité d'utilisation et utilité perçues) des usagers et leur comportement (utilisation accrue). La relation avec le comportement étant à la fois directe et indirecte (renforcée les croyances).
- Igbaria et Iivari (1995) interrogent 806 utilisateurs de micro-ordinateurs dans des entreprises finlandaises de tous secteurs d'activité et vérifient que le soutien organisationnel influence positivement l'utilisation de micro-ordinateurs par les salariés.
- Dans une étude ultérieure, Igbaria *et al.* (1997) interrogent 773 utilisateurs dans différentes PME en Nouvelle Zélande et vérifient que le soutien organisationnel fourni en interne n'améliore pas la perception de la facilité d'utilisation et de l'utilité des micro-ordinateurs, tandis qu'un soutien externe améliore ces mêmes perceptions. Le soutien n'a en revanche qu'une influence indirecte sur le comportement d'utilisation via les croyances.
- Dans une étude plus récente, Karahanna et Straub (1999) s'intéressent à l'influence du soutien organisationnel sur l'utilisation de la messagerie électronique par les employés d'une entreprise internationale de transport. Ils ne trouvent pas de relation significative entre le soutien fourni aux utilisateurs et leur utilisation de l'outil.

Les études qui s'intéressent à l'influence du **sexe** sur le comportement d'utilisation d'une TIC (Igbaria, 1993; Robichaux, 1994; Gefen et Straub, 1997) aboutissent à des résultats divergents :

- Igbaria (1993) étudie l'acceptation des micro-ordinateurs auprès de 766 cadres dans plusieurs entreprises aux E.U. Les résultats empiriques montrent que les perceptions de la facilité d'utilisation et de l'utilité des micro-ordinateurs sont plus négatives chez les femmes que chez les hommes.
- Robichaux (1994) interroge 221 étudiants sur leur acceptation d'un GSS (Group Support System) et trouve que les femmes perçoivent le système comme étant plus facile à utiliser et plus utile.
- Gefen et Straub (1997) étudient l'acceptation de la messagerie électronique auprès de 392 salariés de trois compagnies aériennes. Les résultats de leur recherche montrent que les femmes perçoivent l'outil comme étant plus utile alors que les hommes le perçoivent comme étant plus facile à utiliser. Aucune influence directe du sexe de l'utilisateur sur son comportement n'est par ailleurs démontrée.

Deux recherches, qui s'intéressent à une relation de contingence importante, entre les caractéristiques de la tâche et l'utilisation des TIC, parviennent, pour résumer, à des résultats distincts :

- Dishaw et Strong (1999) vérifient ainsi que la complexité et la variété de la tâche ont une influence négative sur l'utilisation d'un outil de maintenance de logiciels par les analystes-programmeurs interrogés; alors que,
- Wöber et Gretzel (2000), définissant la tâche en termes de contrainte de temps et de complexité, vérifient que ces deux caractéristiques propres à la tâche influencent

positivement l'utilisation du système d'aide à la décision marketing mis à la disposition des cadres de plusieurs entreprises du secteur du tourisme.

#### 2.4. Pour conclure

Les différentes applications du MAT confirment le rôle prépondérant des croyances de l'utilisateur dans son acceptation d'une TIC. La revue de littérature vérifie ainsi, dans sa grande majorité, la relation positive entre la perception de la facilité d'utilisation et de l'utilité d'une part et le comportement d'utilisation des TIC d'autre part. En introduisant des variables externes non explicitées dans le modèle original, elles ont également enrichi le MAT. Trois grandes catégories de variables ont ainsi pu être identifiées ; celles relatives à l'individu, celles liées à son environnement de travail et, enfin, celles liées à la technologie.

Il convient également de souligner que malgré l'importance accordée aux attitudes de l'usager dans le modèle d'acceptation de la technologie, peu de recherches appliquées prennent en compte cette variable pour évaluer l'acceptation de la technologie. Aucune en revanche, parmi celles examinées, n'étudie l'influence directe des différentes variables externes sur les attitudes.

Enfin, concernant l'acceptation de la technologie, Davis (1986, 1989), ayant choisi d'évaluer l'acceptation par le comportement d'utilisation uniquement, la grande majorité des travaux d'application du MAT, s'intéresse exclusivement au comportement de l'usager et non à d'autres mesures de l'acceptation d'une technologie qui pourraient compléter la mesure de l'utilisation. Ce constat ouvre le débat sur de nombreuses autres opportunités de recherche, en particulier celles destinées à étendre la théorie du comportement planifié, en utilisant une « théorie décomposée du modèle de comportement planifié ». Ce modèle est focalisé sur la décomposition des trois ensembles de structures de croyances en un construit multidimensionnel de croyances. Les avantages de ce modèle incluent : (1) une représentation claire, facile à comprendre, et solide des ensembles de croyances ; (2) la facilité à opérationnaliser ces croyances ; (3) sa focalisation sur des croyances plus pertinentes que les deux facteurs proposés dans le TAM (Hung et Chang, 2004).

Dans le même laps de temps, de nombreux travaux émergent au sein de cette approche comportementaliste, relevant des stratégies d'adoption par les utilisateurs et d'infusion organisationnelle. Ces travaux se distinguent des approches précédentes faisant référence soit aux modèles socio-cognitifs (titre 1) soit au modèles d'intention (titre 2), en apportant une vision plus centrée sur les motivations stratégiques de l'adoption et de l'utilisation des TI.

### 3. Les théories sur les stratégies d'adoption

#### 3.1. La théorie de la diffusion de l'innovation

Un axe important de la recherche comportementale, utile pour appréhender l'utilisation des TIC, est celui de la théorie de la diffusion. Pour Rogers (2003), l'innovation est une idée perçue comme nouvelle par l'individu, et sa diffusion est le processus par lequel elle se répand. Bien que cette théorie émerge de travaux dans l'agriculture, elle sera très vite appliquée aux TIC, par exemple à des produits TI spécifiques comme le langage Java (utilisé dans des environnements réseaux ou hypertextes) ou à l'utilisation de technologies, comme

l'EDI et les outils de génie logiciel. Pour Rogers, les individus au sein d'un système social n'adoptent pas une innovation simultanément, ils l'adoptent de façon séquentielle.

Une innovation se diffuse lentement au début – souvent au travers du travail des agents de changement, qui vont la promouvoir activement – sa vitesse de diffusion augmentera dès lors que les individus l'adopteront. Une phase clé est celle du début du processus d'adoption, nommée « décollage ». Une fois que les agents du changement auront accepté l'innovation, ils agiront pour la communiquer à d'autres agents au sein de l'organisation, par tous les moyens appropriés. Quand le nombre des premiers adoptants atteindra une masse critique – entre 5 et 15 % d'utilisateurs potentiels- alors le processus d'adoption sera bien engagé.

Les individus peuvent être classés en cinq catégories d'adoptants ou classes d'acteurs d'un système social sur la base de leur facilité à accepter une innovation : (1) les innovateurs, (2) les premiers adoptants, (3) la première majorité, (4) la dernière majorité, et (5) les traînards. Les travaux montrent que les modèles d'adoption sont habituellement distribués de façon gaussienne. Le processus de diffusion, comme le considère Rogers, est largement basé sur la communication, la recherche et le traitement de l'information. Les innovations ont trait non seulement à des technologies bien particulières, mais encore, à des éléments moins distinguables car fortement interdépendants (comme par exemple des groupes de technologies).

Outre ces caractéristiques individuelles, les caractéristiques spécifiques aux innovations contribuent aussi à expliquer les différences observées dans leur taux d'adoption. Il en existe cinq : (1) l'avantage relatif traduit le degré auquel une innovation est perçue comme étant meilleure que l'idée qu'elle remplace ; (2) la compatibilité traduit le degré auquel une innovation est perçue comme étant compatible avec les valeurs existantes, les expériences passées, et les besoins des adoptants potentiels ; (3) la complexité traduit le degré auquel une innovation est perçue comme étant difficile à comprendre et à utiliser ; (4) l'expérimentation traduit le degré auquel une innovation peut être expérimentée sur une base limitée ; et (5) l'observabilité traduit le degré auquel les résultats d'une innovation sont visibles et accessibles.

Depuis longtemps, pour résumer, les modèles sur la diffusion tendent à identifier et expliquer les facteurs qui influencent le degré d'adoption des innovations au niveau organisationnel. Les premiers chercheurs dans ce domaine ont expliqué l'adoption par une courbe d'apprentissage dans laquelle l'adoption d'une innovation évolue au fur et au mesure que cette dernière passe des premiers adoptants (l'innovateur) aux derniers (adoptant final). Ce modèle primaire, permet certes de décrire l'évolution de l'innovation mais ne fournit ni explications ni orientations quant aux modèles futurs de l'adoption, en particulier dans le domaine des SI.

Des efforts de recherche<sup>4</sup> ont été effectuées pour établir un modèle générique de l'adoption mais ont échoué. En pratique le processus d'adoption d'une innovation dépend de l'interaction entre des facteurs liés à la demande et à l'offre. (Tidd *et al*, 2000). Des modèles concernant la demande d'innovation (et s'intéressant à l'adoptant) devraient conduire à prendre en considération des problématiques contingentes à l'organisation traitant, d'un point de vue empirique et statistique, des bénéfices et des risques liés aux innovations induites par certaines TI. Des modèles concernant l'offre d'innovation (et s'intéressant aux fournisseurs)

-

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> En marketing, des chercheurs ont essayé d'intégrer le lien entre l'adoption de nouveaux produits et la courbe de diffusion des innovations.

devraient conduire à formuler des problématiques (plus comportementales et psychologiques) pour traiter des problèmes de développement organisationnel en relation avec l'appropriation, la dissémination, l'utilisation ou le communication entre développeurs et utilisateurs de SI.

#### 3.2. La théorie socio-cognitive

Une troisième ligne de recherche qui peut aider à expliquer les modèles d'usage des TI est fondée sur la théorie « sociale et cognitive » (Bandura, 1977), avec un construit théorique central connu sous le nom du *déterminisme réciproque*. Le déterminisme réciproque est ce que se produit quand la personne, le comportement, et l'environnement interagissent pour déterminer un comportement et un nouveau apprentissage. La théorie sociale et cognitive donne aussi une importance au construit d'auto-efficacité, défini comme un ensemble de croyances sur la capacité d'une personne à suivre un comportement spécifique. L'inclusion des croyances sur l'auto-efficacité est critique pour affirmer que l'adoption n'est pas uniquement basée sur le fait de convaincre les gens des bénéfices qui peuvent être dérivés d'une technologie (les attentes de résultat) ; l'adoption exige aussi qu'un individu possède des compétences et la confiance nécessaires (en termes d'attentes d'efficacité). Ainsi, l'auto-efficacité est considérée comme un antécédent important de l'usage des TI puisqu'elle stimule l'adoption d'un nouveau comportement et son maintien.

Mais, les interactions réussies avec la technologie, considérées comme étant « renforçantes », sont également perçues comme exerçant des influences importantes sur l'auto-efficacité.

#### 3.3. La théorie de l'alignement tâche-technologie

Dans une perspective déterministe, le modèle de l'alignement Tâche-Technologie (Goodhue, 1995 ; Dishaw et Strong, 1999) propose une « fit » explicite des concepts de tâche et de technologie, pour appréhender les évaluations faites par les utilisateurs de SI. Ce modèle est une extension du celui de Cooper et Zmud (1990), qui vise à expliquer le succès de l'adoption et de l'infusion des nouvelles technologies en termes de compatibilité des « caractéristiques de la TI » avec celles de « la tâche » et la « complexité de la TI » relativement à la « complexité de la tâche » qui la nécessite.

Ainsi, la capacité d'une TI à supporter une tâche est exprimée par un alignement tâchetechnologie, qui suppose l'adéquation des capacités de la technologie aux demandes de la tâche. L'alignement tâche-technologie postule qu'une TI a plus de chances d'être utilisée si ses fonctions s'alignent aux activités de l'utilisateur. Les utilisateurs choisiront alors des outils qui leurs permettront de compléter leur travail avec une attente de bénéfices (efficacité, productivité, ...) plus élevés. Une TI qui n'offrirait pas suffisamment d'avantages, par rapport à des systèmes concurrents, ne serait alors pas utilisée.

#### 3.4. Pour conclure

Les théories sur les stratégies d'adoption complètent celles sur les intentions d'utilisation dans l'explication de l'usage des TI. La théorie de la diffusion est certainement la première et la plus connue des chercheurs en sciences sociales, et la plus utilisée dans le champ des SI pour supporter des études empiriques d'implantation de TI et leur assimilation par l'organisation. Elle fut, pour exemple, utilisée par Fichman et Kemerer (1997) pour étudier les innovations produites par certains logiciels intégrés de type MRP, et par Baile (2003) pour évaluer le processus d'infusion de l'EDI dans des PME innovante.

Les théories socio-cognitives et d'alignement tâche/TI aident, de leur côté, à comprendre l'usage des TI dans une perspective déterminisme qui confronte plusieurs facteurs en interaction, tels les facteurs individuels (de perception, de confiance, de pouvoir,...), comportementaux (d'accomplissement, de réalisation des buts,...), de la tâche (de complexité, de reproduction,...), et des environnements internes (d'organisation, de structure et de processus métiers,...), et externes (de pressions concurrentielles, de relations d'affaires,...). Cet environnement théorique serait à privilégier dans des investigations de type « étude de cas d'implantation de TI » privilégiant une démarche de type « abductive ».

#### Conclusion : un schème de recherche sur l'approche comportementale

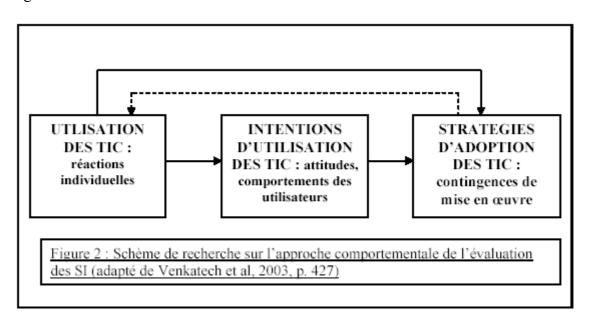
L'évaluation des systèmes d'information et celle, conséquente, de la mise en œuvre des technologies de l'information qui les matérialisent, est une problématique générale de recherche dans les domaines du Management des Systèmes d'Information et du Développement des Organisations qui, durant trois décennies, a retenu l'attention de nombreux chercheurs en quête d'une explication sur le fait que, pour être productives de valeur, les TI devaient avant tout être acceptées et mises en œuvre efficacement dans les organisations. Cette explication a souvent été décrite dans la littérature contemporaine en SI (Venkatesh *et al*, 2003) comme l'un des objets de recherche les plus matures. Les modèles théoriques, prenant leurs racines en management et stratégie des SI, en psychologie sociale ou en sociologie, y foisonnent, contribuant à un apport essentiel de connaissances, de ce que certains auteurs chiffre à plus de « près de 40 % de variance dans les intentions d'utilisation des TI. ».

La variété des concepts manipulés dans de nombreuses théories (d'ailleurs assez souvent dérivées les unes des autres), et la diversité des études empiriques qui ont été conduites, depuis les tous premiers travaux de l'Ecole du Minnosota (Management Information System et Decision Support System), passant par l'Informatique Utilisateur Final (End-User Computing), et les modélisations successives plus récentes des intentions, attitudes, comportement et croyances des utilisateurs (Technology Acceptance Model,...), demeurent un véritable handicap, autant pour évaluer et comparer les « poids théoriques » de chacun des modèles utilisés, que pour en analyser les résultats distinctifs. De sorte que les chercheurs, d'un côté, sont confrontés dans les travaux actuels à une détermination théorique difficile (choix de modèle approprié) les conduisant presque toujours à emprunter des variables de recherche et des construits dans les modèles qui leur semblent le plus raisonnable, ou plus simplement, à faire le choix d'un « modèle favori », dans l'ignorance des contributions des modèles alternatifs. D'un autre côté, les praticiens, auditeurs internes et consultants méconnaissent fondamentalement ces modèles théoriques qui, d'une façon générale, pourraient les aider à structurer leur travail de diagnostic sur le terrain (conduite du changement, assistance à la maîtrise d'ouvrage, transformation des processus, ...) en proposant certains déterminismes d'évaluation, par exemple, des postes de travail utilisant de nouvelles technologies.

Cette communication, en distinguant trois approches de type comportementale de l'évaluation des SI/TI, fournit un schème original de recherche (Figure 2) destiné (1) à établir une cohérence théorique des principaux modèles et cadres conceptuels (en proposant une grille de lecture sujette à certaines limites épistémologiques et méthodologiques), (2) à en faciliter l'appréhension de leurs contributions respectives (sans tenter dans l'immédiat d'en faire une analyse comparative), et (3) de proposer une articulation des trois domaines théoriques de

cette approche comportementale utilisant le cadre de travail intégrateur de Venkatesh *et al*, (2003, p. 427) pour formuler une « plate-forme logique de recherche sur l'approche comportementale de l'évaluation des SI » (qui est le préalable indispensable à l'extension et à l'intégration des travaux futurs). Chaque flèche directe traduit des liens et possibilités d'unification théorique, c'est-à-dire des similarités conceptuelles et empiriques entre les modèles. Elle formalise encore une dépendance entre les niveaux, l'objectif étant d'expliquer les variables mesurant les stratégies de mise en œuvre des TI (innovation perçue, croyances spécifiques à l'usage d'une TI, fit tâche/technologie). La flèche en pointillé fait état d'une récursivité (l'usage d'une TI pouvant modifier les réactions individuelles) et donc, d'une unification théorique possible des domaines théoriques concernés.

Pour conclure, cette plate forme de recherche permet d'établir des prémisses de recherche possibles sous-jacentes aux différentes possibilités d'unification théorique. Elle constitue un point d'ancrage à une réflexion de fond qu'il convient de construire sur l'évaluation du succès des SI, succès basé sur des mesures d'efficience spécifiques relatives à l'acceptation et à l'usage des TI destinées aux utilisateurs.



#### **BIBLIOGRAPHIE**

Adams, D., Nelson, R. et Todd, P. A. (1992), "Perceived Usefulness, Ease of Use and Usage of Information Technology: A Replication," MIS Quarterly, Vol. 16, n°2, p. 227-247.

Agarwal, R. et Prasad, J. (1998), "A Conceptual and Operational Definition of Personal Innovativeness in the Domain of Information Technology," MIS Quarterly, Vol. 22, n°2, June, p. 204-215.

Agarwal, R. et Prasad, J. (1999), "Are Individual Differences Germane to the Acceptance of New Information Technologies?" Decision Sciences, Vol. 30, n°2, p. 361-391.

Ajzen, I. (1991), "The Theory of Planned Behavior," Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 50, pp. 179–211.

Ajzen, I. et Fisbein, M. (1980), Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. Englewood Cliffs, NY, Prentice Hall.

Ajzen, I. et Madden, T.J. (1986), "Prediction of Goal-Directed Behavior: Attitudes, Intentions, and Perceived Behavioral Control," Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 20, pp. 453–474.

Alavi, M. et Henderson, J.C. (1981), "An Evolutionary Strategy for Implementing a Decision Support System," Management Science, Vol. 27, N°11, November, p. 1309, 1323.

Alavi, M. et Joachimsthaler, E.A. (1992), "Revisiting DSS Implementation Research: A Meta-Analysis of the Literature and Suggestions for Researchers", MIS Quarterly, Vol. 16, N° 1, p. 95-116.

Alter, S.(1980), Decision Support Systems: Current Practice and Continuing Challenges, Reading, Mass. Addison-Wesley.

Angeli, C., Bonk, C. et Hara, N. (1998), Content Analysis of Online Discussion in an Applied Educational Psychology Course, on http://crlt.indiana.edu/publications/crlt98-2.pdf.

Anthony, R. (1965), Planning and Control Systems: A Framework for Analyses, Harvard University Press: Boston, MA.

Amoroso, D.L. (1986), Effectiveness of End User Developed Applications in Organizations: An Empirical Investigation, Unpublished dissertation, University of Georgia.

Amoroso, D.L. (1988), "Organizational Issues of End User Computing," Database, Vol. 19, n°3/4, p. 49-58.

Baile, S. (1985), L'influence des facteurs de personnalité sur l'interaction homme/machine (IHM) et l'efficacité des décisions assistées par ordinateur : une contribution à l'étude de la performance des systèmes supports de décisions en management stratégique marketing, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Univ. de Montpellier 1.

Baile, S.(2001), "Modélisation de l'approche cognitive du processus de décision assisté par un DSS: application de la méthode des équations structurelles à la prédiction de la performance décisionnelle," Système d'Information & Management, Vol. 6, N° 2, pp.17-43.

Baile, S. (2003), "L'évaluation du succès de l'EDI dans les PME: un modèle intégrateur", Annales des Télécommunications," Hermès, ENST, Paris, Numéro Spécial "Commerce Electronique - Le temps des évaluations", Tome 58, N°1-2, Janv./Fév. 2003, pp. 297-328.

Baile, S. et Lefièvre, (2003), Le Succès de l'utilisation de la messagerie électronique – étude de ses déterminants au sein d'une unité de production aéronautique. 8ème Congrès de l'AIM, Université de Grenoble 2, Mai, 23 pages.

Baile, S. (2004), Pourquoi et comment évaluer l'interaction homme/machine? Le cas de la messagerie électronique dans les processus d'apprentissage. 9ème Congrès de l'AIM, Paris-Evry, INT, Juin, 25 pages.

Baile, S. (2005), Stratégie et succès de la gouvernance des technologies de l'information : théories et schème de recherche. Communication au 10ème Congrès de l'AIM, Toulouse, 21-23 Septembre, 22 pages.

Bailey, J.E. et Pearson, S.W. (1983), "Development of a Tool for Measuring and Analysing Computer User Satisfaction", Management Science, Vol. 29, N° 5, pp. 530-545.

Bandura, A. (1977), Social Learning Theory, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Bandura, A. (1982), "Self Efficacy Mechanism In Human Agency," American Psychologist, Vol. 37, N°2, p.122-147.

Bandura, A.(1986), Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Prentice Hall, New Jersey, 617p.

Banker, R.D. et Kauffman, R.J. (2004), "The Evolution of Research on Information Systems: A Fiftieth-Year Survey of the Literature in Management Science", Management Science, Vol. 50, N° 3, pp. 281-298.

Barillot, P. (1996), Les facteurs déterminants du succès d'un système de messagerie électronique textuelle : sélection, satisfaction et influence du média dans le contexte des organisations municipales, Thèse de Doctorat nouveau régime en Sciences de Gestion, Université de Poitiers, Institut d'Administration des Entreprises.

Barillot, P. (1998), "Facteurs explicatifs de l'utilisation de la messagerie électronique textuelle : résultats d'une enquête réalisée au sein d'organisations municipales", Systèmes d'Information et Management, Vol. 3, N° 1, pp. 41-68.

Baroudi, J.J., Olson, M.H. et Ives, B. (1986), "An Empirical Study of the Impact of User Involvement on System Usage and Information Satisfaction", Communication of the ACM, Vol. 29, N° 3, pp. 233-238.

Beach, L.R. et Mitchell, T.R. (1978), "A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies," Academy of Management Review, Vol. 3, N°3, July, p.439-449.

Benarock, M. et Tanniru, M. (1996), "Conceptualizing Structurable Tasks in the Development of Knowledge-Based Systems", Decision Sciences, Vol. 27, N° 3, pp. 415-449.

Benbasat, I., Dexter, A.S.; et Todd, P. (1986), "An Experimental Program Investigation Color-enhanced and Graphical Information Presentation: An Integration of the Findings," Communications of the ACM, Vol. 29, p.1094-1105.

Benbasat, Izak, et Dexter, Albert S., (1986), "An Investigation of The Effectiveness of Color and Graphical Information Presentation Under Varying Time Constraints," MIS Quarterly, Vol. 10, N°1, Mars, p.59-83.

Bergeron, F. et Berube, C. (1988), "The Management of the End-User Environment An Empirical Investigation", Information & Management, Vol. 14, N° 3, pp. 107-113.

Bergeron, F., Raymond, L., Rivard, S. et Gara, M-F. (1995), "Determinants of EIS Use: Testing a Behavioral Model," Decision Support Systems, Vol. 14, n°2, p. 131-146.

Blumer, H. (1969), Symbolic Interactionism: Perspective and Method, Prentice-Hall: Englewwod Cliffs, NJ.

Branscomb, L.M. et Thomas, J.C. (1984), "Ease of Use: A System Design Challenge," IBM Systems Journal, Vol. 23, pp. 224-235.

Campbell, D.J. (1988), "Task Complexity: A Review and Analysis", Academy of Management Review, Vol. 13, N° 1, pp. 40-52.

Clark, H.H. (1992), Arenas of Language Use, The University of Chicago Press: Chicago, IL.

Clark, H.H. et Brennan, S.E. (1991), "Grounding in Communication", dans L.B. Resnick, J.M. Levine et S.D. Teasley (Eds.), Perspectives on Socially Shared Cognition, pp. 127-149, American Psychological Association : Washington, DC.

Clark, H.H. et Wilkes-Gibbs, D. (1986), "Referring as a Collaborative Process", Cognition, Vol. 22, pp. 1-39.

Conrath, D.W. et Bair, J.H. (1974), "The Computer as an Interpersonal Communication Device: A Study of Augmentation Technology and its Apparent Impact on Organizational

Communication", proceedings of The Second International Conference on Computer Communication, Suède.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), L'acteur et le système, Editions du Seuil : Paris, France.

Culnan, M.J. et Markus, M.L. (1987), "Information Technologies", in F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts et L.W. Porter (Eds.), Handbook of Organizational

Communication : An Interdisciplinary Perspective (pp. 420-443), Sage Publications : Newbury Park, CA.

Card, S.K., Moran, T.P et Newell, A. (1984), The Psychology of Human-Computer Intercation. Erlbaum, Hillsdale, NJ.

Chau, P.Y.K. (1996), "An Empirical Investigation of Factors Affecting the Acceptance of CASE by Systems Developpers," Information & Management, Vol. 30, n°6, pp.269-280.

Chau, P.Y.K. (1996a), "An Empirical Investigation of Factors Affecting the Acceptance of CASE by Systems Developers," Information & Management, Vol. 30, n°6, pp.269-280.

Cheney, P. et Dickson, G.B. (1982), "Organizational Characteristics and Information Systems Success: An Extrapolation Investigation," Academy of Management Journal, Vol. 25, n°1, Mars, pp.170-184.

Chin, W.W. et Gopal, A. (1995), "Adoption Intention in GSS: Relative Importance of Beliefs," DataBase, Vol. 26, n°2-3, p. 42-63.

Clemons, E;K. (1986), "IS for Sustainable Advantage," Information & Management, Vol. 9, n°3, pp. 131-136.

Collins, J.L. (1985), Self Efficacy and Ability in Achievement Behavior, unpublished doctoral dissertation, Stanford University, Stanford, CA.

Compeau, D.R et Higgins, C.A. (1995b), "Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and Initial Test," MIS Quarterly, Vol. 19, n°2, June, pp. 189-211.

Compeau, D., Higgins, C.A., Huff, S. (1999), "Social Cognitive Theory and Individual Reactions to Computing Technology: A Longitudinal Study," MIS Quarterly, Vol. 23, n°2, pp.145-158.

Cooper, R. et Zmud, R.W. (1990), "Information Technology Implementation Research: A Technological Diffusion Approach," Management Sciences, Vol. 36, pp. 123-139.

Cotterman, W.W. et Kumar, K. (1989), "User Cube: A Taxonomy of End-users", Communication of the ACM, Vol. 32, N°11, pp. 1313-1320.

Daft, R.L. et Wiginton, J.C. (1979), "Language and Organization", Academy of Management Review, Vol. 4, N° 2, pp. 179-191.

Daft, R.L. et Macintosh, N.B. (1981), "A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units", Administrative Science Quarterly, Vol. 26, N° 2, pp. 207-224.

Daft, R.L. et Lengel, R.H. (1984), "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design", in B.M. Staw et L.L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, Vol. 6, pp. 191-233), Jai Press Inc.

Daft, R.L. et Lengel, R.H. (1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", Management Science, Vol. 32, N° 5, pp. 554-571.

Daft, R.L., Lengel, R.H. et Trevino, L.K. (1987), "Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance: Implications for Information Systems", MIS Quarterly, Vol. 11, N° 3, pp. 355-366.

Dahab, D. (2001), "Les déterminants de l'acceptation des technologies de l'information et de la communication par les utilisateurs finals : Application à la messagerie électronique dans une organisation industrielle", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, ESUG, Université de Toulouse 1, Février, 440 pages + Annexes.

Damsgaard, J. et Scheepers, R. (1997), "Using Internet Technology Within Organization: A Structurational Analysis of Intranets," Group 97, Phoenix Arizona, pp. 9-17.

Davis, F.D. (1986), A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results, Doctoral Dissertation, MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA.

Davis, F.D. (1989), "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology," MIS Quarterly, Vol. 13, N°3, September, pp.329-340.

Davis, F.D, Bagozzi, R.P et Warshaw, P.R. (1989), "User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of two Theoretical Models," Management Science, Vol. 35, N°8, pp. 982-1003.

DeLone, W.H. (1988), "Determinants of Success for Computer Usage in Small Firms", MIS Quarterly, Vol. 12, N° 1, pp. 51-61.

Delone, W. H. et Mc Lean, E. R. (1992), "Information Systems Success: The Quest for the Dependant Variable," Information Systems Research, Vol. 3, N°1, pp. 60-95.

Dennis, A.R. et Kinney, S.T. (1998), "Testing Media Richness Theory in the New Media: The Effets of Cues, Feedback, and Task Equivocality", Information Systems Research, Vol. 9, N° 3, pp. 256-274.

Desanctis, G. et Poole, M.S. (1994), "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptative Structure Theory," Organizational Sciences, Vol. 5, N° 2, pp. 121-146.

DeSanctis, G. et Poole, M.S. (2000), "Methods for the Study of Structuration in Information Technology", Organization Science, Vol. 11, N°4, pp. 337-354.

Desq, S. (1991), Le succès de l'informatique utilisateur: Etude empirique, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.

Dickson, G.W., Desanctis, G. et Mc Bride D.J. (1986), "Understanding the Effectiveness of Computer Graphics for Decision Support: A Cumulative Experimental Approach," Communication of the ACM, Vol. 29, pp. 40-47.

Dickson, G.W., Senn, J.A. et Chervany, N.L. (1977), "Research in Management Information Systems – The Minnesota Experiences," Management Sciences, Vol. 23, pp. 913-924.

Dishaw, M.T et Strong, D.M. (1999), "Extending the Technology Acceptance Model with Task-Technology Fit Constructs," Information & Management, Vol. 36, N°1, pp. 9-21.

Edwards, G.C. (1977), "An Analysis of Usage and Related Perceptions of NLS – A Computer Based Text Processing and Communication Systems", H.Q. Business Development, Bell Canada Report, Montréal, Canada.

Evans, J. (1987), "Women, Men, VDU Work and Health: A questionnaire Survey of British VDU Operators," Work and Stress, Vol. 1, N°3, pp.271-283.

Feldman, M.S. et March, J.G. (1981), "Information in Organizations as Signal and Symbol", Administrative Science Quarterly, Vol. 26, N° 2, pp. 171-186.

Fishbein, M. et Ajzen, I. (1975), Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research, Addison-Wesley Publishing Company, New-York.

Fichman, R.G. et Kemerer, C.F. (1997), "The Assimilation of Software Process Innovations: An Organizational Learning Perspectives," Management Sciences, Vol. 43, pp. 1345-1364.

Frick, F.C. (1959), "Information Theory", dans S. Koch (Ed.), Psychology: A Study of a Science, pp. 611-636, McGraw-Hill: New York, USA.

Fuerst, W.L. et Cheney, P.H. (1982), "Factors Affecting the Perceived Utilization of Computer-Based Decision Support Systems", Decision Sciences, Vol. 12, N° 4, pp. 554-569.

Fulk, J., Steinfield, C.W., Schmitz, J. et Power, J.G. (1987), "A Social Information Processing Model of Media Use in Organizations", Communication Research, Vol. 14, N° 5, pp. 529-552.

Fulk, J., Schmitz, J. et Steinfield, C.W. (1990), "A Social Influence Model of Technology Use", in J. Fulk et C.W. Steinfield (Eds.), Organizations and communication technology (pp. 117-141), Sage Publications: Newbury Park, CA.

Fulk, J. et Boyd, B. (1991), "Emerging Theories of Communication in Organizations", Journal of Management, Vol. 17, pp. 407-446.

Fulk, J., Schmitz, J. et Ryu, D. (1995), "Cognitive Elements in the Social Construction of Communication Technology", Management Communication Quarterly, Vol. 8, N° 3, pp. 259-288.

Fulk, J. et Collins-Jarvis, L. (1999), "Mediated Meetings in Organizations", in F. Jablin & L.Putnam (Eds.), New Handbook of Organizational Communication, Sage Publications, Newbury Park, CA.

Gefen, D. and Straub, D.W. (1997), "Gender Differences in the Perception and Use of Email:

An Extension to the Technology Acceptance Model," MIS Quarterly, Vol.21, N°4, pp. 389-400.

Gerrity, T.P. et Rockart, J.F. (1986), "End-User Computing: Are you a Leader or a Laggard," Sloan Management Review, Vol. 27, N°4, pp. 25-34.

Gilfroy, F.D. et Desai, H.B. (1986), "Computer Anxiety: Sex, Race and Age," International Journal of Man-Machine Studies, Vol. 25, pp.711-719.

Ginzberg, M. (1981), "Early Diagnosis of MIS Implementation Failure: Promising Results and Unanswered Questions", Management Science, Vol. 27, N° 4, pp. 459-478.

Goodhue, D.L. (1995), "Understanding User Evaluations of Information Systems", Management Sciences, Vol. 41, pp. 1827-1845.

Goodwin, N.C. (1987), "Functionality and Usability", Communication of the ACM, Vol. 30, N° 3, pp. 229-233.

Gorry, G.A. et Scott-Morton, M.S. (1971), "A Framework for Management Information Systems", Sloan Management Review, Vol. 13, N° 1, pp. 55-70.

Gould, J.D. et Lewis, C. (1985), "Designing for Usability: Key Principles and What Designers Think," Communications of the ACM, Vol. 28, N°3, Mars, pp. 300-311.

Guimaraes, T., Igbaria, M. et Lu, M. (1992), "The Determinants of DSS Success: An Integrated Model," Decision Science, Vol. 23, N°2, March-April, pp. 409-430.

Gunawardena, C. et Zittle, F. (1997), "Social Presence as a Predictor of Satisfaction within a Computer Mediated Conferencing Environment", American Journal of Distance Education, Vol. 39, pp. 355-367.

Gutek, B.A. et Bickson, T.K. (1985), "Differential Experiences of Men and Women in Computerized Offices," Sex Roles, Vol. 13, N° 3-4, pp.123-136.

Hamilton, S. et Chervany, N.L. (1981), "Evaluating Information System Effectiveness. Part I : Comparing Evaluation Approaches", MIS Quarterly, Vol. 5, N° 3, pp. 55-69.

Hartwick, J. et Barki, H. (1994), "Explaining the Role of User Participation in Information Systems Use," Management Science, Vol. 40, N°4, pp.440-465.

Hauser, J.R. et Simmie, P. (1981), "Profit Maximizing Perceptual Positions: An Integrated Theory for the Selection of Product Features and Price," Management Science, Vol. 27, N°1, pp.33-56.

Hendrickson, A.R, Massey, P.D. et Cronan, T.P. (1993), "On the Test-retest Reliability of Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use Scales," MIS Quarterly, Vol. 17, N°2, June, pp.227-230.

Hill, T., Smith, N.D. et Mann, M.F. (1987), "ole of Efficacy Expectations in Predicting the Decision to Use Advanced Technologies: The Case of Computers," Journal of Applied Psychology, Vol. 72, N°2, pp. 307-313.

Hiltz, S.R. et Kerr, E.B. (1982), Computer-Mediated Communication Systems Status and Evaluation, Academic Press, Human communication research Series: New-York, NY, USA.

Hiltz, S.R., Johnson, K. et Turoff, M. (1986), "Experiments in Group Decision Making: Communication Process and Outcome in Face-to-Face versus Computerized Conferences", Human Communication Research, Vol. 13, pp. 225-252.

Huber, G.P. (1983), "Cognitive Style as a Basis for Designing MIS and DSS: Much Ado about Nothing?", Management Science, Vol. 29, N° 5, pp. 567-579.

Huber, G.P. (1990), "A Theory of the Effects of Advanced Technologies on Organizational Design, Intelligence and Decision Making", Academy of Management Review, Vol. 15, N° 1, pp. 47-71.

Huber, G.P. et Daft, R.L. (1987), "The Information Environments of Organizations", dans F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts et L.W. Porter (Eds.), Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective, pp. 130-164, Sage Publications: Newbury Park, CA.

Hubona, G.S et Kennick, E. (1996), "The Impact of External Variables on Information Technology Usage Behavior," in Proceedings of the Twenty-ninth Annual Hawaii

International Conference on System Sciences, Maui, Hawai, IV, pp.166-175.

Hubona, G.S. et Whisenand, T. (1996), "External Variables and the Technology Acceptance Model," in Proceedings of the First Inaugural Conference for the Association of Information Systems (AIS) 1995, Pittsburgh, PA. Disponible à l'adresse http://www.aic.nrl.navy.mil/~hubona/pubs.html.

Hung Sh.Y., Chang Ch.M. (2004), "User Acceptance of WAP Services: Test of Competing Theories", Computer Standards & Interfaces, Article in Press.

Igbaria, M., Pavri, F. et Huff, S. (1989), "Microcomputer Application: an Empirical Look at Usage", Information and Management, Vol. 16, N°4, pp.187-196.

Igbaria, M. (1990), "End User Computing Effectiveness: A Structural Equation Model," OMEGA International Journal of Management Science, Vol. 18, N°6, pp. 637-652.

Igbaria, M., et Chakrabarti, A. (1990), "Computer Anxiety and Attitudes towards Microcomputer Use," Behavior & Information Technology, Vol. 9, N°3, p. 229-241.

Igbaria, M. (1993), "User Acceptance of Microcomputer Technology: An Empirical Test," OMEGA International Journal of Management Science, Vol. 21, N°1, pp.73-90.

Igbaria, M. (1994), "An Examination of the Factors Contributing to Microcomputer Technology Acceptance," Accounting, Management & Information Technology, Vol. 4, N°4, pp.205-224.

Igbaria, M. et Iivari, J. (1995), "The Effects of Self-efficacy on Computer Usage," OMEGA International Journal of Management Science, Vol. 23, N°6, pp.587-605.

Igbaria, M., Guimaraes, T. et Davis, G.B. (1995), "Testing the Determinants of Microcomputer Usage Via A Structural Equation Model," Journal of Management Information Systems, Vol. 11, N°4, pp.87-114.

Igbaria, M. et Tan, M. (1997), "The Consequences of Information Technology Acceptance on Subsequal Individual Performance," Information & Management, Vol. 32, pp.113-121.

Igbaria, M., Zinatelli, N., Cragg, P. et Cavaye, A.L.M. (1997), "Personal Computing Acceptance Factors in Small Firms: A Structural Equation Model," MIS Quarterly, Vol.21, N°3, pp. 279-305.

Ives, B., Hamilton, S. et Davis, G.B. (1980), "A Framework for Research in Computer-Based Management Information Systems", Management Science, Vol. 26, N° 9, pp. 910-934.

Ives, B., Olson, H.M. et Baroudi, J.J. (1983), "The Measurement of User Information Satisfaction", Communication of the ACM, Vol. 26, N° 10, pp. 785-793.

Johansen, R. (1988), Groupware: Computer Support for Business Teams, Macmillan, New York.

Johansen, R., Vallee, J. et Sprangler, K. (1979), Electronic Meetings: Technical Alternatives and Social Choices, Addison-Wesley, Menlo Park, CA.

Johnston, R. et Lawrence, P.R. (1988), "Beyond Vertical Integration: The Rise of the Value-Adding Partnership", Harvard Business Review, July-August, pp. 94-101.

Jones, J.W. et McLeod, R. Jr (1986), "The Structure of Executive Information Systems: An Exploratory Analysis", Decision Science, Vol. 17, N° 2, pp. 220-249.

Johnson, G.J et Payne, J.W. (1985), "Effort and Accuracy in Choice," Management Science, Vol.31, N°4, April, pp. 395-414.

Kanuka, H. et Anderson, T. (1998), "On-Line Social Interchange, Discord and Knowledge Construction", Journal of Distance Education, Vol. 13, N° 1, pp. 57-74.

Karahanna, E., et Straub, D.W, (1999), "The Psychological Origins of Perceived Usefulness and Ease of Use," Information & Management, Vol. 35, N°4, pp. 237-250.

Karahanna, E., Straub, D.W, et Chervany, N.L. (1999), "Information Technology Adoption Accross Time: A Cross-Sectional Comparison of Pre-Adoption and Post-Adoption Beliefs," MIS Quarterly, Vol. 23, N°2, pp. 183-213.

King, W.R. et Rodriguez, J.I. (1981), "Participative Design of Strategic Decision Support Systems: An Empirical Assessment", Management Science, Vol. 27, N° 6, pp. 717-726.

King, W. R. et Rodriguez, J.I (1978), "Evaluating Management Information System," MIS Quarterly, Vol. 2, N°3, September, pp. 43-51.

Kraemer K.L., Danziger J.N., Dunkle D.E. et King J.L (1993), "The Usefulness of Computer Based Information to Public Managers," MIS Quarterly, Vol. 17, N°2, June, pp. 129-148.

Kraus, R.M. et Weinheimer, S. (1966), "Concurrent Feedback, Confirmation, and the Encoding of Referents in Verbal Communication", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 4, pp. 343-346.

Kraut, R.E., Lewis, S.H. et Sweezy, L.W. (1982), "Listener Responsiveness and the Coordination of Conversation", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 43, pp. 718-731.

Kraut, R., Dumais, S. et Koch, S.(1989), "Computerization, Productivity, and Quality of Work Life," Communications of the ACM, Vol. 32, N°2, pp.220-238.

Krone, K.J., Jablin, F.M. et Putnam, L.L. (1987), "Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Perspectives", in F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds.) Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective (pp. 18-40). Sage: Newbury Park, CA.

Kukafka R., Johnson S.B., Linfante A., Allegrante J.P. (2003), "Grounding a New Information Technology Implementation Framework in Behavioral Science: a Systematic Analysis of the Literature on IT Use", Journal of Biomedical Informatics, Vol., 36, N° 3, June, pp. 218-227.

Lee, D.M.S. (1986), "Usage Pattern and Sources of Assistance for Personal Computer Users", MIS Quarterly, Vol. 10, N° 4, pp. 313-325.

Lee, D.M. S. (1986), "The Effective Information Center: Targeting the Individual User for Success," Journal of Systems Management, Vol. 39, N°1, pp. 22-66.

Lefièvre, V. (2001). Les déterminants de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication : Application à la messagerie électronique dans une organisation industrielle, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales de Toulouse.

Leong, F.T.L et Austin, J.T. (1996), The Psychology Research Handbook, Sage Publications, London.

Lucas, H.C. (1973), "A Descriptive Model of Information Systems in the Context of the Organization", Database, Vol. 4, pp. 27-36.

Limayem, M., Bergeron, F. et Richard, A. (1997), "Utilisation des messageries électroniques: Mesures objectives versus mesures subjectives," Systèmes d'Information et Management, Vol. 1, N°2, pp.51-69.

Lucas, H. C. Jr. (1973), "A Descriptive Model of Information Systems in the Context of the Organization," Database, Vol. 5, N°2, pp.27-36.

Lucas, H. C. Jr. (1978), "Empirical Evidence for a Descriptive Model of Implementation," MIS Quarterly, Vol. 2, N°2, Juin, pp. 27-41.

Lucas, H.C. Jr, Ginzberg, M.J. et Schultz, R.L. (1990), Information System Implementation: Testing a Structural Model. Ablex Pub. Corp., Norwood, N.J.

Lucas, H. C. Jr et Spitler, V.K. (1999), "Technology Use and Performance: A Field Study of Broker Workstations," Decision Sciences, Vol. 30, N°2, pp. 291-311.

MacConnell, J. et Ward-Perkins, D. (1996), L'avantage internet pour l'entreprise, Dunod, Paris.

Maish, A.M. (1979), "A User's Behavior Toward His MIS", MIS Quarterly, Vol. 3, N° 1, pp. 39-52.

Markus, M.L. (1987), "Toward a Critical Mass Theory of Interactive Media: Universal Access, Interdependence, and Diffusion", Communication Research, Vol. 14, N° 5, pp. 491-511.

Markus, M.L. (1990), "Toward a 'Critical Mass' Theory of Interactive Media", dans J. Fulk et C. Steinfield (Eds.), Organizations and Communication Technology, pp. 194-218, Sage Publications: London.

Markus, M.L. (1994), "Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice", Organization Science, Vol. 5, N° 4, pp. 502-527.

Mathieson, K. (1991), "Predicting User Intentions: Comparing the Technology Acceptance Model with the Theory of Planned Behavior," Information Systems Research, Vol. 2, N°3, pp. 173-191.

McDonald, J. (1998), "Interpersonal Group Dynamics and Development in Computer Conferencing", American Journal of Distance Education, Vol. 12, N° 1, pp. 7-25.

McGrath, J.E. (1984), Groups: Interaction and Performance, Prentice-Hall, New-York. McLeod, P.L. (1996), "New Communication Technologies for Group Decision Making", dans Communication and Group Decision Making, Sage Publications: Thousand Oaks, pp. 426-461.

Mead, G.H. (1934), Mind, Self and Society, (Morris, C.W. Ed.), University of Chicago Press: Chicago.

Melone, N.P. (1990), "A Theoretical Assessment of the User Satisfaction Construct in Information Systems Research," Management Science, Vol. 36, N°1, pp. 76-91.

Miles, R.E. et Snow, C.E. (1986), "Organizations: New Concepts for New Forms", California Management Review, Vol. 28, N° 3, pp. 62-73.

Miller, L.H. (1977), "A Study in Man-machine Interaction," National Computer Conference, pp.409-421.

Mintzberg, H. (1973), The Nature of Managerial Work. Harper et Row, New York.

Moore, G.C. et Benbasat, I. (1991), "Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation", Information Systems Research, Vol. 2, N°3, pp.192-222.

Moore, G.C. (1987), "End-user Computing and Office Automation: A Diffusion of Innovations Perspective," INFOR, Vol. 25, n°3, pp.214-235.

Nelson, R.R et Cheney, P.H, (1987), "Training End Users: An Exploratory Study," MIS Quarterly, Vol. 11, N°4, pp.546-559.

Nickerson, R. S. (1981), "Why Interactive Computer Systems Are Sometimes Not Used By People Who Might Benefit From These," International Journal of Man-Machine Studies, Vol. 15, pp. 469-483.

Orlikowsky, W.J., Okamura, K. et Yates, J. (1999), "Explicit and Implicit Structuring of Genres in Electronic Communication: Reinforcement and Change of Social Integration", Organization Science, Vol. 10, N° 1, pp. 83-103.

Orlikowsky, W.J. (2000), "Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens For Studying Technology in Organizations", Organizational Sciences, Vol. 11, N° 4, pp. 149-160.

Parsons, T. (1960), Structure and Process in Modern Societies, Free Press: New-York, NY.

Payne J.W (1982), "Contingent Decision Behavior," Psychological Bulletin, Vol 92, N°2, pp. 382-402.

Pentland, B.T. (1989), "Use and Productivity in Personal Computing: An Empirical Test," in Proceedings of the 10th International Conference on Information Systems. ACM, New York, p. 211-222.

Perrin, C. (1991), "Electronic Social Fields in Bureaucraties", Communications of the ACM, Vol. 34, N° 12, pp. 75-82.

Pfeffer, J. (1981), "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms", dans L.L. Cummings et B.M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior, vol. 3, pp. 1-52, JAI Press: Greenwich, CT.

Pfeffer, J. (1982), Organizations and Organization Theory, Pitman, Boston, MA.

Pliskin, N. (1989), "Interacting with Electronic Mail Can Be a Dream or a Nightmare: A User's point of View", Interacting with Computers, Vol. 1, N° 3, pp. 259-272.

Pliskin, N., Romm, C.T. et Markey, R. (1997), "E-Mail as a Weapon in an Industrial Dispute", New technology Work and Employment, Vol. 12, N° 1, pp. 3-12.

Pondy, L. et Mitroff, I. (1979), "Beyond Open Systems Models of Organization", in B.M. Staw (Ed.), Research in Organizational Behavior, JAI Press: Greenwich, CT.

Porat, A. et Haas, J. (1969), "Information Effects on Decision Making", Behavioral Science, Vol. 14, pp. 98-104.

Putnam, L.L. et Pacanowsky, M.E. (Eds) (1983), Communication and Organizations: An Interpretive Approach, Sage Publication: Newbury Park, CA.

Raymond, L. (1985), "Organizational Characteristics and MIS Success in the Context of the Small Business", MIS Quarterly, Vol. 8, N° 1, pp. 37-52.

Raymond, L. (1990), "End-user Computing in the Small Business Context: Foundations and Directions for Research, Database, Vol. 20, N°4, pp.20-28.

Rice, R.E. et Case, D. (1983), "Electronic Messaging in the University: A Description of Use and Utility", Journal of Communication, Vol. 33, pp. 131-152.

Rice, R.E. (1984), "Mediated Group Communication", in R.E. Rice et Associates (Eds.), The New Media: Communication, Research and Technology (pp. 129-156), Sage Publications: Beverly-Hills, CA.

Rice, R.E. et Bair, J.H. (1984), "New Organizational Media and Productivity", in R.E.

Rice, et al. (Eds), The New Media: Communication, Research and Technology, pp. 184-216, Sage: Newbury Park

Rice, R.E. et Shook, D.E. (1990), "Relationships of Job Categories and Organizational Level to Use of Communication Channels, Including Electronic Mail: A Meta-Analysis and Extension", Journal of Management Studies, Vol. 27, N° 2, pp. 195-229.

Rice, R.E., Chang, S.J. et Torobin, J. (1992), "Communicator Style Media Use, Organizational Level, and Use and Evaluation of Electronic Messaging", Management Communication Quarterly, Vol. 6, N° 1, pp. 3-33.

Rice, R.E. (1992), "Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness", Organization Science, Vol. 3, pp. 475-500.

Rice, R.E., Kraut, R.E., Cool, C. et Fish, R.S. (1994), "Individual, Structural and Social Influences on Use of a New Communication Medium", Academy of Management Best Paper Proceedings (pp. 285-289).

Rivard, S. et Huff, S.L. (1985), "An Empirical Study of Users as Applications Developers", Information & Management, Vol. 8, N° 3, pp. 89-102.

Robey, D. et Zeller, R.F. (1978), "Factors Affecting the Success and Failure of an Information System for Product Quality," Interfaces, Vol. 8, pp.70-75.

Robey, D. (1979), "User Attitudes and Management Information System Use," Academy of Management Journal, Vol. 22, N°3, pp.527-538.

Robey, D. (1979), "User Attitude and MIS Use", Academy of Management Journal, Vol. 22, N° 3, pp. 527-538.

Robichaux, B.P. (1994), "Sex and Beliefs about CBIS: An Examination of Group Support Systems, OMEGA International Journal Of Management Science, Vol. 22, N°4, pp. 381-389.

Rogers, E.M. (1986), Communication Technology, The New Media in Society, The Free Press: New York.

Rogers, E. (2003), Diffusion of Innovation, 5th Edition, Free Press, New-York.

Rudy, I.A. (1996), "A Critical Review of Research on Electronic Mail", European Journal of Information Systems, Vol. 4, pp. 198-213.

Russ, G.S., Daft, R.L. et Lengel, R.H. (1990), "Media Selection and Managerial Characteristics in Organizational Communications", Management Communication Quarterly, Vol. 4, N° 2, pp. 151-175.

Salancik, G.R. et Pfeffer, J. (1978), "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design," Administrative Sciences Quarterly, Vol. 23, pp. 224-253.

Schein, E.H. (1980), Organizational Psychology. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Schewe, C.D. (1976), "The Management Information System User: An Exploratory Behavioral Analysis," Academy of Management Journal, Vol. 19, pp. 577-589.

Schmitz, J. (1987). "Electronic Messaging: System Use in Local Governments", Paper presented at The meeting of The International Communication Association, Montreal.

Schmitz, J. (1988), "Electronic Communication: A Longitudinal View", paper presented at The Annual Meeting of The Academy of Management, Anaheim, CA.

Schmitz, J. et Fulk, J. (1991), "Organizational Colleagues, Media Richness, and Electronic Mail: A Test of the Social influence Model of Technology Use", Communication Research, Vol. 18, N° 4, pp. 487-523.

Schultz, R.L. et Slevin, D.P. (1975), "A Program of Research on Implementation", in R.L.

Schultz et D.P. Slevin (Eds.), Implementation Operations Research / Management Science, American Elsevier, pp. 31-51.

Segars, A.H. and Grover, V. (1993), "Re-examining Perceived Ease of Use and Usefulness: A Confirmatory Factor Analysis," MIS Quarterly, Vol.17, N°4, pp. 517-525.

Shirani, A.I., Tafti, M.H.A. et Affisco, J.F. (1999), "Task and Technology Fit: A Comparison of Two Technologies for Synchronous and Asynchrosous Group Communication", Information & Management, Vol. 36, pp. 139-150.

Short, J., Williams, E. et Christie, B. (1976), The Social Psychology of Telecommunications, John Wiley: Londres.

Sitkin, S.B., Sutcliffe, K.M. et Barrios-Choplin, J.R. (1992), "A Dual Capacity Model of Communication Media Choice in Organizations", Human Communication Research, Vol. 18, pp. 563-598.

Sormunen, J., Daft, R.L. et Parks, O. (1985), "Environmental Uncertainty and the Frequency and Mode of Chief Executive Scanning", paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, San Diego, CA.

Sokol, M.B. (1986), Innovation Utilization: The Implementation of PC in an Organization, Unpublished Dissertation, University of Maryland.

Sproull, L. et Kiesler, S. (1986), "Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communication", Management Science, 32(11): 1492-1511.

Srinivasan, A. (1985), "Alternative Measures of System Effectiveness: Association and Implications", MIS Quarterly, Vol. 9, N° 3, pp. 243-253.

Steinfield, C.W. (1985), "Dimensions of Electronic Mail Use in an Organizational Setting", in R.B. Robinson et J.A. Pearce (Eds.), Proceedings of the Academy of Management (pp. 239-243), San Diego, CA.

Steinfield, C.W. (1986), "Computer-Mediated Communication in an Organizational Setting: Explaining Task-Related and Socio-Emotional Uses", in M.L. McLaughlin (Ed.), Communication Yearbook (Vol. 9, pp. 777-804), Sage Publications: Newbury Park, CA.

Steinfield, C.W. (1992), "Computer-Mediated Communications in Organizational Settings: Emerging Conceptual Foundations and Directions for Research", Management Communication Quarterly, Vol. 5, pp. 348-365.

Steinfield, C.W. et Fulk, J. (1985), Task Demands and Managers' Use of Communication Media, unpublished manuscript, University of Southern California: Los Angeles, CA.

Steinfield, C.W. et Fulk, J. (1986), "Task Demands and Managers' Use of Communication Media: An Information Processing View", paper presented at The Academy of Management, Chicago.

Straub, D.W. (1989), "Validating Instruments in MIS Research," MIS Quarterly, Vol. 13, N°2, pp.146-169.

Straub, D.W. (1994), "The Effect of Culture on IT Diffusion: E-mail and FAX in Japan and the U.S," Information Systems Research, Vol. 5, N°1, pp. 23-47.

Straub, D.W, Limayem, M., et Karahanna-Evaristo, E. (1995), "Measuring System Usage: Implications for Information System Theory Testing," Management Science, Vol. 41, N°8, pp. 1328-1342.

Straub, D.W. et Karahanna, E. (1998), "Knowledge Worker communications and Recipient Availability: Toward a Task Closure Explanation of Media Choice", Organization Science, Vol. 9, N° 2, pp. 175-192.

Streufert, S.C. (1973), "Effects of Information Relevance on Decision Making in Complex Environments", Memory and Cognition, Vol. 1, pp. 224-228.

Stryker, S. (1980), "Social Psychology from the Standpoint of a Structural Symbolic Interactionism: Toward an Interdisciplinary Social Psychology", Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 16, pp. 181-218.

Stryker, S. et Statham, A. (1985), "Symbolic Interaction and Role Theory", in J. Lindsay et E. Aronson (Eds.), New Handbook of Social Psychology (3rd ed.), Random House: New York, NY.

Subramanian, G.H. (1994), "A Replication of Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use Measurement," Decision Sciences, Vol. 25, N° 5-6, pp. 863-874.

Suchan, J. et Dulek, R. (1998), "From Text to Context: An Open Systems Approach to Research in Written Business Communication", The Journal of Business Communication, Vol. 35, N° 1, pp. 87-110.

Svenning, L.L. et Ruchinskas, J.E. (1984), "Organizational Teleconferencing", in R.E. Rice and Associates (Eds.), The New Media: Communication, Research and Technology, pp. 217-248, Sage Publications: Beverly-Hills, CA.

Swanson, E.B. (1974), "Management Information Systems: Appreciation and Involvement", Management Science, Vol. 21, N° 2, pp. 74-85.

Swanson, E.B. (1982), "Measuring User Attitudes in MIS Research: A Review," OMEGA International Journal of management Science, Vol. 10, N°2, pp.157-165.

Swanson, E.B. (1988), Information System Implementation: Bridging the Gap between Design and Implementation. Irwin, Homewood, III.

Szajna, B. (1996), "Empirical Evaluation of the Revised Technology Acceptance Model", Management Science, Vol. 42, N° 1, pp. 85-92.

Teo, T.S.H. Lim, V.K.G. et Lai, R.Y.C. (1999), "Intrinsic and Extrinsic Motivation in Internet Usage," OMEGA, International Journal of Management Science, Vol. 27, N°1, pp. 25-37.

Thomas, J. et Griffin, R. (1983), "The Social Information Processing Model of Task Design: A Review of the Literature", Academy of Management Review, Vol. 8, pp. 672-682.

Thomas, K.W. et Velthouse, B.A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, Vol. 15, N° 4, pp. 666-681.

Thompson, R.L., Higgins, C.A. et Howell, J.M. (1991), "Personal Computing: Toward a Conceptual Model of Utilization", MIS Quarterly, Vol. 15, N° 1, pp. 125-143.

Thompson, R.L., Higgins, C.A. et Howell, J.M. (1994), "Influence of Experience on Personal Computer Utilization: Testing A Conceptual Model," Journal of Management Information Systems, Vol. 11, N°1, pp.167-187.

Tidd, J., Dessant, J. et Pavitt, K., Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, Chichester, Wiley & Son, Ltd.

Trevino, L.K., Daft, R.L. et Lenfel, R.H. (1990), "Understanding Managers' Media Choices: A Symbolic Interactionnist Perspective", in J. Fulk et C. Steinfield (Eds), Organizations and Communication Technology, Newbury Park: Sage Pub., pp. 71-94.

Trevino, L.K., Lengel, R.H. et Daft, R.L. (1987), "Media Symbolism, Media Richness, and Media Choice in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective", Communication Research, Vol. 14, N° 5, pp. 553-574.

Trevino, L.K., Lengel, R.H., Bodensteiner, W., Gerloff, E.A. et Muir, N.K. (1990), "The Richness Imperative and Cognitive Style: The Role of Individual Differences in Media Choice Behavior", Management Communication Quarterly, Vol. 4, N° 2, pp. 176-197.

Trevino, L.K., Webster, J. et Stein, E.W. (2000), "Making Connections: Complementary Influences on Communication Media Choices, Attitudes, and Use", Organization Science, Vol. 11, N° 2, pp. 163-182.

Triandis, H.C. (1971), Attitude and Attitude Change, Wiley, New York.

Trice, A.W. et Treacy, M.E. (1986), "Utilization as a Dependant Variable in MIS Research," in Proceedings of the Seventh International Conference on Information Systems, San Diego, December, pp. 227-239.

Turoff, M., Hiltz, S.R., Bahgat, A. et Rana, A. (1993), "Distributed Group Support Systems", MIS Quarterly, Vol. 17, N° 4, pp. 399-417.

Vaujany, de, F.-X. (2000), "Usage d'un Intranet et processus de structuration de l'organisation," Système d'Information & Management, Vol. 5, N° 2, pp. 79-105.

Venkatesh, V. et Davis, F.D. (1994), "Modelling the Determinants of Perceived Ease of Use", Proceedings of The Fifteenth International Conference on Information Systems, pp. 213-227, Vancouver, Canada.

Venkatesh, V. et Davis F.D. (1996), "A Model of the Antecedents of Perceives Ease of Use: Development and Test," Decision Sciences, Vol. 27, N°3, pp.451-481

Venkatesh, V. (1999), "Creation of Favorable User Perceptions: Exploring the Role of Intrinsic Motivation," MIS Quarterly, Vol. 23, N°2, pp.239-260.

Venkatesh, V. et Morris, M.G (2000), "Why Don't Men ever Stop to Ask for Directions? Gender, Social Influence, and Their Role in Technology Acceptance and Usage Behavior," MIS Quarterly, Vol. 24, N°1, pp. 115-141.

Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. et Davis, F.D. (2003), "User Acceptance of Information Technology," MIS Quarterly, Vol. 27, N° 3, pp. 425-478.

Vroom, V.H. (1964), Work and Motivation. Wiley, New York.

Walther, J.B. (1992), "Interpersonal Effects in Computer-Mediated Interaction: A Relational Perspective", Communication Research, Vol. 19, N° 1, pp. 52-90.

Walther, J.B. (1993), "Impression Development in Computer-Mediated Interaction", Western Journal of Communication, Vol. 57, pp. 381-398.

Walther, J.B. (1995), "Relational Impacts of Computer-Mediated Communication: Experimental Observations over Time", Organization Science, Vol. 6, N° 2, pp. 196-203.

Webster, J. et Trevino, L.K. (1995), "Rational and Social Theories as Complementary Explanations of Communication Media Choices: Two Policy-Capturing Studies", Academy of Management Journal, Vol. 38, N° 6, pp. 1544-1572.

Weick, K.E. (1979), The Social Psychology of Organizing, Addison-Wesley: Reading, Mass.

Weiss, R. et Morrison, G. (1998), "Evaluation of a Graduate Seminar Conducted by Listserv", Proceedings of Selected Research and Development Presentations at The National Convention of the Association for Educational Communication and Technology (AECT).

White, K.B. (1986), "Current Technology Practices: Perspectives from Information Systems Managers", SIM Spectrum, Vol. 3, N° 6, pp. 1-5.

Williams, E. (1977), "Experimental Comparisons of Face-to-Face and Mediated Communication: A Review", Psychological Bulletin, Vol. 84, pp. 963-976.

Winter, S.J, Chudoba, K.M. et Gutek, B.A. (1997), "Misplaced Resources? Factors Associated with Computer Literacy among End-users," Information & Management, Vol. 32, N°1, pp. 29-42.

Wöber, K. et Gretzel, U. (2000), "Tourism Managers' Adoption of Marketing Decision Support Systems," Journal of Travel Research, Vol. 39, November, pp.172-181.

Wood, R.E. (1986), "Task Complexity: Definition of the Construct", Organizational Behavior & Human Decision Processes, Vol. 37, N° 1, pp. 60-82.

Yates, J. et Orlikowski, W.J. (1992), "Genre of Organizational Communication: A Structurational Approach to Studying Communication and Media," The Academy of Management Review, Vol. 17, N° 2, pp. 299-236.

Yaverbaum, G.J. (1988), "Critical Factors in the User Environment: an Experimental Study of Users, Organizations and Tasks," MIS Quarterly, Vol. 12, N°1, Mars, pp. 75-88.

Zmud, R.W. (1979), "Individual Differences and MIS Success: A review of the Empirical Literature," Management Science, Vol. 25, N°10, pp. 966-979.

Zoltan, E. et Chapanis, A.(1982), "What Do Professional Persons Think About Computers?", Behavior & Information Technology, Vol. 1, N°1, pp.55-66.

#### POUR UN AUDIT PROSPECTIF

# **Christel BEAUCOURT**

Maître de Conférences – IAE de Lille.

#### Pierre LOUART

Professeur des Universités – IAE de Lille. Directeur de l'IAE de Lille. Président de l'AGRH.

# Synthèse

I

Indépendamment des lieux où il se stabilise (pour des raisons de comparaison, de contrôle et de cohérence relative des décisions), l'audit social doit continuer à tester activement de nouvelles mesures ou de nouveaux indicateurs, afin de déplacer ou de réorganiser les interprétations possibles des systèmes audités.

Concrètement, il s'agit de faire varier les bases des diagnostics et des dispositifs de mesure, sachant que ces derniers sont toujours subjectifs et construits socialement. Pour partie, les modes d'analyse, les critères choisis et l'importance des pondérations mises en œuvre sont le fruit de facteurs eux-mêmes changeants. En particulier :

- les confrontations entre acteurs (en incluant les rapports de forces qui les lient),
- l'évolution des risques (dans l'absolu, mais aussi en fonction des priorités politiques, économiques ou sociales),
- les circonstances particulières qui influencent, globalement, la décision.

En fonction des glissements de diagnostic, les conséquences des mesures effectuées sont différentes. La structure d'attention portée sur certains aspects du réel évolue : le pointage de ce qui est important ou non, la prise de conscience de certaines questions, leur appréciation en bien ou mal. L'aspect conjoncturel des mesures est d'ailleurs amplifié par certains effets de cristallisation ou de dramatisation, compte tenu de la tendance populiste des acteurs de communication (ils activent la peur ou la colère, en préférant les tapages de court terme aux dossiers plus fondamentaux).

II.

Un audit social doit donc toujours être un audit qui organise, par prudence, une gamme de scénarios et de glissements d'appréciation sur les critères qu'il apporte, en permettant de juger ou de préconiser, mais aussi de rester prudent sur les résultats. Il doit aussi montrer des tendances, des inflexions ou des signaux faibles qui pourraient infléchir le sens. Ces moyens d'analyser autrement doivent interpeller les praticiens, en leur montrant des opportunités à saisir, en leur laissant voir des dangers potentiels ou des risques à manager.

Plus profondément, si l'on admet certains constats, rien n'en garantit tout à fait :

- ni la justesse de fond. Ce qu'on a retenu est-il vraiment le plus important? A partir de quelle convention d'acteurs a-t-on posé un jugement, à partir de quelles habitudes, de quelle focalisation collective du moment? Au nom de quoi met-on en place des arbitrages, des propositions ou des sanctions? N'y avait-il pas autre chose à percevoir, dont on pourrait se mordre les doigts, plus tard, de ne pas l'avoir fait?
- ni le poids réel dans les objectifs de l'organisation considérée. Au fond, ce qu'on mesure n'offre de vérité que celle des convenances ou de la conformité. Cela met en règle avec la

justice, les normes et les certifications admises. Cela cadre avec ce qu'on estime être le mieux, dans l'ordre social ou économique du moment.

Sans doute est-il préférable de s'y tenir que de n'en rien faire, car l'audit apporte avec lui des savoirs accumulés, des rigueurs éprouvées, une certaine lucidité face au risque. Mais le contexte peut changer, en apportant d'autres facteurs qui transforment la nature ou la pondération de ce dont il faudrait tenir compte.

### III.

L'audit prospectif peut se donner des challenges actifs, sur le contenu (qu'est-ce qu'on audite) et les méthodes (comment le fait-on), en cherchant des moyens d'innover.

Tout d'abord, au sens de Gaston Berger, être prospectif c'est prendre en compte le plus d'avenir possible. En étant réaliste, on cherche aussi à mettre dans ses choix (toujours aléatoires, toujours liés à un futur qui se construit) la part la plus grande possible d'humanité. Il y a donc des règles d'éthique à faire valoir, ce qui implique un processus ouvert et intersubjectif dans le choix des enjeux, des critères et des mesures réalisées. Autrement dit, toute prospective se nourrit de débats ouverts et délibérés.

L'audit prospectif accepte les règles, mais se méfie de confier au seul droit, aux seules conventions écrites, les clefs de toute évaluation. Il est dangereux de s'en tenir à des choses figées, crispées, qui préfèrent « la lettre » à « l'esprit ». C'est pourtant la tendance du moment, qui croit qu'on objective les choses à les mettre en textes, alors qu'un texte (un code, une charte, un contrat) n'est qu'un instrument pour fixer des bases et s'en remettre, somme toute, à l'accord en conscience des acteurs d'une situation.

Certes, l'homme est l'homme et il est difficile de ne pas se protéger d'excès possibles (dans le rapport des forces ou la mauvaise foi, dans le rejet, le déni ou la déformation des accords). Il est donc nécessaire de légiférer, de garantir les contrats et de créer des obligations sociales dont l'audit vérifie le respect. Au-delà, mêmes ces bases là doivent pouvoir évoluer, s'enrichir, s'adapter « en esprit » aux évolutions de la réalité sociale.

Pour le reste, l'audit est aussi un contrôle de la performance collective, un moyen d'évaluer la pertinence des choix qu'ont réalisés certains acteurs en prenant part à un projet commun.

Face à ces besoins, l'audit prospectif doit d'abord mettre en question et en doute les modèles établis. En faisant valoir les erreurs, les détournements ou les difficultés des choix déjà effectués, il aide à penser autrement l'action collective. Par exemple, il montre qu'on ne peut pas trancher dans certains paradoxes et résoudre, une fois pour toutes, des tensions comme celles de l'emploi et du salaire, de la formation et de l'action, de l'équité pour tous et de la liberté d'entreprendre. Il critique la tendance à détourner l'attention vers des choses mesurables et pas forcément vers les points les plus sensibles de la performance ou de l'action stratégique. Il fustige les excès de certaines décisions dont on dénie le caractère déshumanisant : l'individualisme excessif, l'encouragement à dénoncer les fautes d'autrui au nom d'une transparence qui, à ce niveau, n'a rien d'humain ni de social (toutes les cultures « sérieuses » préservant l'intimité ou le secret).

Parallèlement, l'audit prospectif peut construire des indicateurs qui réorientent la pensée dominante et introduisent un discours peu à peu adopté par les autres (bref, en initiant de nouvelles convention). Car beaucoup de conduites opportunes naissent de la réorganisation d'accords anciens à partir d'une position d'innovateur relatif. Cela consiste à enrichir ou à déplacer ce qui deviendra un nouvel audit de conformité (à la fois légal, réglementaire et contractuel – lié à des normes devenues acceptables ou signes de qualité).

Ensuite, il peut aider à repenser, compte tenu des circonstances, ce qui est appelé audit d'efficacité ou de pertinence (par rapport à ce qu'il y a lieu de faire et à la manière dont on l'accomplit). Cette fois, ce qui compte, c'est de **repérer de nouvelles configurations** 

d'action et d'y construire des signes de mesure qui s'y adaptent au mieux (en déplaçant les anciennes traces, les anciennes marques significatives pour l'action et ce qu'il faut en juger).

L'audit prospectif doit se mettre en contexte (dans une conjoncture d'effets qui le replace au sein d'une structure interprétative disposant de ses propres indicateurs d'évaluation). Il doit aussi évaluer les changements de longue durée, en préparant ses cadres d'analyse, ses indicateurs et ses mesures à l'évolution des représentations, des valeurs et des contraintes de contrôle (par rapport aux règles, aux partenaires de gestion, à la concurrence générale). L'actualité permet d'illustrer ce besoin par de nombreux exemples.

Sans s'opposer à l'audit traditionnel (qui préserve un noyau dur de prescriptions générales, afin de comparer les résultats entre organisations, d'inciter au minimum nécessaire, de servir de garde-fou à une mondialisation plus équilibrée), l'audit prospectif l'aménage, l'ajuste, l'individualise et le conteste : dans ses insuffisances, dans ses contradictions, dans ses excès.

### IV.

Concrètement, l'audit prospectif peut s'appuyer sur toutes sortes d'acteurs :

- des experts, certes, mais tout autant les collectifs de salariés, par maillage des compétences ;
- ou encore des médiateurs, des arbitres, des tiers facilitateurs, des gens qui acceptent une certaine incertitude et se fient sur les interactions locales pour construire, en contexte, des modes d'interprétation ou d'évaluation appropriés. C'est contraire au système juridique d'aujourd'hui, qui a tendance à imposer des choix déjà établis, dans une sorte de « trompe l'œil » de fausse objectivité. C'est pourquoi, en France, il faut changer de lois sociales tous les 2 ou 3 ans.

L'audit prospectif doit se servir des **incidents**, des accidents, des situations critiques ou conjoncturelles qui révèlent des problèmes inédits ou mal réglés. Il lui faut les considérer dans l'énergie qu'ils suscitent, mas en se méfiant des excès affectifs ou idéologiques qu'ils véhiculent et de leur portée en général peu durable.

Il doit être sensible aux **péripéties de la représentation collective**, aux **signaux faibles du social**, du sociétal et du politique, dont les effets sont d'éclairer de nouveaux enjeux, de nouvelles perspectives, des risques possibles, bref des émergences qui vont modifier de façon systémique les formes, buts et contenus de l'évaluation sociale en contexte économique.

Il peut s'inspirer du développement du **débat public** et considérer comme un atout la dynamique des tensions d'acteurs qui maintiennent en question (en inachèvement) les problèmes à résoudre.

# MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE-PROGRES EN ECONOMIE SOLIDAIRE : OBJECTIFS ET ENJEUX

### Pierre BILLOIR

Consultant Extra Muros.

### **Anne-Laure FEDERICI**

Coordinatrice et animatrice du réseau APES<sup>1</sup>.

### Introduction

Une des caractéristiques de l'économie solidaire est de ne pas se référer d'abord à des statuts, mais à des façons d'agir différentes. La question des valeurs est centrale : au nom de quoi agit-on ? L'appartenance à l'économie solidaire ne peut être caractérisée par un statut, un domaine d'activité,..., mais parce que, dans la finalité de l'organisation, par son organisation interne, par son rapport à l'environnement, à son territoire, l'organisation développe des pratiques différentes.

Quelles sont ces valeurs? Comment peuvent-elles se décliner dans les pratiques d'une organisation? Comment peut-on identifier les structures de l'économie solidaire?

Dans la poursuite des débats engagés lors des Consultations Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire et du rapport Lipietz «Un nouveau type d'entreprises à but social »<sup>2</sup>, des acteurs régionaux du Nord Pas de Calais (réunis au sein de l'Assemblée Permanente de l'Economie Solidaire du Nord Pas de Calais) se sont emparés de la question. Après avoir analysé différents types de démarches existantes (label, certification, démarche-qualité,..), l'APES s'est orientée sur une démarche d'accréditation par les pairs<sup>3</sup>.

Pour mettre en œuvre cette accréditation, il faut pouvoir se référer à des critères, ce qui a donné lieu à l'élaboration d'une charte, rédigée en 2001. A ce jour, 90 structures ont signé la charte de l'APES.

Cette charte s'articule autour de quatre thématiques :

- Favoriser la création d'activités socialement utiles et la pérennité des emplois créés ;
- Asseoir la primauté de la personne sur le profit ;
- Favoriser les modes d'organisation démocratiques ;
- Coopérer et s'impliquer sur le territoire.

<sup>1</sup> Assemblée Permanente de l'Economie Solidaire du Nord-Pas-de-Calais.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Rapport qui proposait notamment la création d'un label « d'utilité sociale et solidaire », conférant des avantages fiscaux.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Le label, au sens juridique du terme, est une démarche normée, qui détaille les caractéristiques d'un résultat à obtenir. Il s'agit d'une obligation de résultat. La certification détaille et garantit un processus de fabrication (obligation de moyens). La démarche d'accréditation par les pairs relève du même type de démarche que le mouvement coopératif qui accrédite que telle entreprise répond aux critères que s'est donné le mouvement scop, ou que les artisans, accrédités par les Chambres de Métiers

Celle-ci vise à "inscrire l'engagement de chacune des structures signataires dans une démarche de progrès". Cette démarche de progrès, à la fois facteur d'évaluation et facteur de montée en qualité au regard de l'économie solidaire, devait répondre à plusieurs exigences :

- une démarche prenant en compte la dimension de processus : il s'agit d'inscrire la structure dans une dynamique, et non de faire seulement un état des lieux du fonctionnement de la structure. Aucune structure n'est « 100% » d'économie solidaire, c'est la tension continue entre les valeurs et les pratiques qui permet à une structure de s'inscrire dans le cadre de l'économie solidaire.
- une démarche pouvant être appropriée par la structure elle-même, et ses différentes parties prenantes. Cette appropriation doit se traduire par l'élaboration par les différentes parties prenantes de la structure (dirigeants, salariés, usagers, partenaires...), des axes de progrès sur lesquels elle souhaite s'engager, et par la proposition d'une méthode et d'outils utilisables, après une 1<sup>ère</sup> phase d'accompagnement, directement par la structure.
- une démarche débouchant sur des **outils opérationnels**, **et lisibles**, aussi bien à l'interne que vis-à-vis de partenaires extérieurs.

Après diverses prises de contact et études comparatives (audit sociétal développé par la New Economics Foundation, bilan sociétal du CJDES, démarche de professionnalisation des structures d'insertion par l'activité économique pilotée par l'ARACT,...), la démarche de progrès en développement durable HQ21 impulsée par Extra Muros a semblé être une base de travail intéressante, en termes de méthodologie et d'outils, pour proposer une démarche de progrès en économie solidaire.

La mise en place de cette démarche de progrès est actuellement en phase pilote d'expérimentation auprès d'une dizaine de structures de la Région, avec le soutien de la Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, du Conseil Général du Nord et de la Ville de Lille.

Elle doit permettre de répondre à un triple besoin :

- Pour une structure se revendiquant de l'économie solidaire, il s'agit de disposer d'une méthode de travail et d'outils opérationnels lui permettant d'améliorer son efficacité (dans toutes les dimensions : économique, sociale, environnementale, ...) et de clarifier ses finalités.
- Pour les acteurs de l'économie solidaire, il s'agit de renforcer la cohésion interne (entre acteurs de statuts et de secteurs d'activité différents), renforcer la qualité des structures, créer un langage commun, promouvoir l'économie solidaire et mettre en évidence les plus-values apportées par les acteurs de l'ES.
- Pour les partenaires, il s'agit de faciliter la reconnaissance et la lisibilité des acteurs de l'économie solidaire, de leur permettre d'améliorer leur efficacité, contribuant ainsi à un développement territorial plus solidaire. La démarche n'a pas pour ambition d'imposer une norme ni un label, mais d'apporter une garantie de l'état d'esprit dans lequel travaille une structure.

### Présentation de la démarche

Extra-Muros Consultants, coopérative de conseil spécialisée dans la conduite de projet en développement durable et en économie solidaire, a construit et expérimenté une démarche de progrès en développement durable auprès d'une quinzaine d'organisations sur les trois dernières années. Cette démarche de progrès, non normative et basée sur le volontariat, vise à doter une structure (association ou entreprise) d'une méthode et d'outils pour une meilleure intégration des principes du développement durable dans ses activités et dans son fonctionnement.

Plusieurs expériences significatives ont permis de tester la démarche et de vérifier l'intérêt pour une organisation de réinterroger ses pratiques dans le cadre de travaux partenariaux (principales références : Elaboration participative d'une méthode d'évaluation du Contrat d'Agglomération de la Communauté Urbaine de Dunkerque, Mise en œuvre d'une démarche de progrès en développement durable au sein du réseau tourquennois de l'insertion par l'activité économique, démarche de progrès au sein du Groupement d'employeurs GERM basé à Eybens (38) Chantier 4 du programme Interreg Valeurs Ajoutées...).

L'APES, estimant que les travaux d'Extra-Muros étaient très proches des préoccupations du réseau, a missionné le cabinet pour créer une démarche de progrès propre à l'économie solidaire.

La démarche de progrès en économie solidaire s'inscrit dans une logique de démarche qualité volontaire et partagée. Elle vise à permettre aux organisations engagées (entreprises, collectivités, associations...) d'intégrer de façon collective, méthodique et individualisée, les exigences de l'économie solidaire dans leur activité, leur fonctionnement interne, leurs relations aux partenaires et au territoire.

Le processus est fondé sur le principe du questionnement, chaque organisation étant invitée à s'interroger sur la façon dont elle intègre, ou pourrait mettre en pratique, les différents champs de l'économie solidaire.

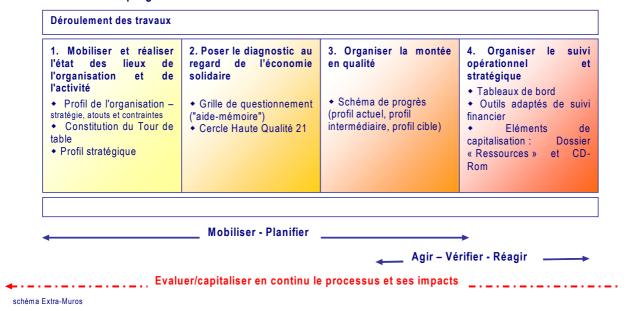
La démarche de progrès comporte un double objectif stratégique et opérationnel. Ainsi, elle permet à l'organisation concernée de réaliser ou de conforter un travail d'analyse sur ses atouts et ses contraintes (en règle générale et au regard de l'économie solidaire), une mise en perspective de son activité et de son fonctionnement dans la durée, d'une part à travers la définition d'un projet collectif, d'autre part via l'élaboration d'un programme d'actions.

Elle intervient en complémentarité avec les démarches "qualité" déjà existantes, dans la mesure où elle propose, via les différentes dimensions traitées, une approche <u>partagée</u> et <u>intégrée</u> des différents aspects abordés dans les certifications à visée environnementale (ex. ISO 14000), à visée "qualité" (ex. ISO 9000), à visée sociale (ex. bilan sociétal), ... que l'entreprise ou l'association a déjà pu mettre en place.

La mise en œuvre de la démarche de progrès en économie solidaire est accompagnée par un consultant extérieur, garant de l'appropriation de la méthode par toutes les parties prenantes, de leur participation à la co-production, de l'accompagnement des groupes de travail et du respect de l'engagement solidaire de la structure. Il a en outre à sa charge l'élaboration d'outils lisibles et diffusables ainsi que l'apport de son regard extérieur.

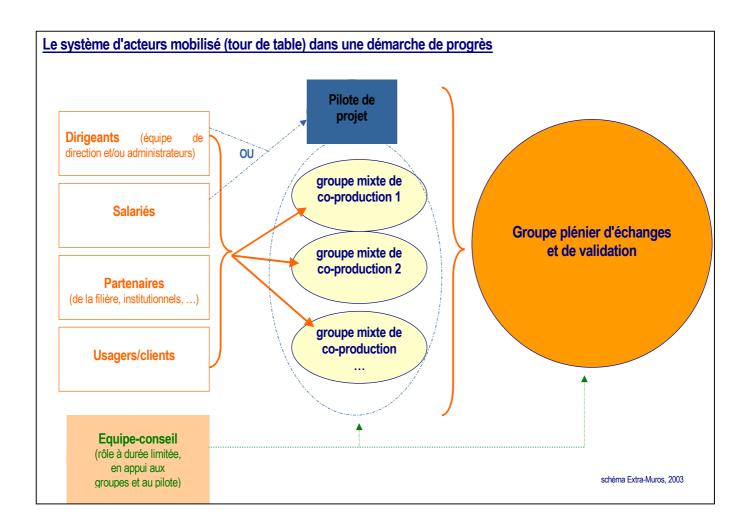
La démarche se décline en 4 étapes consécutives, conduisant de l'état des lieux à la mise en place des outils de suivi collectif et d'évaluation.

Démarche de progrès Economie Solidaire



Ces différentes étapes donnent lieu à la formalisation de plusieurs outils, présentés de façon synthétique dans les pages suivantes, qui traduisent pour certains de façon visuelle les réalités ou objectifs de l'entreprise au regard de l'économie solidaire (ex. Cercle de qualité et schéma de progrès), font l'objet pour d'autres (ex. tableau de bord et outils de suivi financiers) d'une adaptation aux supports déjà en place dans l'organisation concernée

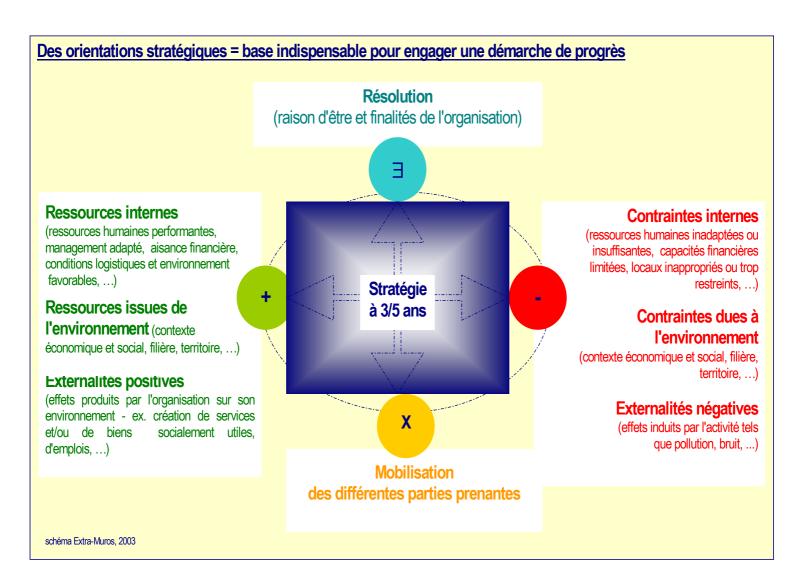
• Etape 1 – Un premier état des lieux de la structure et de son fonctionnement est réalisé (via la constitution de l'outil « fiche profil »). La mobilisation des parties prenantes (ou constitution du tour de table) est également organisée. Elle correspond à l'un des points centraux de la démarche, fondée sur la co-production et la responsabilité partagée.



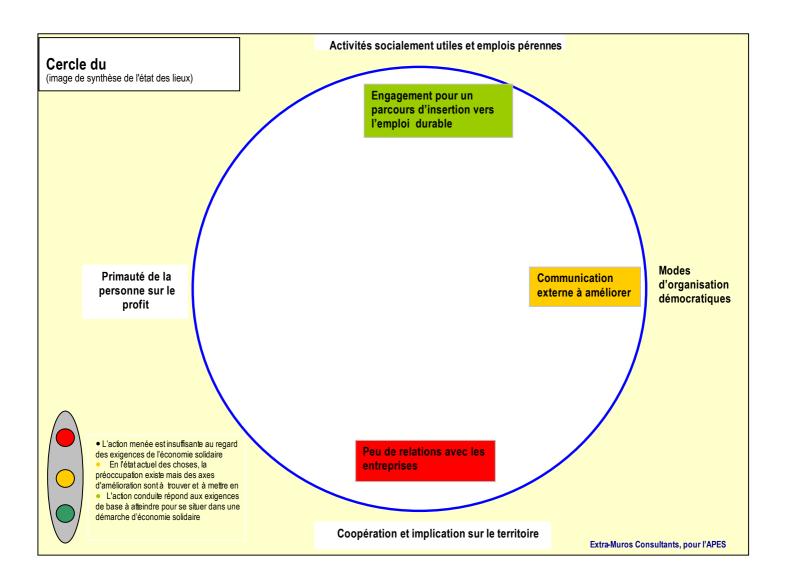
En fonction des réalités de la structure, le tour de table est constitué de façon exhaustive dès l'amont, ou fait l'objet d'un élargissement progressif (des dirigeants vers les partenaires).

Cette étape vise à dessiner la fiche d'identité de l'organisation et à faire le point sur les démarches qualité (certifiées ou non) déjà mises en place, qu'il conviendra d'intégrer dans les travaux pour éviter les redondances.

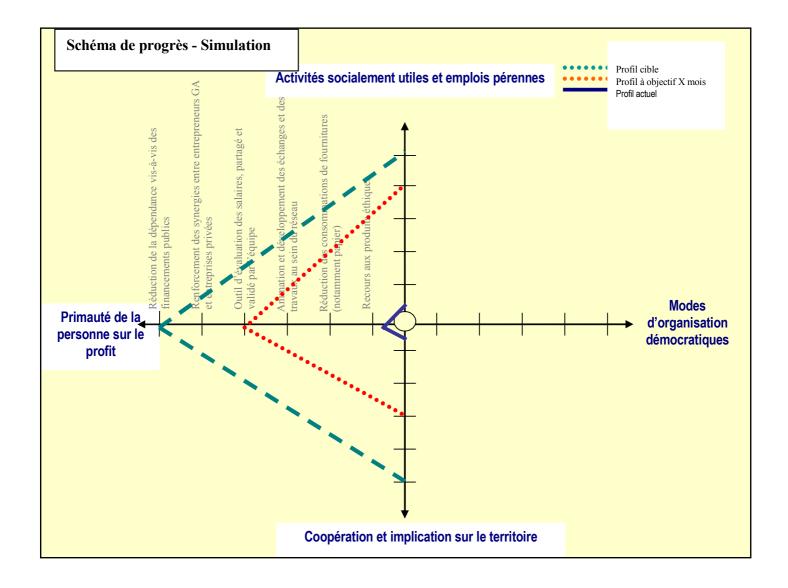
• Etape 2 – Elle consiste à établir la photographie de l'entreprise ou de l'association (activité et fonctionnement) au regard de l'économie solidaire. Elle se traduit par la réalisation du cercle de qualité, qui permet de capitaliser et de visualiser l'état des lieux de l'activité à un moment T (voir ci-dessous l'exemple du « cercle économie solidaire ») et par la construction de l'outil « Profil Stratégique » qui vise, comme son nom l'indique, à définir des pistes de stratégie au regard de l'économie solidaire pour les trois à cinq à venir (voir schéma « profil stratégique » ci-dessous).



Cette étape repose sur les réflexions des acteurs mobilisés et s'appuie sur un outil « aide mémoire » appelé grille de questionnement. Cette grille est amenée à évoluer dans le cadre de l'expérimentation, sur la base des remarques formulées par les acteurs mobilisés au sein de chaque structure engagée.



• Etape 3 - la montée en exigence vers l'économie solidaire est organisée grâce au schéma de progrès, qui traduit après débat au sein de la structure et de façon synthétique les paliers à franchir pour les différentes dimensions de la charte (ce schéma constitue le programme de travail ou la "feuille de route"), et renvoie aux indicateurs de suivi et d'évaluation (voir un exemple de paliers et d'indicateurs pour la dimension de la primauté de la personne sur le profit suite à des travaux réalisés par le groupe dans le cadre d'une simulation).



Primauté de la per	rsonne sur le profit
Palier 1 – Renforcer le recours aux produits éthiques	Indicateur – 30% des fournitures sont des produits éthiques (papier recyclé, café équitable)  – augmentation du budget fournitures de 10%
Palier 2 – Intensifier les efforts en matière de réduction de la consommation de fournitures (consommation papier notamment)	Indicateur – réduction de la consommation de papier par tête de 10%
Palier 3 – Favoriser l'animation, le développement des échanges et de la coopération au sein du réseau des partenaires	Indicateur – au moins une réunion de chantier par an
Palier 4 – Développer un outil d'évaluation des salaires partagé et validé par l'ensemble de l'équipe	
Palier 5 – Renforcer les synergies entre la structure et les entreprises privées dans le cadre du village d'entreprise	Indicateur – au moins deux rencontres par an

• Etape 4 – Une fois les contours de l'état des lieux et de la démarche de progrès établis, un outil de suivi est élaboré sous la forme d'un tableau de bord. Cet outil permet de veiller à la progression dans les différents axes de progrès envisagés et à la confirmation des objectifs dans la durée. L'exemple présenté ici est proposé aux organisations n'ayant pas d'outils propres, mais une adaptation des tableaux de bord existants peut être envisagé dans d'autres cas (voir tableau de bord construit par le groupe de travail dans le cadre d'une simulation). Ce tableau de bord permet de mobiliser plusieurs acteurs au sein de la structure pour le suivi des objectifs identifiés dans le cadre du schéma de progrès.

TABLEAU DE BORD : Démarche de progrès													
INDICATEURO			1				vi de l'inc		1				Personnes
INDICATEURS	6 m	6 mois 12 mois		18 mois (profil intermédiaire)		24 mois		30 mois		36 mois (profil cible)		« ressource » pour le suivi	
* PRIMAUTE DE LA PERSONNE SUR LE PROFIT	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	des indicateurs
1- Renforcer le recours aux produits éthiques  • 30% des fournitures sont des	Atteint		Vérifié		Vérifié		Vérifié		Vérifié		Vérifié		M. XXX, responsable
produits éthiques  • Augmentation du budget fournitures de 10%  2- Efforts en matière de réduction de la	Atteint				Vérifié				Vérifié				des achats
z- Eirons en maitere de reduction de la consommation de fournitures (papier notamment):	Atteint		Vérifié		Vérifié		Vérifié		Vérifié		Vérifié		
3- Favoriser l'animation, le développement des échanges et de la coopération au sein du réseau des partenaires:			Atteint				Vérifié				Vérifié		
4- Outil d'évaluation des salaires partagé et validé par l'ensemble de l'équipe  Outil réalisé et partagé  X réunions de travail pour la constitution de l'outil					Atteint Atteint								
5- Renforcer les synergies entre la structure et les entreprises privées dans le cadre du village d'entreprises :  • Au moins deux rencontres par					Atteint						Vérifié		
an					AUGIII						4 CI III C		

La démarche de progrès en économie solidaire initiée par l'APES doit être vécue comme une démarche qualité volontaire qui permet de structurer le projet de l'organisation concernée (entreprise, association, collectivité) dans la durée.

Elle donne la possibilité de se doter d'une méthodologie et d'outils qui permettent de bâtir un état des lieux au regard de l'économie solidaire et d'organiser une montée en qualité (à travers la définition d'un plan d'actions)

Cette démarche collective vise à associer les différentes parties prenantes internes et externes de l'organisation dans l'identification d'éléments de diagnostic et d'un plan d'action partagé.

C'est une démarche qui renforce les liens entre les structures se revendiquant de l'économie solidaire, au-delà de leur diversité, dans la mesure où elle contribue à créer une culture commune en terme d'économie solidaire.

C'est une démarche qui s'appuie sur le transfert de méthode. L'expérimentation engagée depuis le début de l'année 2005 auprès de 10 organisations a permis de former un groupe de « personnes relais » qui pourront à leur tour diffuser la démarche auprès d'autres acteurs du réseau

# PLANIFICATION ET DEVELOPPEMENT (application plus particulière à la Tunisie)

## Luc BOYER<sup>1</sup>

Directeur de Recherche Université de Paris Dauphine. Expert International.

La période 2002-2016 sera déterminante pour le développement économique et social d'un grand nombre de pays émergents (comme la Tunisie) avec, comme enjeu, de diminuer sensiblement le décalage avec des pays comme ceux faisant partie de la Communauté européenne.

De façon caricaturale, la politique économique suivie par ces pays, aussi divers que la Chine, l'Inde, certains pays du Sud-Est asiatique, quelques pays d'Amérique du Sud, un ou deux d'Afrique noire, et les 3 pays de la façade méditerranéenne du Maghreb, des pays de l'ancien bloc soviétique...est sous 3 logiques différentes :

- Ceux, mais ils n'existent pratiquement plus, qui entendent conserver une politique économique complètement dirigée par un centralisme socialiste et bureaucratique
- -ceux qui choisissent une politique libérale très ouverte, avec une intervention de l'état très faible sur le plan de la régulation économique
- Ceux, enfin, qui tout en optant pour une économie libérale, entendent –notamment par le biais des aides internationales-orienter à long terme leur investissement, tant matériel qu'immatériel, suivant une certaine logique à la fois de concertation entre les divers acteurs économiques et de cadre planificateur.

Remarquons qu'il serait –à ce jour- erroné de vouloir trouver un lien de causalité entre le régime politique et la politique économique (un régime fort, comme en Chine, peut coexister avec une large politique libérale, avec toutes les autres situations intermédiaires)

Focalisons-nous sur ce cas intéressant d'un cadre planificateur(long terme), accompagné d'un régime fort et d'une concertation des agents économiques(état/entreprise/aide internationale), comme c'est le cas en Tunisie.

Le pari dans les 10 à 15 ans ( 2 à 3 plans quinquennaux ) à venir est multiple : essayons, là encore, au risque de caricaturer d'analyser cette politique économique :

- -favoriser la liberté d'entreprendre et d'investir en garantissant la paix sociale et une certaine stabilité politique
- -par ce fait se montrer un allié objectif des Etats et entreprises occidentales et attirer les aides et investissements
- -accepter le contrôle de l'utilisation de ces aides, avec la mise en place d'indicateurs, de mission de contrôle...
- -basculer progressivement toutes les activités dans le secteur concurrentiel ouvert, en protégeant cependant le temps nécessaire des activités sensibles (ex : création d'une filière lait ou d'une industrie des NTIC)
- -jouer le plus possible sur la formation professionnelle, initiale bien sûr mais le risque est grand de voir partir les formés dans les pays développés ou continue qui diminue ou supprime ce risque

\_

<sup>1</sup> http://lucboyer.free.fr

-favoriser ainsi la création d'une classe moyenne, gage de développement et de moindre risque social

-et enfin –surtout-inscrire l'ensemble de ce développement dans un cadre planificateur, au niveau de chaque grand ministère, en totale liaison avec les secteurs ou représentants des professions.

Développons ou illustrons ces quelques points :

La relative faiblesse des ressources naturelles spécifiques (même le tourisme doit en grande partie s'appuyer autant sur une invention permanente que sur une simple exploitation de sites) rend nécessaire de vigoureuses actions politiques et économiques, pouvant transformer en atouts(dynamique d'entreprises) ce qui pourrait apparaître au départ comme des faiblesses.

Le management des RH, accompagnant les investissements, demeure en Tunisie comme dans bien d'autres NPI, un des principaux, sinon le principal, facteur clé de réussite.

Un pays, des structures, des entreprises, une culture, en transition rendant ce management des RH particulièrement difficile.

De l'ancien modèle de développement ex-centré des années 60/70 (utilisation des bas coûts de main d'œuvre pour transformer des produits importés vers des consommateurs externes), on est passé pour l'essentiel à un modèle auto-centré et exportateur (privilégier la consommation tunisienne, attirer les investissements étrangers, équilibrer la balance des paiements...) Autrement dit, c'est à partir d'une consommation intérieure solide dans tel ou tel secteur qu'on pourra d'autant mieux développer les exportations et les coopérations. Certes, on continuera à utiliser-mais nettement moins qu'avant – l'avantage comparatif du coût de main d'œuvre (imprimerie, textile, centre d'appel...).

Un tel dispositif suppose un très gros effort en GRH.

Bien qu'en progrès considérable, c'est encore un des points faibles du dispositif.

Dans beaucoup de secteurs, si les objectifs des plans paraissent difficiles à atteindre, c'est en grande partie parce que l'évolution rapide des métiers, des compétences correspondantes, des structures et organisations nécessaires s'avère très exigeante en terme de management des hommes.

### 1. Un premier exemple: l'artisanat tunisien

L'artisanat tunisien, depuis plus de 30 ans a su préserver ses emplois, son savoir-faire. Son impact économique et social est fort avec plus de 10% de la population active, et presque le même % de postes créés.

Toutefois, une réflexion un peu plus fouillée montre que ce secteur ne participe que pour 4% au PIB tunisien et que l'exportation directe et indirecte reste insuffisante (l'artisanat ne contribue qu'à, environ plus de 2% du total des exportations). Il reste à combler le retard pris par le revenu et la valeur ajoutée de chaque artisan ( revenu de l'ordre de 2000 DT en 2000) Dix à quinze ans seront nécessaires pour créer un artisanat moderne fondé sur un ensemble économique et social cohérent, ancré sur des valeurs de tradition et de qualité...

L'objectif affiché pour 2016 (en moyenne tripler les performances) ne pourra s'obtenir que par une mise à niveau du professionnalisme de l'artisan avec une activité bien organisée et mise en valeur.

La formation initiale et professionnelle sont les véritables moteurs du changement, surtout dans le contexte d'une population artisanale vieillissante. Dans le cadre de la stratégie MANFORME, il y aura lieu de créer un grand nombre de plate-formes décentralisées de formations, un partenariat vigoureux avec le secteur privé, un développement du concept de compétences, l'intégration des nouvelles technologies...

Ce progrès attendu ne pourra être mis en œuvre sans une organisation, un encadrement, des structures nationales accompagnant ce vaste mouvement de formation et de mise à niveau décentralisée

Cet exemple de l'artisanat tunisien illustre assez bien, nous semble-t-il, cet équilibre difficile à établir entre :

- Un indispensable gros effort de formation, de développement des compétences
- Une décentralisation des moyens et de l'action
- Des projets et investissements ciblés
- Un partenariat actif entre le secteur privé et les instances publiques
- Un « Office National » fortement structuré et pourtant décentralisé
- Une politique d'exportation incitative
- Une capacité de mise en valeur des produits artisanaux et de communication autour de ceux-ci.

- ...

### 2. Les nouveaux métiers : application aux NTIC

La capacité d'un pays comme la Tunisie à intégrer des nouveaux métiers, des nouvelles technologies est essentielle pour le long terme.

Classée au 51<sup>è</sup> rang mondial, à l'aide de l'Indicateur du Développement Technologique (IDT) mis au point par le PNUD, la Tunisie se situe devant des pays comme l'Afrique du Sud, l'Egypte, le Maroc, l'Algérie... Ceci est particulièrement vrai en informatique, télécommunications et à moindre titre en audiovisuel ; la Tunisie a pris un bon démarrage.

Mais le développement sera difficile à maîtriser, au niveau d'ambition que souhaitent les pouvoirs publics.

Une première difficulté : -presque d'ordre sémantique- concerne le concept même de nouveaux métiers.

Dans de nombreux cas, il apparaît, en effet, que plus que de nouveaux métiers – qui supposent l'apparition, la réunion, de compétences nouvelles- il est plus pertinent de parler de « nouvelles logiques professionnelles se définissant comme de nouvelles combinaisons de connaissances, de compétences et de caractéristiques de champs professionnels autrefois considérés comme distincts, exprimant de nouveaux rapports à l'organisation et au monde du travail » (Pichaut. F... Etude « TIC et Métiers en émergence » Digitip... 2000).

Le développement des compétences en NTIC passe-t-il par la création de métiers nouveaux ou par la croissance de connaissances ou savoirs-faire managés en réseau ?

Il semble bien qu'on ait affaire aux deux situations, la 2<sup>è</sup> étant probablement plus fréquente qu'on ne l'imagine a priori.

Cette alternative – nouveau métier d'une part, organisation de compétences déjà connues d'autre part – est d'une grande importance quant à ses conséquences en matière de système de formation et d'enseignement.

En effet, s'il s'agit de maîtriser des évolutions des connaissances et des adaptations des organisations, nous serions conduits à privilégier la formation professionnelle; si au contraire, il s'agit d'acquérir des compétences franchement nouvelles correspondant à des nouvelles technologies mises en œuvre, la formation initiale devrait être privilégiée.

Les experts du plan ont fixé des objectifs élevés (par exemple passer d'une part de recettes de 3,3% du PIB en 2002 à 8% en 2006).

Déjà, pendant les cinq ou dix dernières années, la Tunisie a largement surpassé en croissance –TIC – (environ 15% par an) le développement des pays à haut revenu (OCDE, 2000).

Les scénarios de référence se situent pour les dix prochaines années entre 10% et 25% par an (Banque Mondiale, 2002).

Une liste d'indicateurs de progrès a été retenue.

Par exemple, pour fin 2006:

- Pénétration d'Internet de 10% ( la Tunisie a un certain retard dans ce domaine)
- Pénétration des ordinateurs personnels de 8%
- Téléphone mobile : 25%
- Diminution de 20% des coûts de transaction
- ...

L'impact d'une telle croissance des NTIC sur l'économie tunisienne devrait être considérable (très difficile à estimer avec précision; on peut toutefois avancer un delta de croissance du PIB d'au moins 1%).

Quels peuvent être les obstacles à une telle ambition ?

Une fois encore, c'est au niveau de la gestion des RH que se situera pour une grande part le facteur clé de succès.

La Tunisie a un dispositif de formation initiale supérieur (toujours pour les NTIC) réputé pour sa qualité et qui fournit un nombre correct d'ingénieurs. Si l'effort actuel reste à amplifier, on se rend compte que ce n'est pas à ce niveau que se trouve le principal écueil. Remarquons toutefois que ces formations initiales supérieures (Bac + 4, bac +5) permettent aux diplômés de se présenter, bien sûr sur le marché tunisien, mais également sur le marché international où leurs qualités sont très appréciées...et les revenus bien meilleurs. Il nous semble que le véritable enjeu se trouve dans la capacité qu'auront les responsables gouvernementaux et « Offices Nationaux », en plein accord avec les industriels, les fédérations professionnelles de bâtir des formations professionnelles qualifiantes pouvant d'ailleurs déboucher sur des promotions.

Ces formations avec des pédagogies adaptées (alternance, e-formation, ...) devraient permettre de combler le déficit prévisible considérable issu des ambitions des plans. Ceci sur au moins deux niveaux différents :

- celui des spécialistes, relativement limités en nombre mais indispensables pour les « professionnels » des TIC (Télécom, Commerce électronique, Fabricants, SSII...) ainsi que les spécialistes employés dans les grandes entreprises telles banques, assurances, transports, enseignement...
- celui des praticiens en bureautique ou informatique de base soit une très large partie de la population active.

On retrouve avec un enjeu certes plus important à long terme la problématique déjà décrite pour l'artisanat :

- action décentralisée
- large concertation entre secteur public et secteur privé
- coordination centrale des moyens, des investissements, des contrôles...
- pédagogie adaptée
- .....

L'intérêt d'un tel dispositif qualifiant, certes difficile à mettre en place, est qu'il fixe sur le sol national, dans le tissu économique local, une population de techniciens, de techniciens

supérieurs, de cadres moyens, dont les entreprises ont le plus grand besoin et dont le risque d'évasion est faible.

Les mêmes approches sont ou vont être appliquées dans des secteurs comme l'activité stratégique de l'Equipement ou également celui de l'Enseignement supérieur.

## 3. Et dans les entreprises traditionnelles tunisiennes ?

La situation est très différente d'une entreprise à l'autre.

Toutefois, pour un certain nombre de moyennes ou grandes entreprises traditionnelles tunisiennes (textiles ou agroalimentaires, par exemple), entreprises soumises progressivement à une vive concurrence venant en particulier de firmes étrangères s'implantant en Tunisie, la GRH est souvent un des points les moins bien maîtrisés.

L'effort de réflexion et de mise en place de méthodologies de gestion a été parfois insuffisant. Parmi les déficits constatés, on peut relever :

- peu de définition de responsabilités, de limites de pouvoirs, d'où une cohésion interne difficile à atteindre
- les descriptions de postes lorsqu'elles existent, sont plus faites en terme d'activités qu'en résultats à atteindre
- le concept d'objectifs est rarement décliné, le plus souvent exprimé en terme général
- une difficile adéquation hommes/postes, due parfois à la faible ancienneté du personnel
- une difficulté à réguler le travail de groupe, les réunions de travail ( ordre du jour, planification, compte rendu...)
- peu d'indicateurs de processus ou de résultats (une certaine faiblesse du contrôle de gestion)
- les formations générales ou spécifiques- font rarement l'objet d'un plan concerté avec objectifs, méthodes, contrôles...
- le management par projet reste encore marginal
- si l'analyse des dysfonctionnements RH est souvent correcte, les plans d'action correspondants sont rares ou peu formalisés
- le turn over, surtout celui des hommes détenant des compétences pointues, est relativement élevé
- les systèmes de rémunérations sont peu étudiés, faiblement efficaces, intégrant qu'exceptionnellement le moyen ou long terme
- parfois une forte proportion de personnel occasionnel entraı̂ne des difficultés d'encadrement ou de motivation
- le concept de client/fournisseur internes est peu développé avec une communication interne souvent faible...

- ...

Cette situation n'est pas générale, mais quand elle existe, elle compromet gravement l'avenir de ces sociétés, par ailleurs bien implantées dans le tissu économique tunisien.

Certes, l'animation générale de ces firmes fondée sur une longue histoire partagée, des liens inter personnels solides, une confiance réciproque et des individus de talent pallient au moins en partie ces carences.

Une nouvelle fois, une action planificatrice à l'application largement décentralisée, l'implication des fédérations professionnelles ainsi que celle des entreprises ou des institutions spécialisées en développement des ressources humaines, des aides gouvernementales ciblées, demeurent indispensables.

La prise de conscience de la place nécessaire de la GRH et de son intégration par des méthodes et outils appropriés dans l'entreprise traditionnelle tunisienne est nécessaire à la survie et au développement de celle-ci.

Le fort développement que la Tunisie a choisi pour les prochaines années ne manque pas de mettre en évidence les goulots d'étranglement, à commencer par les carences en terme de management et ressources humaines.

A la différence de la plupart des pays fortement développés, la réussite de cette politique repose sur le rôle planificateur de l'Etat, aidé souvent par la communauté internationale.

A charge, pour cet Etat, pour organiser avec la collaboration la plus étroite des entreprises et de leurs représentants, la montée en puissance des compétences, la décentralisation des actions et des moyens.

Bien que la formation initiale reste le dispositif naturel incontournable, fournissant à long terme les ressources nécessaires, la formation professionnelle demeure pour le court et moyen terme la voie privilégiée d'adaptation, d'évolution et de promotion du personnel. Certes, le contenu et la façon de délivrer les formations sont des conditions de réussite.

Ainsi pourra en partie être assuré cet équilibre technique, économique et social, permettant le développement souhaité.

# LA RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE : UN PARADIGME POUR LES PAYS EN TRANSITION

# Adriana SCHIOPOIU BURLEA<sup>1</sup>

Professeur à l'Université de Craiova (Roumanie).

### Mirela CIOBANU

Doctorant en Sciences Economiques 1'Université de Craiova (Roumanie).

### Introduction

Le but principal de cet article et de mettre en valeur le paradigme qui existe entre la théorie néo-institutionnaliste et la perception réelle de la responsabilité sociale de l'entreprise dans les pays en transition, en particulier en Roumanie.

La méthodologie de la recherche s'avère complexe et repose sur un dialogue entre la littérature spécialisée concernant tant la théorie néo-institutionnaliste que la responsabilité sociale de l'entreprise, et la réalité du monde de l'entreprise.

La réalité des entreprises roumaines a été appréciée par des études de cas basées sur des interviews, complétées par des entretiens avec les cadres et les salariés.

La liaison existant entre les organisations et les institutions dans la théorie néoinstitutionnaliste.

L'interconnexion entre la théorie néo-institutionnaliste et la RSE est mise en évidence par l'analyse du processus formel d'organisation. En effet, la rationalisation et la modernisation organisationnelle sont appréciées par le prisme de la relation qui existe entre les formes de la réalisation de la RSE et les pratiques de la RSE.

Dans la littérature specialisée, plusieurs approches au sein des institutions et des organisations ont été développées notamment par :

- □ Une série d'auteurs (Meyer et Rowan, 1977, Zucker 1983, Scott 1994) abordent les institutions externes des organisations par rapport aux processus de l'institutionalisation dans l'environnement organisationnel et leurs effets sur les organisations,
- D'autres spécialistes tels que Hasse et Krücken (1999), ou Powel et DiMaggio (1991), considèrent comme relevante la focalisation d'analyse sur les processus institutionnels qui se déroulent à l'intérieur de l'organisation. Dans ce contexte, les organisations du fait de leurs mécanismes internes adaptatifs et autoadaptatifs, sont considerées comme des institutions.

Dans le contexte de la RSE, l'organisation est une entité qui d'une part, dispose de coutumes, usages, valeurs, règles, tendances sociologiques, et d'autre part créée des normes, valeurs, règles et se soumet aux lois formelles et informelles qui influent sur l'environnement dans lequel l'organisation exerce son activité.

En conséquence, l'action de l'organisation possède à la base un panel de structures rationalisées, des modèles et des schémas culturels – qui conduisent à la définition d'entité sociale.

Pouvons-nous considérer les organisations comme des entités sociales – avec des objectifs sociaux, économiques et environnementaux – incorporées dans les réseaux complexes des

\_

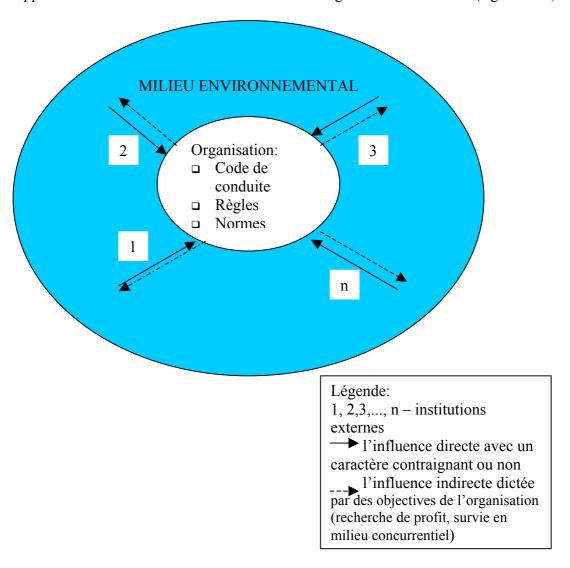
<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> aburlea2000@yahoo.it; aburlea@central.ucv.ro

créances, des schémas culturels et des conventions qui modèlent leurs objectifs et leurs pratiques ?

Le réponse est affirmative si nous prenons en considération le fait que les institutions constituent des perspectives sociétales et normatives, cognitives et régulatrices — qui peuvent générer directement ou indirectement des effets, et qui sont caractérisées par une stabilité relative au changement.

Du fait de l'impact de leurs caractères exogènes ou endogènes, les institutions sont utilisées pour expliquer la manière dont sont initiées les normes et définis les rôles, de sorte que les résultats obtenus puissent être différents de ceux des entités non-institutionnelles.

Pour analyser la RSE par rapport à la théorie néo-institutionnaliste, nous avons concentrer notre approche sur la mise en valeur de la connexion organisation-institution (figure no.1).



 $\label{eq:continuous} \textbf{Figure no. 1-L'interdépendance des institutions externes - organisations (institutions internes)}$ 

Dans un souci d'homogénéité, nous extrapolerons la terminologie de la notion d'organisation à la notion d'entreprise (organisation – étudiée par rapport avec la RSE)

L'analyse du contexte des moules rationalisés au sein de l'organisation s'avère difficile et complexe en particulier pour les entreprises roumaines.

Dans la figure no. 2, l'isomorphisme n'est pas perçu comme étant un instrument de la théorie néo-institutionnaliste, mais il est incorporé dans « l'instinct de survie » de l'entreprise – l'échec éventuel sera du, en grande partie, à l'incompréhension du mécanisme de la réalisation d'isomorphisme structurel.

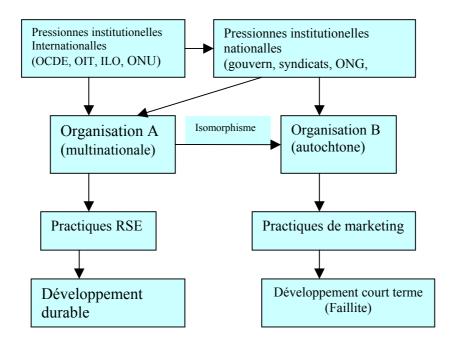


Figure no. 2 - L'impact de la pression institutionnelle sur les organisations autochtones (La Roumanie un ex-pays communiste en voie de développement)

Dans même temps, la figure numéro 2 met en valeur le paradoxe qui existe entre la réalité dans les pays en transition et la théorie néo-institutionnaliste :

- □ l'entreprise A, qui est soumise à des pressions à la fois en provenance d'institutions internationales et nationales (roumaines), est mieux placée pour survivre que l'entreprise B qui n'est soumise qu'à des pressions nationales roumaines,
- la théorie néo-institutionnaliste considère que l'entreprise qui subit moins de pressions est plus apte à survivre, mais la réalité prouve que la logique de réponse des entreprises aux contraintes de l'environnement est plus complexe que cette théorie le suppose.

Le mode de fonctionnement des mécanismes de traduction des contraintes contextuelles s'exerce différemment dans le cas A et le cas B.

La différence est due au fait que l'action humaine n'est pas guidée par une délibération consciente mais par des règles, des routines, des normes, des croyances qui toutes ensemble caractérisent les institutions.

En conséquence, le dirigeant de l'entreprise B est conduit à raisonner dans un univers marqué par des contraintes irréductibles issues du souvenir de la période ex-communiste et, en revanche, le dirigeant de l'entreprise A est capable de hiérarchiser en replaçant les contraintes nationales à l'intérieur des contraintes internationales.

Les deux dirigeants réagissent différemment aux voies de la théorie néo-institutionnaliste par lesquelles les contraintes sont exercées.

Par exemple, si nous faisons une analyse des voies par lesquelles les contraintes sont exercées aux niveaux des entreprises A et B nous pouvons affirmé que :

- \* le dirigeant de l'entreprise A est sensible à :
- une voie contraignante (a cause de la double pression nationale et internationale),
- une voie normative (les réglementations des institutions internationales et nationales),
- une voie cognitive (édifiée par le processus de transformation de l'idéal en discours et, dans une seconde étape en techniques de contrôle).
- \* le dirigeant de l'entreprise B réagit seulement à la voie contraignante, qui est une voie coercitive.

#### Etude de cas

L'étude pratique est réalisée dans deux entreprises roumaines. Le choix de ces deux entreprises a été élaboré sur la base des critères suivants :

- □ Les entreprises doivent appartenir à deux secteurs d'activité différents,
- □ L'actionnariat majoritaire des deux entreprises doit avoir une structure différente les actionnaires autochtones majoritaires ou actionnaires étrangers majoritaires,
- □ Dans les deux dernières années, les entreprises doivent enregistrer un profit d'exploitation,
- □ Une des entreprises doit avoir être créée avant 1989 et l'autre entreprise après 1989.

Après l'établissement des critères préliminaires, nous avons choisi les entreprises appartenant respectivement au secteur du textile et au secteur des matériaux de construction.

Nous précisons également que le dirigeant de l'entreprise de textiles est aussi le propriétaire de l'entreprise (actionnariat 100% roumain), et le dirigeant de l'entreprise de matériaux de construction a été recruté par les actionnaires de l'entreprise de matériaux de construction (actionnaires majoritaires étrangers).

Les deux entreprises ont enregistré des profits d'exploitation sur les deux dernières années.

L'entreprise de textile a été crée après 1989, et celle de matériaux de construction est implantée de longue date dans la région (plus de 25 ans d'activité dans ce domaine).

La sélection des données et des informations a été realisée, tant par la méthode de l'observation directe que par des entretiens.

Les salariés interviewés ont été choisis de manière aléatoire sur base de la feuille des présences, en ne sélectionnant pas une certaine catégorie de salariés (par exemple – avec plusieurs absences ou avec une certaine ancienneté) pour les raisons suivantes :

- nous avons suivi le gain de confiance des salariés, notamment concernant la garantie de confidentialité des informations. En effet en cas de doute, les salariés pourraient devenir suspicieux et le processus de communication souffrir de barrières de communication,
- l'étude ne constitue pas un mission d'audit social, mais il constitue une étude mettant en relief l'impact des différents états sociaux (idéaux, discours et techniques de contrôle), en fonction de leur caractère contraignant ou non sur le comportement responsable de l'entreprise,
- □ l'un des objectifs prioritaire de l'étude est de "mesurer" le degré de connaissances de la problématique de la RSE, aux différents niveaux de l'entreprise.

Les conclusions complexes associées à la suite de l'étude ont été complétées par des éléments provenant de la réalité roumaine.

Les discussions avec les deux dirigeants ont permis de présenter les lignes directrices suivantes :

□ Le dirigeant de l'entreprise de matériaux de construction, sous la pression des actionnaires, fait des efforts considérables pour bien comprendre le sens de la stratégie de

- la RSE, tandis que le dirigeant propriétaire n'a aucune connaissance de ce que signifie la stratégie de la RSE;
- les deux dirigeants considèrent que la sponsorisation est suffisante pour diffuser une image positive de l'entreprise<sup>2</sup>, surtout lorsque l'impôt sur le profit est réduit à 0,3% du chiffre d'affaires, et en conséquence il existe aussi des bénéfices financiers pour l'entreprise;
- le comportement du dirigeant recruté par les actionnaires de l'entreprise est responsable seulement en apparence, car dicté par les directives des actionnaires, guidés à la fois par la recherche de profit, mais également par la protection de l'image internationale de l'entreprise multinationale.

Après la réalisation et l'analyse des entretiens avec les salariés, les conclusions suivantes ont été élaborées :

- □ les salariés des deux entreprises soulignent que les conditions concernant le temps du travail et la réglementation des heures supplémentaires sont respectées. Par ailleurs, il n'existe pas de forme notable de discrimination,
- les salariés de l'entreprise de textile soulignent la manque de communication, de relations sociales, et de participation, tandis que les salariés de l'autre entreprise craignent un échec personnel, et reconnaissent deux faiblesses majeures. Il s'agit d'une part de l'inexistence d'une stratégie d'ensemble, prenant en considération la capacité d'adaptation des salariés aux objectifs stratégiques de l'entreprise et d'autre part, de l'existence de barrières de communication entre les salariés du même niveau et entre les salariés et leurs supérieurs. Il découle de cette perception des salariés, un manque de confiance à la fois dans l'entreprise même et dans leurs dirigeants,
- les salariés des deux entreprises ont déjà entendu le terme de la RSE, mais ils présentent des "avis" divergents sur ce sujet Chacun se sent responsable sur son lieu de travail, mais les difficultés rencontrées durant la période de transition, la peur des conséquences du changement, le chômage et l'incertitude du lendemain sont toutefois des éléments qui engendrent des barrières psychologiques pour les salariés.

Une autre conclusion de l'étude c'est que on passe au discours sans bien comprendre l'idéal, ou même plus grave, sans que n'existe un idéal préétabli – par inertie – ou à cause de la pression externe des actionnaires étrangers (le cas de l'entreprise de matériaux de construction).

Ces derniers ne peuvent pas concevoir que en réalité, le dirigeant et les salariés ont des objectifs différents et rarement convergents.

En effet, le dirigeant recherche la réalisation de profit pour contenter les actionnaires et pour garder sa fonction, alors que les salariés veulent conserver leur lieu de travail, de bonnes conditions de travail, et la réalisation quantitative des produits sans vraiment se préoccuper de la qualité des produits.

Ce comportement est une autre conséquence de la période communiste, pendant laquelle existait la crainte de signaler les irrégularités, le manque de communication dirigeants-salariés d'une part, et dirigeants-actionnaires d'autre part, et le statut différent du dirigeant tel que dirigeant employé, ou dirigeant-patron.

Cette dernière remarque met en évidence l'empreinte sur les techniques de contrôle inappropriées, soit insuffisantes soit développées à outrance.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> La sponsorisation représente une méthode classique qui pourrait apporter plusieurs avantages aux les entreprises roumaines.

# Isomorphisme structurel roumain et image des nouvelles institutions internationales de la RSE

Les études réalisées dans les entreprises roumaines nous permettent d'affirmer que le degré d'isomorphisme structurel est plus grand dans les entreprises roumaines, spécialement l'isomorphisme mimétique<sup>3</sup>, car les schémas culturels et les conventions qui modèlent l'activité sont fortement marqués par la période communiste.

Dès lors, dans les entreprises roumaines et spécialement dans celles du secteur public, l'isomorphisme structurel est considéré comme un aspect de la bureaucratisation des processus<sup>4</sup>.

En particulier, nos entretiens avec les dirigeants ont mis en évidence le fait que les entreprises roumaines perçoivent la RSE comme un instrument du marketing porteur de profit, et non comme un ensemble de stratégies ayant des implications économiques, sociales et environnementales, pouvant apporter des bénéfices à la société roumaine toute entière.

Une question se pose logiquement :

Pour quelles raisons les entreprises roumaines ne veulent pas adopter et utiliser, un ensemble efficient de discours et de techniques de contrôle dans le domaine de la RSE, offert par des organismes internationaux ou par des pays développés ?

Le réponse peut donner naissance a plusieurs spéculations. Mais la situation réelle démontre que les nouvelles institutions de la RSE ne sont pas très connues en Roumanie, et de plus, les idées ne sont pas suivies de moyens efficaces pour les représenter ou pour communiquer avec elles (discours).

En conséquence, les techniques de contrôle ne rendent pas possible l'énonciation des relations constituées par des discours.

Les processus et les standards utilisés dans une entreprise concernent les politiques de la responsabilité sociale, le rapport de l'implication sociale des salariés, l'entrepreneuriat social, les nouvelles formes organisationnelles, et les codes de conduite.

Le réponse est plus ou moins simple parce que les nouvelles institutions dans le domaine de la responsabilité sociale d'entreprise ne le sont pas familiers, même en plus, les idées ne sont pas accompagnés de moyens efficientes pour le représenter et pour communiquer avec eux (discours). En conséquence, les techniques de contrôle ne font plus possible l'expression des relations qui sont réalisés par discours.

Les entreprises roumaines, ne disposant pas des chartes éthiques ou ne remplissant pas les critères requis pour rédiger un rapport de Développement Durable, n'ont pas défini leur propre référentiel de RSE.

Les codes sectoriels disponibles s'appuient sur des référentiels internationaux et sont en général présents dans les filiales des sociétés multinationales<sup>5</sup>.

En Roumanie, l'État n'a pas les outils performants pour promouvoir la RSE et les entreprises roumaines ne peuvent pas réaliser une auto-réglementation, par le biais des codes de conduite.

http://europa.eu.int/comm/employment\_social/soc-dial/social/euro\_agr/data/fr/970710.doc)

6

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> L'isomorphisme mimétique est un processus par lequel l'entreprise s'adapte a un environnement incertain, marqué par un haut niveau d'incertitude, par l'imitation du comportement des entreprises perçues comme ayant du succès.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> LE MONITEUR OFFICIEL (2004): "Loi no. 7/2004, concernant le Code de conduite pour les fonctionnaires publics", n°157, 23 février 2004 - Ce code ne porte que sur la bureaucratie et la corruption dans l'administration publique, sans énoncer un ensemble de normes fondamentales du travail.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> A l'occasion d'un audit RSE réalisé par des auditeurs internationaux au sein d'une entreprise roumaine du textile, il a été constaté que le code de conduite en vigueur était l'EURATEX. Ce dernier a été élaboré au niveau du secteur d'activité européen du textile (EURATEX), traitant du travail des enfants, du travail forcé, des droits syndicaux et du principe de non-discrimination sur le lieu de travail. («Charte des partenaires sociaux dans le secteur du textile et de l'habillement européen», 10 juillet 1997,

Les entreprises peuvent prendre des initiatives pour augmenter leur niveau de responsabilité sociale, sans que les gouvernements aient nécessairement besoin de légiférer.

Les ONG peuvent aussi recourir à des pressions, par exemple des campagnes dénonçant certaines pratiques sociales, des boycotts<sup>6</sup> ou des menaces de boycott<sup>7</sup>.

En Roumanie la voix de la société civile et des médias de masse, commence à être entendue par des institutions nationales et par le gouvernement.

#### Conclusion

15 années se sont écoulées depuis la chute du régime communiste en Roumanie, mais les difficultés liées à la manifestation du comportement social responsable des entreprises, persistent encore, même si elles se sont atténuées.

Le développement des pratiques de la RSE s'avère lent et progressif, et les rapports non financiers restent sporadiques et quelques fois inconsistants.

Actuellement, lors des échanges internationaux pour la mise en valeur du concept de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), les entreprises roumaines doivent prendre en considération la responsabilité sociale de manière de plus en plus formelle et adapter les discours internationaux aux besoins nationaux.

Les mécanismes par lesquels les idéaux de la RSE sont transformés dans les discours et les techniques de contrôle, sont encore rudimentaires et fonctionnent sous la pression d'une inertie internationale obligeant les entreprises roumaines à faire face aux contraintes internationales.

Afin de mettre en valeur les bénéfices de la responsabilité sociale de l'entreprise, la Roumanie, doit parcourir une série d'étapes préliminaires :

- la mise en place du cadre réglementaire ou législatif adéquat afin de définir une base équitable, à partir de laquelle les pratiques socialement responsables peuvent être développées, notamment sous la forme d'un véritable accompagnement en matière d'assistance technique, et d'un transfert d'outils et de méthodes de RSE;
- □ la conscientisation des pouvoirs publics et des entreprises sur l'indispensable promotion des concepts de la responsabilité sociale d'entreprise ;
- □ la mise en place de centres pilotes pour la formation de spécialistes dans le domaine de la responsabilité sociale d'entreprise ;
- □ la configuration d'une nouvelle relation entre l'Etat, les organisations locales de travailleurs et les entreprises ;
- un souci permanent de cohérence entre les stratégies définies au niveau national et le cadre de référence défini au niveau international.

Au niveau micro-économique, de multiples initiatives sont lancées afin d'inciter les entreprises à se doter d'un code de conduite et de valoriser leurs résultats au moyen de labels sociaux. La fiabilité et la cohérence de ces évaluations sont cependant encore loin d'être assurées.

6 Les ONG roumaines – SalvEco, l'Académie Roumaine - ont recours aux boycotts concernant le projet « Rosia Montana » - http://dacii.go.ro/materiale/altele/pagini/proiectul rosia montana.htm; http:// www.mindbomb.ro

La société civile, mass media – ont boycotté le projet « Chanel Bistroe » dans le Delta du Danube patrimoine UNESCO - http://www2.dw-world.de/romanian/corespondente/1.99311.1.html;

### **BIBLIOGRAPHIE**

Bachelard O., Burlea Schiopoiu A., Carpentier S. (2004): Approche franco-roumaine de la GRH en PME : Des particularités nationales à un modèle convergeant, IAS Luxembourg, 27-28 August Audit social, responsabilité sociale et développement durable: vers une convergence européenne. IAS Luxembourg, 27-28 August, 208-226

Burlea Schiopoiu A., (2004). Management des ressources humaines. Théorie et pratique, Edition Universitaria, Craiova

Commission Européenne (1997). Charte des partenaires sociaux dans le secteur du textile et de l'habillement européen, 10 juillet 1997, http://europa.eu.int/comm/employment\_social/soc-dial/social/euro\_agr/data/fr/970710.doc

Comité Européen des Droits Sociaux, (2003). Charte sociale européenne (révisée), Conclusions 2003, Tome 2, (Roumanie, Slovénie, Suède), Editions du Conseil de l'Europe, Strasbourg.

Igalens J., Dehermann-Roy E, (2004). Les codes de conduite : une existence légitime, une efficacité contestable, Revue de Gestion des Ressources humaines, No. 54, 27-45.

Le Moniteur Officiel (2003). Loi no. 53/2003, concernant le Code du Travail, no. 72, 05 février 2003.

Le Moniteur Officiel (2004). Loi no. 7/2004, concernant le Code de conduite pour les fonctionnaires publics, no. 157, 23 février 2004.

Loi no.32/19 mai 1994, concernant la sponsorisation (actualisée), site http://www.gov.ro/drmpa/legislatie/sponsorizare/sponsorizare.htm

Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, American Journal of Sociology, 83: 340-363.

Ministère du Travail, Solidarité Sociale et Famille, (2004). Rapport d'Activité de l'Inspection du Travail, site http://www.mmssf.ro/

Organisation de Coopération et de Développement Economiques - OCDE (2000). Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : réexamen 2000, Paris, 27 juin 2000, Documents de travail de l'OCDE, vol. VIII, n°58, DAFFE/CFA/WP6(2000)5.

Organisation Internationale du Travail - OIT (1994). La Constitution de l'Organisation internationale du travail et règlement de la Conférence internationale du travail, Genève, texte anglais, trad. française en regard, ou http://.ilo.org/public/french/about/iloconst.htm

Organisation Internationale du Travail (1998). Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, Revue Internationale du Travail, vol. 137, n°2, 273-277.

Powell W.W., DiMaggio P.J., (1991). The New Institutionalism, in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press.

Scott, W. R., (1994). Institutions and organizations: towards a theoretical synthesis. In: Scott, W. R., Meyer, J. W. (eds.), Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism. Thousand Oaks, CA: Sage: 55-80.

Scott, W. R., (1995). Institutions and Organizations. Foundations for Organizational Science. London: Sage.

Zucker, L. G., (1983): Organizations as institutions, in: Bacharach, S.B. (ed.), Research in the Sociology of Organizations. Greenwich, Conn.: JAI Press: 1-42.

## L'AUDIT DE LA CREATION DE VALEUR ORGANISATIONNELLE : CONCEPT ET ETUDE DE CAS

## Laurent CAPPELLETTI<sup>1</sup>

Maître de Conférences en Sciences de Gestion – ISEOR (Université Lyon 3).

### Résumé

Cette communication présente une méthode d'audit de la création de valeur organisationnelle d'une entreprise; L'hypothèse centrale qui est développée est que le couplage d'un diagnostic socio-économique et d'une évaluation socio-économique, que nous appelons audit d'activité, permet d'auditer et de mesurer la création de valeur organisationnelle d'une entreprise.

<u>Mots clés</u>: valeur, création de valeur, valeur organisationnelle, valeur économique, valeur financière, audit, diagnostic et évaluation socio-économique.

### **Abstract**

This article is focused on a model of an organizational value auditing process. It aims at showing that a process made of a socio-economic diagnosis and a socio-economic evaluation allows to measure the organizational value creation of a firm. Activity-based auditing process is the name given to this process.

<u>Keywords</u>: value, value creation, organizational value, economic value, financial value, auditing process, diagnosis and socio-economic evaluation.

### Introduction

L'objet de cette communication est de proposer un processus d'audit capable de mesurer qualitativement et quantitativement la création de valeur organisationnelle d'une entreprise. L'hypothèse centrale développée est que la valeur organisationnelle, définie par la qualité du management et du fonctionnement, peut être auditée par un processus d'audit d'activité. Le processus d'audit d'activité présenté repose sur le modèle socio-économique du fonctionnement d'une entreprise. Ce processus consiste, dans un premier temps, à évaluer les dysfonctionnements qui nuisent à la qualité du management et du fonctionnement, dans les six thèmes suivants : conditions de travail, organisation du travail, communication, formation, gestion du temps et mise en œuvre stratégique. Dans un deuxième temps, ce processus consiste à évaluer la variation des dysfonctionnements. Une diminution dysfonctionnements et des coûts induits traduit une création de valeur organisationnelle. Le processus d'audit d'activité présenté transcende le champ de l'audit social et se positionne dans le champ de l'audit d'anticipation. L'intérêt de cette communication est de montrer qu'en créant de la valeur organisationnelle, c'est-à-dire en améliorant la qualité de son management et de son fonctionnement, une entreprise prépare des améliorations de performances socio-économiques futures.

<sup>-</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> ISEOR – Université Jean Moulin – Lyon 3, 15 Chemin du Petit Bois, 69130 ECULLY. E-mail: cappelletti@iseor.com; Tél.: 04.78.33.09.66.

### 1. L'audit de la création de valeur organisationnelle : cadre théorique

Différents auteurs ont proposé une étude du concept de valeur organisationnelle. Cette dernière conduit à l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'entité voire de légitimité. La question de la création de valeur est traitée par les auteurs de ce paradigme de la valeur organisationnelle au moyen des processus organisationnels, des problèmes liés à la prise de décision (Hoarau et Teller, 2001). La capacité à créer de la valeur organisationnelle pour l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. La valeur repose alors sur une compétence organisationnelle c'est-à-dire une disposition à gérer et organiser (Van Loye, 1998).

D'après la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937, Williamson, 1975), l'entreprise doit chercher à minimiser ses coûts de transaction et ses coûts d'organisation. La valeur organisationnelle que nous définissons ici comme la qualité du management et du fonctionnement de l'entreprise peut être mise en relation avec d'autres approches conceptuelles qui s'intéressent aussi à la valeur organisationnelle. On peut ainsi citer les travaux d'auteurs suédois qui ont étudié le capital immatériel. Edvinsson (1999) considère que ce dernier comprend deux composantes : le capital humain et le capital structurel, celui-ci étant lui-même composé du capital clients et du capital organisationnel, lequel se scinde en deux composantes : le capital d'innovation et le capital des process. Pour Sveiby (2000), la partie invisible du bilan d'une entreprise est composée de trois catégories d'actifs immatériels ou incorporels : les compétences des collaborateurs (leur capacité à agir quelle que soit la situation), la composante interne (brevets, concepts, modes de fonctionnement, organisation administrative et informatique, culture d'entreprise, ambiance) et la composante externe (relations avec les clients et les fournisseurs, réputation de la société). Edvinsson et Sveiby proposent des indicateurs pour construire des tableaux de bord stratégiques (par exemple, navigateur de Skandia). Sur ces questions, le courant de la théorie des ressources stipule que les employés d'une entreprise constituent un avantage compétitif difficile à dupliquer pour la concurrence (Decock Good et Georges, 2003). Cette théorie a surtout été stimulée par l'apparition, dans le champ de la stratégie, de la théorie des ressources internes popularisée par Hamel et Prahalad (1990, 1993). Ces auteurs montrent que les employés et la façon dont ils sont gérés jouent un rôle capital dans le succès des organisations et constituent une source d'avantage stratégique durable. Pour Huselid, Jackson et Schuler (1997), la théorie des ressources contribue fortement à la construction de l'avantage concurrentiel. Pour Wright, Mac Mahan et Mac Williams (1994), les ressources humaines présentent potentiellement tous les attributs caractéristiques d'une ressource clé selon les canons théoriques de la théorie des ressources : elles sont rares, créent de la valeur, et sont imparfaitement imitables et difficilement substituables. Pour Kofman et Senge (1993), la vitesse à laquelle les organisations apprennent (sous-entendu plus vite que les firmes rivales...) serait ainsi la seule source d'avantage concurrentiel durable. Beer et Nohria (2000) développent quant à eux une conception organisationnelle du changement appelée « théorie O », fondée sur le renforcement des compétences et sur l'apprentissage organisationnel. Ils opposent cette conception à une conception économique du changement appelée « Théorie E », fondée sur la recherche immédiate de création de valeur pour l'actionnaire, qui ne laisse pas le temps à l'entreprise de développer des compétences spécifiques. Amit et Shoemaker (1993) ont montré, en effet, que le développement de compétences spécifiques dans une entreprise était le résultat d'une expérience assez longue à acquérir.

Les courants théoriques que nous venons d'exposer démontrent le caractère prépondérant et décisif de l'organisation d'une entreprise et de la gestion des ressources humaines dans le processus de création de valeur. Or, si les méthodes d'audit de la création de valeur financière (ou économique) sont nombreuses, elles occultent les phénomènes organisationnels à l'œuvre dans l'entreprise (Cappelletti et Khouatra, 2004); (Cappelletti, 2005). La diversité de ces méthodes et leur importance croissante aussi bien dans la littérature en finance d'entreprise et que dans les pratiques des grandes entreprises, s'inscrivent dans un contexte de financiarisation ou de la prédominance de la valeur financière. Le Chartered of Management Accountants (CMA, 1997) classe les mesures de la création de valeur financière en trois catégories :

- celles qui n'utilisent que des données comptables, éventuellement corrigées, associées à un coût du capital : ce sont des mesures internes de la création de valeur ;
- celles qui n'utilisent que des données de marché et qui reflètent la création de richesse ;
- celles qui mélangent données comptables et valeurs de marché, et qui relient création de valeur et création de richesse.

Quelles qu'elles soient ces méthodes sont centrées directement ou indirectement sur les informations comptables et financières produites par les marchés et les systèmes d'informations comptables. Cela peut s'expliquer par la prédominance encore très forte de la modélisation du fonctionnement de l'entreprise sous le seul angle de la performance financière. Afin de proposer une méthode d'audit de création de valeur organisationnelle, nous avons pris l'exemple de l'analyse socio-économique. Cette dernière s'inscrit en effet dans un paradigme hétérodoxe, en rupture avec les modèles classiques, et qui donne une représentation de l'entreprise plus adaptée à notre objet.

# 2. Présentation du modèle socio-économique de mesure de la création de valeur organisationnelle

Le modèle d'analyse socio-économique des organisations (Savall, 1974, 1975) et sa méthode de diagnostic et d'évaluation (Savall, 1978, Savall et Zardet, 1987), fondée sur une étude de l'activité dysfonctionnelle, proposent une mesure socio-économique de la qualité du management et du fonctionnement d'une entreprise. Si on pose l'hypothèse que la création de valeur organisationnelle correspond à une amélioration de la qualité du management et du fonctionnement d'une entreprise (Van Loye, 1998), (Kaplan et Norton, 1998), le modèle d'analyse socio-économique constitue une approche possible de mesure de la création de valeur organisationnelle.

Le modèle d'analyse socio-économique rapproche l'activité d'une organisation à l'équilibration d'une unité active (Perroux, 1974). L'équilibration correspond à la coordination des régulations pour réaliser un objectif individuel ou collectif, ce qui suppose l'existence d'un projet et d'un consensus opératoire (lorsque l'objectif est collectif). La régulation est une action sous l'influence d'une information référée au court terme alors que l'équilibration est un ensemble d'actions coordonnées sous l'influence d'un projet qui appelle, non une information quelconque en retour, suffisante pour qu'il y ait régulation, mais une information transparente du champ des possibles. L'équilibration, à la différence de la régulation n'est donc pas un phénomène mécanique et passif mais un phénomène actif. Pour apprécier la performance de l'activité ainsi définie, une méthode socio-économique de calcul des coûts cachés est proposée. Cette méthode se fonde sur la notion de fonctionnement

attendu ou orthofonctionnement qui fait office de norme de référence dans le calcul. La notion d'orthofonctionnement devient alors le référentiel fondamental pour ce calcul. L'entreprise peut être analysée par rapport à cette norme de fonctionnement qui permet de réaliser les objectifs de l'organisation en tenant compte des contraintes sociales. La variable fondamentale de cette analyse devient donc l'activité dysfonctionnelle ou dysfonctionnement. Les indicateurs de dysfonctionnements en tant qu'écarts constatés et révélés par les acteurs d'entreprise par rapport au fonctionnement attendu sont des variables de synthèse qui révèlent un état de l'efficience sociale de l'organisation, soit un état de la qualité de son management. L'un des points intéressants de cette méthode est qu'elle se centre sur la mesure financière des dysfonctionnements obtenue par le calcul socio-économique des coûts cachés.

Le diagnostic socio-économique est un processus construit pour mesurer économiquement la qualité du management et du fonctionnement d'une entreprise (ou efficience sociale de l'organisation). Il permet également de mesurer cette qualité par l'évaluation des coûtsperformances cachés. Cette évaluation est avant tout une méthode de diagnostic intégrée, sociale et économique de l'entreprise, les coûts cachés étant à la fois un indicateur de l'inefficience totale et de plasticité potentielle du système structures-comportements. Leur évaluation par un diagnostic est une évaluation de l'ordre de grandeur de la marge de manœuvre des acteurs en présence dans l'activité d'entreprise. Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements (Savall, 1975). Afin de les apprécier, dans un premier temps qualitativement, les dysfonctionnements élémentaires sont regroupés en cinq indicateurs composant le module social du diagnostic socioéconomique qui figure l'ensemble des causes racines des dysfonctionnements détectés : absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, défauts de qualité, écarts de productivité directe. Les dysfonctionnements révélés par les acteurs s'inscrivent dans six domaines, qui modélisent le management et le fonctionnement d'une entreprise, et qui composent le module organisationnel du diagnostic : organisation du travail, conditions de travail, gestion du temps, Communication-Coordination-Concertation (3C), formation intégrée, mise en œuvre stratégique. Pour remédier aux dysfonctionnements, l'entreprise met en place des activités de régulation coûteuses en temps et matière ou en produits et services non rendus (non-production). Le coût de l'ensemble des dysfonctionnements est égal à la somme du coût historique des surconsommations de temps et matière et des coûts d'opportunité (manque à gagner dû aux non-productions). L'ensemble constitue un potentiel d'amélioration de la performance économique globale en partie caché dans le système d'information comptable classique, c'est-à-dire non dénommé, non mesuré et non surveillé. Les coûts cachés sont calculés en utilisant six composants qui forment le module financier du diagnostic : sursalaire, surtemps, surconsommation, non-production, non-création de potentiel, risques. Le déroulement du diagnostic consiste concrètement à écouter les acteurs d'une activité pour révéler les dysfonctionnements qui les perturbent. Pour chaque dysfonctionnement exprimé, il convient d'imputer celui-ci dans un des six domaines du module organisationnel. Les causes racines de ces dysfonctionnements sont à chercher dans un des cinq indicateurs du module social, qui modélisent les variables explicatives de la qualité du fonctionnement. Les impacts économiques de ces dysfonctionnements, évalués à travers le coût de leur régulation prennent place dans les six composants de coûts (dans le module financier).

### 3. L'audit de la création de valeur organisationnelle : étude de cas

Pour valider la création de valeur organisationnelle dans une entreprise, et la mesurer en termes qualitatif, quantitatif et financier, il convient après un intervalle de temps suffisant (à la mise en œuvre d'actions d'amélioration) de faire une évaluation socio-économique. L'évaluation socio-économique consiste à repartir des résultats trouvés dans les trois modules du diagnostic socio-économique pour déterminer les dysfonctionnements réduits (dans les six domaines qui modélisent la qualité du fonctionnement), pour déterminer les variables actionnées pour assurer cette réduction (en étudiant les cinq variables explicatives de la qualité du fonctionnement d'une entreprise), et enfin de mesurer l'impact économique de ces progrès d'organisation par la réduction des coûts cachés engendrée. C'est ce processus diagnostic-évaluation que nous appellerons audit d'activité. Pour exposer les principes de l'audit de la création de valeur organisationnelle, nous présentons une étude de cas qui consiste en une recherche-intervention conduite durant un an dans une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine de 55 personnes. La problématique de cette rechercheintervention, qui s'inscrivait dans le cadre d'une vaste recherche-intervention conduite auprès de 80 PME d'une grande région française (Savall, Zardet, Cappelletti, Beck, Noguera, Ocler, 1999-2002), était d'implanter dans cette entreprise un système de management permettant une amélioration continue de la qualité du management et du fonctionnement, et proposant une mesure de ces améliorations. Nous avons choisi d'étayer nos propos par l'exemple de cette entreprise en raison de sa taille qui en fait une entreprise relativement représentative d'une PME française du secteur des services.

La réalisation du diagnostic s'est faite à travers des entretiens avec la direction de cette entreprise ainsi que des entretiens collectifs avec l'ensemble du personnel. Les dysfonctionnements repérés ont été évalués économiquement. L'ensemble du diagnostic a été présenté à la direction de l'entreprise et à son personnel lors d'un dispositif appelé effetmiroir. Ce dispositif permet de valider avec les acteurs de l'entreprise les dysfonctionnements repérés et les coûts cachés calculés. L'impact économique des dysfonctionnements a été estimé à 350 000 € par an soit environ 6 500 € par personne et par an. Ce montant est composé principalement, dans le cas de cette entreprise, par des temps perdus et des temps supplémentaires passés à réguler des dysfonctionnements. Ces dysfonctionnements sont organisationnels : il s'agit par exemple des perturbations liées à la vétusté du matériel informatique, aux défaillances des systèmes de rangement, à la mauvaise prise en charge de la relation avec les clients. Les dysfonctionnements sont repérés par thème et leur présentation éclaire les causes sur lesquelles il faudra agir pour les réduire. Les impacts économiques de ces dysfonctionnements sont également repérés, ce qui permettra de mesurer économiquement les progrès organisationnels accomplis (s'ils se produisent), en calculant la réduction des coûts cachés.

L'évaluation a été réalisée après huit mois de recherche-intervention. Pendant cette période la recherche-intervention a consisté à assister l'entreprise dans la mise en place d'un système de management et de mesure pour réduire les dysfonctionnements de façon permanente. Les résultats de l'évaluation réalisée dans l'entreprise du secteur de la gestion de patrimoine sont présentés dans le tableau 1. Pour résumer, l'évaluation socio-économique consiste en un diagnostic à rebours. La direction et le personnel sont écoutés à travers des entretiens pour définir les dysfonctionnements (repérés lors du diagnostic) qui ont été réduits et vérifier si de nouveaux dysfonctionnements coûteux ne sont pas apparus, annulant en quelque sorte les progrès réalisés. Ces entretiens permettent de calculer l'impact économique de ces réductions et de mesurer la réduction des coûts-cachés induite. L'évaluation, comme le diagnostic, fait

l'objet d'un effet-miroir auprès des acteurs de l'entreprise pour valider la cohérence des résultats.

<u>Tableau 1</u>: résultats des mesures de la création de valeur organisationnelle dans une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine (ISEOR 1999-2002)

	IMPACT ECONOMIQUES	
CONDITIONS DE	Meilleures conditions de travail : grande salle des rédacteurs	- 2 000 €
TRAVAIL	Maintenance du matériel de bureau : (imprimantes et mobilier)	
	Toilettage du système de rangement (stockage des archives sur CD ROM)	
	Maintenance du petit matériel : téléphone	- 30 000 €
	Améliorations informatiques	- 750 €
	Meilleures liaisons entre le siège et le site (échange d'information)	- 1 000 €
COMMUNICATIO	Meilleur suivi des clients et des dossiers (qui fait quoi ?) : chaîne des dossiers	- 30 000 €
N	-	
	Meilleure gestion du temps et gestion des délais annoncés aux clients	-
	Création de dispositifs de réunion et de transmission des informations	- 1 000 €
GAINS TOTAUX A	- 77 000 € soit 2 K€	
		par pers et par an

Les améliorations de la qualité du management et du fonctionnement évaluées dans l'étude de cas, ont été réalisées à travers des actions d'amélioration organisationnelle en termes de conditions de travail et d'organisation du travail-communication. Nous présentons une synthèse de ces améliorations dans le tableau 2.

<u>Tableau 2</u>: Actions contribuant à la création de valeur organisationnelle dans une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine (ISEOR 1999-2002)

# CONDITIONS DE TRAVAIL, ORGANISATION DU TRAVAIL ET COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION (3C)

- Organisation d'une enquête interne auprès du personnel pour évaluer les besoins matériels (bureaux, postes informatiques...)
- Révision de la gestion du téléphone : achat de téléphones mobiles par services
- Organisation par secteurs d'activité (comptabilité, dons, location, recrutement...) : un responsable a été affecté sur chaque secteur, en charge de réaliser tous les ans un diagnostic du secteur puis proposer et mettre en œuvre des actions d'amélioration
- Rénovation d'une salle de réunion à usage interne et externe, notamment pour accueillir des groupes
- Formalisation d'une chaîne des dossiers : définition des tâches à accomplir lors de la réalisation d'un dossier et des fonctions qui s'y rattachent

- Organisation d'une réunion trimestrielle entre les associés et les délégués du personnel
- Réalisation et mise en œuvre de plans d'actions semestriels axés sur des améliorations internes (par exemple la formalisation de la chaîne des dossiers) et des améliorations externes (par exemple le développement du droit de la famille)

En synthèse, l'étude de cas montre que l'évaluation permet de dire si l'entreprise a gagné en efficience organisationnelle nette entre la date de réalisation du diagnostic et la date de réalisation de l'évaluation, de façon qualitative, quantitative et financière. L'articulation diagnostic-évaluation proposée par le modèle de l'analyse socio-économique représente une approche possible d'audit de la création de valeur organisationnelle. La réduction nette des coûts des dysfonctionnements de management et de fonctionnement mesurée équivaut à créer de la valeur organisationnelle.

### 4. Le positionnement de l'audit d'activité

La question théorique qu'il importe d'aborder pour conclure cet article est de démontrer en quoi le processus d'audit d'activité est bien un processus d'audit, et de le positionner dans le paradigme des audits d'entreprise. L'audit d'activité transcende selon nous le champ de l'audit social pour se positionner dans le champ de l'audit d'anticipation. Une définition couramment admise de l'audit est la suivante : "L'audit est une démarche spécifique d'investigation et d'évaluation à partir d'un référentiel incluant un diagnostic et conduisant éventuellement à des recommandations. Cette démarche menée de façon indépendante ou sur mandat contribue à la maîtrise d'une activité organisée " (Joras, 1996). L'audit d'activité tel que nous le concevons s'inscrit bien dans la définition de Joras. Celui-ci intègre la dimension diagnostic pour faire de l'audit un processus contrôlant et créatif qui s'intéresse à l'évaluation de la maîtrise des activités sociales. Cette définition permet de positionner le processus d'audit comme une action organisationnelle, un processus d'assistance au management dans la maîtrise des activités (Renard, 1994) et un processus de changement (Barbier, 1995). Cette définition nous permet également d'expliciter notre désaccord avec certains théoriciens du diagnostic qui n'accordent à l'audit qu'une dimension contrôlante pour conférer au seul diagnostic la qualité d'aide à l'appréciation du sens et de la valeur d'une situation de gestion (Bartoli, 1994).

La typologie classique d'audit fait apparaître trois formes d'audit (de situation, de fonctionnement et d'anticipation) que Joras a distinguées en fonction de quatre critères : l'horizon temporel abordé par l'audit, les constituantes du référentiel d'audit, les finalités de l'audit et le niveau hiérarchique de l'entité auditée impliqué dans le processus. On peut, comme Joras, donner comme exemple de l'audit de situation, l'audit comptable et financier, comme exemple de l'audit de fonctionnement, l'audit d'efficacité, et comme exemple de l'audit d'anticipation, l'audit de management. Notons que l'audit d'anticipation, en raison des critères qui le définissent, peut recouvrir un audit de fonctionnement et de situation ; des audits de conformité et d'efficacité sont en effet souvent nécessaires à la conduite d'un audit d'anticipation pertinent. L'audit d'activité tel que présenté dans cet article s'inscrit sans aucun doute dans la famille des audits d'anticipation, en ce qu'il traite d'informations faisant référence au présent (les dysfonctionnements et leurs coûts) et d'informations faisant référence au futur (les coûts cachés représentent un potentiel stratégique, dont on va évaluer la « bonne » exploitation en termes d'organisation). Le paradigme de l'audit d'anticipation est différent du paradigme de la mesure et du paradigme du diagnostic, principalement en ce qu'il s'intéresse à l'immédiat et au futur de l'entreprise.

Nous présentons dans le tableau 3, les différences entre le paradigme de la mesure, le paradigme du diagnostic et le paradigme de l'audit d'anticipation en fonction de neuf critères :

- le référentiel,
- la question clé de l'auditeur,
- la forme de l'intelligence créée,
- le modèle implicite d'organisation,
- la nature de la rationalité,
- les finalités,
- le processus de production d'intelligence,
- le temps observé,
- le processus implicite de raisonnement.

<u>Tableau 3 :</u> Le paradigme de l'audit d'anticipation

Sources : Cappelletti (1998), élaboré à partir des travaux de Lorino (1996) et Joras (1996)

	Paradigme de la mesure	Paradigme du diagnostic	Paradigme de l'audit d'anticipation
Repères référentiels	Normes préétablies	Construction des normes dans l'action	Normes imagées ou simulées
Question clé de l'auditeur	Combien ?	Pourquoi ?	Comment ?
l'intelligence créée	Image fidèle	Image miroir support d'apprentissage	souhaitée
Modèle implicite de l'organisation		Modèle systémique (flux entrée-sortie)	Modèle à modéliser ou imaginer
rationalité	Rationalité substantive	Rationalité procédurale	Imagination, intuition
Finalités	Exactitude et précision pour une certification		
Processus de production d'intelligence	Séquence s'informer- communiquer contrôler (linéarisation de la boucle d'information cybernétique)	Intégration de la boucle d'information dans l'action (simple boucle d'information)	boucle d'information (double boucle
Temps observé	Passé au présent	Présent à l'immédiat	De l'immédiat au futur
Hypothèse implicite de raisonnement	Hypothèse déterministe	Hypothèse probabiliste	Hypothèse d'imprédictibilité

En fonctions de ces critères, il apparaît que l'audit d'activité s'inscrit nettement dans le paradigme de l'audit d'anticipation. En ce sens, il est exclu de conduire ce type d'audit " sans adopter la démarche d'un entrepreneur qui doit fournir un produit à forte valeur ajoutée à l'audité considéré comme un client " (Barbier, 1995). Plus généralement nous partageons

l'opinion des auteurs qui considèrent que quels que soient la nature (audit de conformité, de performance ou de sécurité), le type (audit de situation, de fonctionnement ou d'anticipation), la destination (Comptabilité, Finance, Ressource Humaine, Qualité...) et les spécificités de l'audit pratiqué (audit légal ou mandaté, audit à chaud ou à froid, audit interne ou externe), le produit d'audit prend la forme d'information diffusée sous forme écrite comme le rapport d'audit (Renard, 1994) ou orale comme l'expression de l'opinion d'audit (Casta, 1995), dont on attend désormais un résultat.

### Conclusion

Une méthode d'audit de la création de valeur organisationnelle nous semble particulièrement utile pour compléter les méthodes d'audit de création de valeur économique, aujourd'hui couramment pratiquées. Les mesures de création de valeur économique, qu'elles se fassent en utilisant les outils traditionnels de l'analyse financière (calcul de valeur ajoutée, calcul de rentabilité...) ou en utilisant des outils plus récents de l'évaluation financière (EVA, MVA...), ont peu ou pas de capacité prédictive sur la création de valeur économique à long terme (Albouy, 1999, 2000); (Caby et Hirigoyen), car elles n'éclairent pas le potentiel d'une entreprise (Kaplan et Norton, 1998). Ce potentiel est selon nous reflété par la capacité de l'entreprise à bien s'organiser et à créer de façon récurrente de la valeur organisationnelle, c'est-à-dire améliorer de façon continue la qualité de son management et de son fonctionnement. L'utilisation d'une méthode d'audit de la création de valeur organisationnelle, tel que l'audit d'activité, serait particulièrement intéressante par exemple lors de processus de rachat d'entreprise, où l'acheteur est autant intéressé par la création de valeur économique actuelle de l'entreprise que par sa capacité à maintenir, voire développer dans le futur cette création. De même l'audit d'activité peut être utile dans l'évaluation des managers. Une mesure de la création de valeur organisationnelle viendrait alors utilement compléter les mesures de création de valeur économique, pour évaluer la performance d'un manager.

### **BIBLIOGRAPHIE**

Albouy M. (1999), « Théorie, applications et limites de la mesure de création de valeur », Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1999, pp. 81-90.

Albouy M. (2000), Décisions financières et création de valeur, Economica.

Amit R. et Shoemaker P. (1993), « Strategic Assets and Organizational Rent », Strategic Management Journal, vol 14, pp. 33-46.

Barbier E. (1995), L'audit interne. Permanence et actualité, Les Editions d'Organisation.

Bartoli M.(1994), Diagnostic d'entreprise, l'économique à l'épreuve du social, InterEditions.

Beer M. et Nohria N. (2000), « Cracking the Code of Change », Harward Business Review, mai-juin 2000, pp. 133-141.

Caby J. et Hirigoyen G.(1997), La création de valeur de l'entreprise, Economica, 2ème édition, 2001.

Cappelletti L. (1998), L'ingénierie d'audit d'activité d'une entreprise, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Université Lumière Lyon II, pp. 317-318.

Cappelletti L. (2005), « Designing and processing a socio-economic management control », best paper proceedings, Academy Of Management, Honolulu.

Cappelletti L. et Khouatra D. (2004), « Concept et mesure de la création de valeur organisationnelle », Comptabilité-Contrôle-Audit, juin, Tome 10, Vol. 1, pp. 127-146.

Casta J.-F. (1995), « 25 ans d'audit : l'émergence d'une économie de l'opinion », Paris-Dauphine, 25 ans de Science d'Organisation, Masson.

Coase R.H. (1937), « The nature of the Firm », Economica.

Decock Good C. et Georges L. (2003), « Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social », Comptabilité-Contrôle-Audit, Tome 9, Vol. 2, pp. 151-170.

Edvinsson L. et Malone M.S. (1999), Le capital immatériel de l'entreprise : identification, mesure, management, Maxima/mazars.

Hamel G. et Prahalad C. K. (1990), « The Core Competence of the Corporation », Harvard Business Review, n°68, pp. 79-91.

Hamel G., et Prahalad C. K. (1993), « Strategy as Stretch and Leverage », Harvard Business Review, Vol. 71, n°2, pp.75-84.

Hoarau C. et Teller R. (2001), Création de valeur de l'entreprise et management de l'entreprise, Vuibert.

Huselid M.A., Jackson S.E. et Schuler R.S. (1997), « Technical and strategic human ressource management effectiveness as determinants of firm performance », Academy of Management Journal, Vol. 40, n°1, pp. 171-188.

Joras M. (1996), Les fondamentaux de l'audit, Edition Préventique, Collection Synthèse.

Kaplan R. et Norton D. (1998), Le tableau de bord prospectif, Les Editions d'Organisation, p. 21.

Kofman F. et Senge P. (1993), « Communities of Commitment : The Heart of Learning Organizations », in Learning Organizations, Edition By Chawla, S. et Renesch, S., pp. 15-43.

Lorino P. (1996), « Le pilotage de l'entreprise, de la mesure à l'interprétation », Cohérence, Pertinence et Evaluation, ECOSIP, Economica.

Perroux F. (1974), Pouvoir et Economie, Dunod, p.14.

Renard J. (1994), Théories et pratiques de l'audit interne, Les Editions d'Organisation.

Savall H. (1974, 1975), Enrichir le travail humain, Dunod, 1ère Edition 1975, 4ème Edition Economica 1989.

Savall H. (1978), « A la recherche des coûts et des performances cachés de l'entreprise. Pour un diagnostic socio-économique de l'entreprise », Revue Française de Gestion, n°18, pp. 96-108.

Savall H. (1979), Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail, préface de Perroux F., Dunod, 1ère Edition, 2ème Edition 1981, p. 208.

Savall H. et Zardet V. (1987), Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable, Economica, 1ère Edition 1987, 5ème Edition 2004.

Savall H., Zardet V., Cappelletti L., Beck E., Noguera F., Ocler R. (1999-2002), Rapport de recherche, bilan de réalisation d'une recherche intervention conduite sur 80 entreprises du secteur de la gestion de patrimoine, ISEOR.

Sveiby K.E. (2000), Knowledge management : la nouvelle richesse des entreprises : savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société, Maxima/Mazars.

Van Loye G. (1998), Finance et théorie des organisations, Economica, pp. 162-163.

Williamson O.E. (1975), Market and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications, Free Press, New York.

Wright P.M., Mac Mahan G.C. et Mac Williams A. (1994), « Human Ressources and Sustained Competitive Advantage: A ressource-Based Perspective », in International Journal of Human Ressource Management, Vol. 5, n°2., pp. 301-326.

# PEUT-ON REPENSER L'EFFECTIVITE DE LA PERFORMANCE SOCIALE DANS L'ENTREPRISE ?

#### **Jean-Claude CASTAGNOS**

Directeur de Recherche – CERAG-UMPF-Grenoble.

## **Michel LE BERRE**

Professeur des Universités – CERAG-UMPF-Grenoble.

#### Introduction

Le mot "performance" comporte deux acceptions. Dans la première, on met en rapport ce qui a été produit (outputs) et la consommation de facteurs (inputs) nécessaires pour réaliser la production. Les unités d'oeuvre sont soit physiques (tonnes, etc.), soit monétaires. En économie, on parle de rendement, de productivité, de rentabilité ou d'efficience. En psychologie, on parle "d'instrumentalité" : le moyen d'atteindre un but. Dans un second sens, le mot "performance" renvoie à une comparaison entre ce que l'entreprise projette de faire et ce qu'elle a accompli. Ici, on prend en considération le degré d'atteinte de l'objectif visé, c'est-à-dire l'efficacité. En psychologie, on utilise l'expression "d'expectation" (l'espérance de parvenir à un but).

En management, le problème de la performance touche le concept « d'Audit Social ». Il est plus délicat. En effet, si l'on veut bien admettre que les activités de l'entreprise ne s'apprécient pas uniquement à la lumière d'un aspect isolé mais par examen d'un processus séquentiel et répétitif, on comprend que le diagnostic de performance peut introduire de la partialité et des critères d'évaluation discutables. En psychologie, on parlerait de "valence", de valeur subjective, soumise à la désirabilité. Comme le souligne P Louart et C Beaucourt (2004), les modalités de mesure peuvent rapidement tourner à l'acte politique sous couvert de critères de gestion. L'écueil est-il insurmontable ?

En conséquence, la performance de l'acte de travail nécessite, au vu des théories de la motivation, une redéfinition et une mise en contexte. La performance suppose, a priori, compétition, adaptation à l'environnement, rentabilité, efficacité, compétences évolutives (acquises et requises), etc. En cette matière, l'instrumentation (les tableaux de bord), toujours sujette à caution, suspecte, dépendante des conventions établies (cf les normes de comptabilité) a pour objet de garantir la validité des informations recueillies. De même, le processus organisationnel qui permet de parvenir aux résultats souhaités se prête à des images (métaphores) d'efficience mécaniste, organique, sportive, etc.

Au total, les éclairages distincts ne proviennent-ils pas des points de vue théoriques retenus ? Nous pensons notamment à la théorie de l'agence et à celle des ressources qui profilent différemment les thèmes majeurs de la GRH. Nous ressentons, nous aussi, la nécessité de les revoir dans le contexte général des développements récents des recherches en Sciences de Gestion (Hatchuel et Laufer, 2000).

Le management, à l'instar de toute discipline scientifique, repose sur des pratiques mais aussi sur des théories dominantes, c'est-à-dire sur de grands courants d'analyse fournissant des représentations plausibles de la complexité du fonctionnement des entreprises et, par déclinaison, des tenants et aboutissants de la performance.

De ce fait, il conviendrait de renverser le déroulement habituel du raisonnement suivi. La bonne logique devrait conduire à considérer qu'à partir d'une capacité de rendement (l'efficience), l'entreprise et la fonction RH cherchent à enclencher l'action produisant l'effet

attendu (l'efficacité). Celui-ci nécessite un raisonnement (l'effectivité) aboutissant à une action véritable, dans sa réalité et ses résultats.

Pour cela, nous allons analyser la performance sociale en regardant, dans un premier temps, la mutation des emplois et, dans un deuxième temps, leur effectivité.

# 1. La mutation des emplois

#### 1.1. Les compétences valorisées par la théorie des ressources

D'une part, le monde est passé d'une économie de produits uniformes de masse à une économie de produits variés. Cette variété, correspondant aux attentes des consommateurs, a nécessité la flexibilité des entités de production (cf la théorie de la variété requise : Marmuse, 1997). L'évolution de la technologie a suivi le même chemin : robotique, techniques d'information, commandes numériques, etc. Quelles que soient les distances, les messageries électroniques permettent le contact instantané avec le client, le fournisseur, le banquier.

On observe donc une mécanisation élargie. C'est le cas de l'informatisation des tâches administratives par les logiciels globaux : SAP, les navigateurs de l'outil RH, les outils de planning, de la gestion des relations collaborateurs (*Employee Relationship Management* : ERM), des *people-net* (solution globale de gestion stratégique des ressources humaines), des systèmes d'information RH en continu, et de la E-GRH (Intranet, kiosque d'emplois en interne et Internet). L'informatisation de la fonction permet l'abandon de certaines tâches et la valorisation de nouveaux rôles (Castagnos, Le Berre, 2003).

La dépendance de la main-d'oeuvre à la construction du résultat comptable a été débattue tant par les chercheurs que par les praticiens. La réponse est venue de la théorie des ressources et des compétences. Cette conception managériale privilégie l'image de l'entreprise auprès des autres partenaires de l'entreprise (*stakeholders*)

Les outils utilisés sont à replacer en perspective. Les indicateurs, comme dans les autres fonctions, peuvent être classés selon qu'ils donnent des informations

- sur les moyens (mesure de la consommation de facteurs ou de caractéristiques),
- sur l'environnement (mesure des informations externes) ou
- sur le résultat (mesure des réalisations).

Les tableaux de bord, qui regroupent l'essentiel des indicateurs utiles, sont présentés suivant les services majeurs de l'entreprise : achats, stocks, méthodes, production, etc.

Par exemple, en production ou sur l'ensemble des processus, il s'agit de trouver des axes d'amélioration, notamment, sur « les bonnes pratiques ». Les exemples sont nombreux : ISO 9000, Six Sigma (Réduction statistique de la variabilité des processus), Lean (le juste nécessaire), 5S (meilleure organisation du poste de travail), Kaïzen, Kanban, visuel management, flux pièce à pièce. Tout (qualité, délais coûts) tend à diviser le temps de cycle de production, à diminuer le rebus et à éliminer les défauts.

A cette présentation fonctionnelle (Fayol) s'ajoute souvent une présentation par horizon spatial (établissements, agences, unités de production, etc.) et temporel (court terme et long terme). Les progiciels de type ERP (Enterprise resource planing) intègre l'ensemble de ces données en les classant par indicateurs synthétiques prédéfinis.

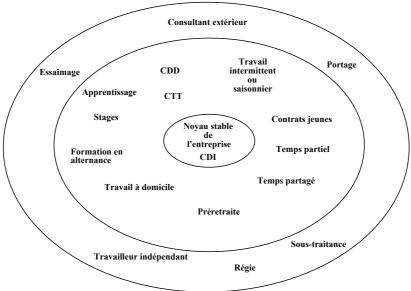
Toutefois, observons que l'entreprise dispose de son propre registre de moyens (paix sociale, ambiance, cohérence interne, fidélisation, esprit d'équipe, présentéisme, etc.) pour obtenir une bonne corrélation aptitude/performance, c'est-à-dire pour accroître la maximisation de son résultat attendu. A l'instar d'un prêt qui engendre des frais financiers, la mobilisation de ces moyens a un coût mais permet d'accroître le résultat de l'entreprise.

Le renforcement de la cohésion sociale nécessaire pour toute vie en société peut-elle se combinée, dans une circularité positive, avec la non moins nécessaire efficacité économique. L'efficacité économique se mesure selon les termes de la comptabilité approfondie par les audit. Les actions sur les hommes contribuent-elles aux résultats économiques et vice-versa ? Ceci passe-t-il par une stratégie d'entreprise claire ?

On le voit : la logique des coûts est prégnante. Il s'agit d'une bataille d'indicateurs. L'approche par les coûts est une vue de productivité mécanique.

D'une manière générale, le droit social s'est développé pour répondre à un double objectif : confier à l'entreprise la direction d'une force de travail et protéger le salarié. Depuis la seconde guerre mondiale, l'Etat, promoteur d'une planification autoritaire pour le service public et incitative pour le secteur privé, s'est affirmé comme un intervenant actif dans la vie économique. Le contrat de travail défini comme un engagement synallagmatique d'une personne à travailler pour le compte et sous la subordination d'une autre personne moyennant un salaire permet de contrôler la compétence, la performance et le potentiel du salarié par le seul employeur.

La classification des contrats en vigueur dans le monde du travail, décrite dans le schéma cidessous décrit l'ampleur mais aussi la variabilité des situations:



Prestation de travail et variabilité de l'engagement contractuel Source : Le Berre M. et Castagnos J.-C. (2003)

Fondé sur la théorie des ressources et des compétences, l'appel à la résolution de problèmes complexes, sous le vocable du développement personnel (entreprise de soi ; Aubrey, 2001, ou employabilité ; Gazier, 2003) modifie la relation d'emploi et l'implication psychologique. On demande aux individus d'assumer leur carrière avec beaucoup d'énergie, de focaliser leurs perspectives sur des enjeux avant tout individuels, de franchir le pas de la création d'entreprise (encouragement par les Plans de Sauvegarde de l'Emploi en cours depuis 2002 dans les grands groupes industriels par exemple), d'accroître leur capacités d'initiative et de réactivité (gestion de projets et d'innovation).

Si l'autorité du chef est de plus en plus remplacée par celle du client et des marchés, les formes de contrôle induisent des situations paradoxales :

- en offrant de l'autonomie ambiguë puisque soumise à des exigences précises en matière d'objectifs, donc de résultats,
- en cherchant à responsabiliser alors même que les contraintes formelles s'accroissent au moyen des certifications, des normes et des standardisations imposées,

- en attendant une implication très forte des collaborateurs de manière discontinue du fait de la précarité des emplois, de la succession des missions, des appartenances à des groupes variables de travail et de projet.

Ainsi, ces capacités de proactivité adaptative et d'autonomie d'action répondent aux besoins des organisations modernes. Les entreprises, comme l'ensemble des collaborateurs, sont contraintes à des efforts permanents d'ajustement et d'adaptation au marché. Les structures se complexifient et s'opacifient. Même si les contrats à durée indéterminée restent majoritaires, leurs contenus s'assouplissent. Ils incluent l'engagement pour des missions larges ou évolutives et finalisent des clauses d'ajustement (contrats de chantier ou d'objectifs, exclusivité des services, non concurrence, clause de mobilité géographique etc.). Dans certains secteurs productifs, cela mène à des configurations relationnelles complexes où les relations sont basées conjointement sur la propriété des moyens de production et sur le contrôle des objectifs et des résultats.

Dans cette dissociation de l'économique et du social, les effets pervers de plus en plus fréquemment dénoncés (stress, démotivation, marchandisation du travail, insécurité ambiante, etc.) replacent au premier rang des interrogations tout le sens qu'il convient de donner aux évolutions actuelles.

Cependant, pour l'individu, la précarité et l'incertitude, sont soit subies soit assumées. Ainsi, « le travail en solo » au sein d'un réseau, d'un côté imposé par les entreprises est, d'un autre côté, recherché par souci d'autonomie. Dès lors, la demande de protection sociale se déplace vers la « flexisécurité », terme retenu pour décrire les relations d'emplois scandinaves.

Le pouvoir de direction est une ressource et une contrainte. Enchassé, "embeded" selon Granovetter, il est invisible, intégré, évident donc légitime. La zone "d'indifférence" (Barnard) ou la zone "d'acceptance" (Simon, in Rojot, p 233) permettent au subordonné de trouver normales les injonctions "à faire". Mais si la perception des ressources et contraintes change, ces zones se déplacent jusqu'à modifier les frontières de l'emploi. La contagion et l'imitation conventionnelles et implicites s'en trouvent déplacées.

# 1.2. La territorialité intellectuelle des emplois

Les nouveaux espaces et territoires à conquérir (la nouvelle « *terra incognita* ») portent aussi sur le contenu intellectuel qu'exigent les nouveaux emplois de la société « tertiairisée ». Il s'agit donc d'imaginer une nouvelle façon de penser l'activité en entreprise, c'est-à-dire une nouvelle effectivité.

Par exemple, le périmètre et la territorialité des emplois doivent-ils être repenser. Ainsi, dans les premières années du XIII° siècle, l'Occident était dépendant des principes unificateurs de la spiritualité européenne soutenus par l'Eglise de Rome. L'aristocrate Andréas de Lobera, désireux de répondre à l'appel de la quatrième croisade lancée vers Jérusalem, n'était cependant pas enclin à affronter les rigueurs du voyage et l'abomination des païens. Il fit donc, en marchant, le tour de sa propriété quatre fois par jour pendant un an jusqu'à parcourir l'équivalent de la distance séparant son château de la ville sainte. Cette conception du voyage est rapportée dans ses *Crônicas del santo peregrinaje*. Prés de six cents ans plus tard, le soldat Xavier de Maistre, dépeint un voyage statique réalisé dans sa seule chambre. Le récit de voyage est donc surtout celui d'une entreprise humaine fertile et enrichissante. Pour savoir qui nous sommes, est-il nécessaire de ne pas rester immobile ?

L'emploi, dans notre société "tertiairisée", est de nature immatérielle et intellectualisée. Il dépend essentiellement d'un nouveau territoire: celui du savoir et de la connaissance que chacun, individuellement et collectivement met en oeuvre.

L'accumulation primitive du savoir est assumée dans sa quasi-intégralité par la société dans son ensemble. Les éducateurs, le système d'enseignement et de formation, les centres publics de recherche, assurent la part la plus importante de cette accumulation en transmettant et en rendant accessible une part décisive du savoir qui constitue la culture commune. Les personnes, pour leur part, ont à s'approprier cette culture et à l'utiliser de telle sorte que ces connaissances soient en elles-mêmes augmentées. Cet actif individuel est donc aussi un actif collectif. Il est à la fois une richesse sociale produite par le corps social et par les individus. Il est réel dès lors que la personne s'approprie le savoir social et le met en œuvre.

Les entreprises disposent ainsi, presque gratuitement, d'un capital de savoir qu'elles se bornent à compléter et à adapter à leurs besoins particuliers. Ce capital augmente tout au long de la vie.

Cependant, il existe une certaine autonomisation des compétences par rapport au travail consommé par les entreprises. L'attachement du salarié à une firme déterminée s'affaiblit, quels que soient les efforts que celle-ci réalise. L'entreprise elle-même devient contingente dès lors que le salarié acquiert une autonomie d'action et une capacité à s'épanouir hors de l'organisation. Dans ces conditions, la gestion du personnel doit répondre à des exigences contradictoires. L'entreprise veut s'emparer de la créativité des personnels, la canaliser vers des actions et des buts prédéterminés et obtenir leur soumission. Elles doivent aussi aménager des espaces et des territoires d'autonomie pour permettre le perfectionnement et l'inventivité.

Les syndicats français conçus au temps des activités industrielles semblent avoir quelques difficultés à intégrer ces nouvelles dimensions des emplois. Les syndicats anglais s'en sont inquiétés depuis longtemps, eux qui participent comme acteurs directs à la mise en place de programmes de formation professionnelle.

#### 2. Repenser l'effectivité sociale dans l'entreprise

#### 2.1. La multiplication des indicateurs proposés

Dans ces conditions, la gestion du personnel doit répondre à des exigences contradictoires. L'entreprise veut s'emparer de la créativité des personnels, la canaliser vers des actions et des buts prédéterminés et obtenir leur soumission. Elles doivent aussi aménager des espaces et des territoires d'autonomie pour permettre le perfectionnement, l'inventivité. Ainsi, nombre de travaux de recherche proposent de cerner les indicateurs pertinents de mesure de la performance.

a - La mesure de la performance via le bilan social ou le tableau de bord est critiquée lorsqu'il s'agit d'évaluer la pertinence de certaines pratiques de GRH (Lacoursière, Fabi, St-Pierre, 2004). Les dimensions financières et comptables, les couples produits-marchés, les données politico-économique (entreprise citoyenne, mondialisation, etc.), se surajoutent aux aspects salariaux et relatifs à l'emploi.

La prédiction de la performance n'est possible que par analyse des caractéristiques objectives des salariés. On cherche donc à déterminer les variables explicatives de l'efficience, c'est-à-dire le pendant des éléments constitutifs de l'aptitude. Ces variables propres à l'individu sont

bien connues (Alis, Poilpot-Rocaboy, 2000 ; Commeiras, Naro, 2000). Elles invitent le salarié à accroître ou à réduire son efficience au travail.

- b Les référents peuvent également revêtir des formes plus classiques. C'est le cas chez M Kalika (1988) qui propose quatre origines à l'efficience organisationnelle :
  - le respect de la structure formelle,
  - les relations entre les composantes de l'organisation,
  - la qualité de la circulation de l'information,
  - la flexibilité de la structure.

Pour rendre compte des performances, P Gilbert et M Charpentier (2004) combinent de nombreux facteurs explicatifs des sens recherchés par les différentes évaluations en RH (modes de gouvernance, stratégie et demande de la direction générale, taille et structure de l'entreprise). En effet, la performance mesure un résultat par référence à des ressources (pécuniaires, budget temps, etc.) mises à disposition du salarié.

- c Concernant les tensions de rôles des salariés, trois orientations sont en théorie possibles (Grima, 2004).
  - la performance est élevée à un niveau modéré de tension,
  - la performance est faible lorsque l'incertitude sur la meilleure attitude est forte (perception cognitive et motivationnelle),
  - la performance n'a pas de corrélation avec la tension de rôle car cette dernière est un construit complexe. L'absence de relation est également possible du fait de la complexité de la performance pluridimensionnelle.
- d Le renforcement de la confiance en soi ou dans les autres, moteur de l'implication, conditionne aussi l'efficience du salarié. Le salarié se sent rassuré lorsqu'il obtient de bons résultats. Sa performance est déterminée par son implication dans l'organisation, dans les décisions de ses supérieurs. L'adhésion du salarié participe naturellement du montant de la rétribution qui lui est accordée. Tout se tient. La somme attribuée revêt un caractère opérant du fait de la motivation qu'elle procure (Le Berre, Castagnos, 2003). Pourtant, l'entreprise tente de cerner les conditions directes et objectives d'une efficience salariale, sans rechercher de prime abord l'implication.
- e La notion d'optimum est le corollaire de l'efficience : il s'agit d'un choix entre diverses options et des indicateurs propres à les mesurer. Rappelons que les ratios fournissent une information qui reste floue et peu lisible.

Les activités de GRH (Arcand, Bayad, Fabi, 2002) pouvant être associées de façon significative à des indicateurs de performance, concernent la communication, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement et la rémunération. Ici, ces auteurs s'appuient aussi sur des indices de performances déjà établis : motivation-satisfaction, absentéisme, climat social, innovation, qualité, productivité, rentabilité. Bref, on se trouve en situation floue et faiblement opérationnelle.

f - Les travaux de J Allouche, M Charpentier et C Guillot (2003) s'appuient aussi sur une longue liste d'indicateurs de performance de la firme : cours boursier, rentabilité du capital, taux de profit, croissance des ventes, satisfaction du client, productivité du travail, qualité, *turnover*, etc.

Au total, la performance dépend :

• du stress et de la tension existant au travail, sans que l'ambiguïté et les conflits de rôles soient reliés,

- d'une perspective cognitive et motivationnelle,
- de construits sociaux complexes impliquant une approche multidimensionnelle.

Dès lors qu'il s'agit de résoudre une crise et de pratiquer des choix sous contraintes, les décisions sont souvent prises en défaveur des RH. En ce sens la performance plurielle est perverse et suscite parfois un désenchantement. L'explication, en management des entreprises, est fournie par la mise en perspective de l'efficacité. Un décalage existe entre le système concret de reconnaissance des salariés (bilan de compétences, évaluation) et l'objectif de performance établi par référence à un seul critère trop souvent déconnecté des considérations sociales. Cette solution s'avère dangereuse à long terme.

La reconnaissance de la performance en RH suppose donc la réunion des ingrédients présentés au tableau ci-contre.

		Formes de la performance	
		Efficience	Efficacité
		= moyens	= résultats
Mesure de la performance		Recherche d'outils et	Equation complexe
		de techniques	d'une combinaison de
	Optimisation	Ex.: la motivation, y	ratios
		compris par la	
		rétribution	
		Système multicritères	Gain: bénéfice et
		qualitatifs et	profit
	Maximisation	quantitatifs	Croissance: part de
		Ex.: implication et	marché
		engagement	

Dans ce contexte, la stratégie patronale qui ne contrôle plus la réalité des compétences tend par conséquent à se déplacer de la domination directe de l'activité de travail vers une domination de l'amont et de l'aval du travail. Elle s'étend au temps de non-travail, aux possibilités d'aménager et d'organiser le temps hors travail. La vie entière se trouve soumise aux contraintes du nouveau travail. Les systèmes de retraite par capitalisation, qui confisque l'épargne au bénéfice d'institutions financières gestionnaires du temps de vie du travail, en sont un exemple. Le temps de travail, quoi que réduit, pèse plus lourdement sur et dans la vie qu'au temps des horaires réguliers et du travail continu.

De ce fait, les cibles et les grilles d'indicateurs de la performance deviennent subtiles. Les modèles multidimensionnels d'évaluation, multiples, deviennent complexes dans la conception de la meta-organisation définie par la théorie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 1988).

L'approche configurationnelle qui implique l'idée d'un processus de décision holistique et incrémental représente, lui aussi, un raisonnement global et complet en GRH. Cependant, sa mise en place ne garantit pas l'accroissement de la performance de la firme, sauf à avoir un alignement externe et interne des modes de gestion de l'entreprise (Allani-Soltan, Bayad, Arcand, 2004).

#### 2.2. Une nouvelle relation contractuelle (théorie des contrats)

En nous appuyant sur la conception de l'entrepreneur telle que Schumpeter (1935) nous l'a présentée, il apparaît évident que cette compréhension du phénomène liée à l'activité humaine qui génère de la valeur ajoutée, modifie notre perception des frontières de l'entreprise. En

effet, pour lui, « l'entrepreneur est un agent économique dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons (innovations) et il est l'élément actif de cette exécution». Les textes de Schumpeter, décrivant l'entrepreneur, apparaissent d'une étonnante modernité. L'entrepreneur, étant lui aussi «employé dépendant d'une société», annonce la notion d'intrapreneur. En citant l'exemple des spécialistes, il dissocie l'intrapreneuriat de l'organisation elle-même et traduit la notion de travail indépendant.

L'esprit d'entreprise, selon Schumpeter (2004, rééd.), se définit comme la capacité d'aller seul de l'avant en considérant que la sécurité et la résistance ne sont pas de réels arguments contraires à la décision et à l'action. Il s'agit du goût du risque.

Dans une deuxième découverte, cet auteur affirme l'évidente restructuration permanente des «éléments de production» où l'innovation crée la demande et alimente la croissance. Sont donc entrepreneurs « les personnes qui entrent en action pour donner de nouvelles formes à des exploitations industrielles et commerciales». En conséquence, elles n'ont aucune relation durable et fermée avec une exploitation précise et notamment isolée. De même, la propriété des actifs nécessaires à l'exploitation n'est pas un signe indispensable à l'action d'entreprendre. Nous le voyons, «porté» ou non par une structure distincte pour la mise en forme de leurs revenus salariaux, un entrepreneur peut entrer en action dans une ou plusieurs structures pour exécuter de nouvelles combinaisons de production, qu'il soit stabilisé ou non (emploi à durée déterminée ou non), qu'il soit ou non propriétaire des moyens. Par contre, il ne peut agir seul et isolé puisqu'il participe à l'exécution de nouvelles combinaisons de création de valeur. Ses qualités sont résumées ainsi : il est

- capable de reconnaître des opportunités inaccessibles à la majorité de leurs contemporains et à prendre les bonnes décisions (Steve Jobs/Apple, Bill Gates/Microsoft, Serge Kampf/Cap-Gemini). Ce concept est développé par B.Quinodon (2003) et A.Fayolle (2004);
- capable d'innover et d'identifier des opportunités dans un environnement donné, de nouvelles combinaisons de facteurs de production (Schumpeter), d'innovation et créativité (Drucker, 1984 ; Stevenson, 1990 ; Danjou, 2004) ;
- capable de concrétiser des choix ; l'entrepreneur est un coordinateur de ressources (Stevenson, Jarillo, Gumpert, 1985 ; Bygrave, Hofer, 1991) ;

Dans cette perspective, le manager se borne à définir des indicateurs efficaces et afférents aux ressources humaines. Il s'agit souvent du salaire et de ses différentes formes.

La propension aux comportements opportunistes, latente chez les parties en présence, se déploie en raison :

- de conflits d'intérêts entre des individus obligés de coopérer mais qui tendanciellement déploient des stratégies au service de leur propre satisfaction,
- de l'hétérodoxie ambiante à propos du choix des régulateurs institutionnels de comportements performants.

En effet, le fonctionnement de l'économie ne repose pas sur des principes révélés. L'économie de marché est censée réguler les activités humaines à la lumière de principes de cohérence qui semblent avoir été oubliés. Par exemples, les conceptions classiques de l'économie ont exalté les avantages du libre-échange. Mais les adeptes du commerce international (cf Ricardo) en fixaient les règles d'encadrement institutionnel. En effet :

- ils postulaient une mobilité des produits et non pas des ressources (Capital, hommes, techniques). Ces dernières devaient pour l'essentiel circuler au sein d'ensemble politiquement constitués (ex : l'Union Européenne),
- ils préconisaient l'ouverture entre des ensembles homogènes, c'est-à-dire entre économies concurrentes et non pas complémentaires,

• ils recommandaient la création d'une monnaie internationale et un système de changes fixes.

Dans ce contexte d'adjudication régulière à la baisse de la valeur du travail (Castagnos, Le Berre, 2003), qui ose encore pronostiquer une réconciliation prochaine de la performance économique et sociale des entreprises si l'on ne revient pas sur la description des attentes et intérêts, donc de la rétribution du partenaire social ?

L'étude d'Allouche, Charpentier et Guillot (2003) désigne aussi les salaires comme une bonne variable d'action. Les rémunérations ont et n'ont pas d'influence sur la performance, sauf s'il s'agit de l'actionnariat salarié. Ce point de vue est confirmé, avec certaines précautions, par Raad (2004).

De surcroît, la firme assimile aux moyens précédemment cités, la liaison intérêt du salarié/satisfaction du salarié. Ainsi, un régime de participation aux bénéfices (RPB) est généralement installé sous condition préalable que l'entreprise soit financièrement saine. Tant mieux si l'installation de ce RPB provoque, au surplus, une augmentation de performance! Il n'empêche que, dans cette conception, la motivation est perçue comme un moyen d'action relevant d'une logique instrumentale.

Les dispositifs de type intéressement des personnels aux bénéfices, les systèmes de boîtes de salaires, la flexibilité des horaires de travail, illustrent les pratiques médiatrices dont le but est de lisser ou d'atténuer les intérêts antagoniques en présence.

La difficulté d'allier la performance économique et sociale réside ailleurs. Dès lors qu'il s'agit de résoudre une crise, de pratiquer des choix sous contraintes, les décisions sont souvent prises en défaveur des RH. L'entreprise est-elle fautive ? Rien n'est moins sûr.

On constate souvent que l'entreprise décide généralement de sa politique salariale au regard de la seule corrélation objective aptitude - performance et ignore la seconde qui est subjective (intérêts du salarié - satisfaction du salarié). Certes, une perception aussi dichotomique peut sembler manichéenne, voire représentative d'une divergence d'intérêts irrémédiables. Cependant, la synthèse est possible, notamment par le concept de rétribution négociée (JC Castagnos, M Le Berre, 2000 et 2001).

#### Conclusion

La distinction forte que fait le droit du travail, entre le contrôle du résultat du travail et le contrôle du travail qui est censée tracer la frontière entre le contrat commercial et le contrat de travail, devient ténue. Le contrat de travail est à l'intérieur de l'organisation, le contrat commercial est à l'extérieur. A l'intérieur, le contrôle et la subordination constituent l'essence de la relation. La liberté de négocier suppose une certaine extériorité. Voilà ce qui change dans cette relation si passionnelle et qui devrait constituer cette nouvelle effectivité de la relation d'emploi.

Le refus de l'appropriation privée du savoir et de certains biens culturels, la contestation de l'échange marchand des connaissances considérées comme bien collectif déboucheraient sur une économie du don (cf certaines pratiques réalisées sur le *Web*) sans doute utopique et peu propice à la création de valeur.

En effet, quand le savoir (*knowledge*) devient la principale force productive, tout ce qui touche à la production, à l'orientation, à la division du savoir devient un enjeu de pouvoir pour la société. La question de la propriété privée ou publique de l'usage payant ou gratuit des moyens d'accès au savoir devient un enjeu central. Où se trouve donc l'avantage, distinctif et motivant, propre à chaque salarié ?

Si l'entreprise est un « artefact » ou une représentation de l'action collective, il nous appartient de savoir si ce nouvel "holisme" moderne doit supplanter l'individualisme méthodologique ou l'avantage d'une approche constructiviste des relations d'emploi. A notre avis, à l'instar des trois histoires de Fernand Braudel (continentales, rythmées et événementielles), le management devra certifier, par segmentation, la reconnaissance de la performance des salariés et des résultats attendus par chaque partenaire.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

Alis D, Poilpot-Rocaboy G (2000), Impacts de l'aménagement et de la réduction du temps de travail sur les politiques de rémunération : vers un accroissement de la flexibilité ?, in Peretti et Roussel, Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000, Ed. Vuibert, p. 199-213.

Allani-Soltan N, Bayad M, Arcand M, (2004), Etude de l'efficacité de la grh des entreprise françaises : l'approche configurationnelle, in Actes du Congrès de l'agrh, 1-4 septembre, Montréal, p. 1-30.

Allouche J, Charpentier M, Guillot-Soulez C (2003) Performances de l'entreprise et grh, in Entreprise et Personnel, n° 238.

Arcand M, Bayad M, Fabi B (2002), L'effet des pratiques de grh sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financiers canadiennes, in Annals of Public and Cooperative Economics, vol.73, n°2, p. 215-240.

Aubrey B, (2001) l'entreprise de soi, Flammarion,

Beaucourt C., Louart P. (2003) La vogue des salariés entrepreneurs, in Allouche J., Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, p; 432-440,

Beaupré D (2004), La mesure en grh : état des lieux, in Actes de Congrès de l'agrh, Montréal, 1-4 septembre, p. 125.

Castagnos J-C, Le Berre M (2000), Le concept de rétribution : nouvel enjeu pour le salarié et l'employeur, in Peretti et Roussel, Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000, Ed. Vuibert, p. 233-244.

Castagnos J-C, Le Berre M. (2001), Rémunération des cadres d'entreprises : régression ou mutation ? , Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°40, avril-juin, p. 47-65. Castagnos J-C, Le Berre M (2003), Le salaire minimum : une contrainte de gestion ?, in Encyclopédie de grh, éd. Economica, 14 p.

Castagnos J-C, Le Berre M (2003), L'innovation sociale viendra-t-elle des pays du centre de l'Europe ?, in L'innovation dans l'Europe élargie, Ed ;Académique D.Tsénov, Svichtov, Bulgarie, p.359-371.

Commeiras N, Naro G. (2000), Contrôle de gestion et systèmes de rémunération dans les nouvelles formes d'organisation, in Peretti et Roussel, Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000, Ed. Vuibert, p. 99-112.

Danjou I. (2004), Entreprendre - la passion d'accomplir ensemble, L'Harmattan,

Drucker P.F. (1984), Les entrepreneurs, Hachette Pluriel, p.194,

Favolle A. (2004), Entrepreneuriat, Apprendre à apprendre, Dunod,

Gazier B. (2003), Tous « sublimes ». Vers un nouveau plein-emploi., Flammarion,

Gilbert P, Charpentier M (2004), Comment évaluer la performance RH? Question universelle, réponses contingentes, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°53, juill.-août-sept, p.29-42

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, oct-déc, p. 56-72.

Guerrero S. (2004) « Proposition d'un instrument de mesure du Contrat psychologique : le pci », Revue française de gestion,

Hatchuel A., Laufer R. (2000), Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion, Eléments d'épistémologie de la recherche en management, éd. Vuibert & fnege, 216p.

Igalens J (2000), Audit des ressources humaines, Ed.Liaisons, 169 p.

Julien P.-A., Marchesnay M., (1996) L'Entrepreneuriat, Paris, Economica,

Kalika M (1988), Système de gestion, Ed. Vuibert.

Koenig G, (1989) Intrapreneurship, in l'Encyclopédie de gestion, Tome 2 Paris Economica, chapitre 77, p1599-1614,

Lacoursière R, Fabi B, St-Pierre J, Arcand M (2004), Impacts de la grh sur différents indicateurs de performance : résultats d'une étude empirique en contexte de pme manufacturières, in Actes du Congrès de l'agrh, Montréal, 1-4 septembre, p 442.

Le Berre M, Castagnos J-C. (2003) La gestion des hommes dans l'entreprise : défis stratégiques et outils de décision, Presses Universitaires de Grenoble, 286p.

Marmuse C (1997) Performance, in Encyclopédie de Gestion, Ed. Economica.

Peretti J-M (2002), Ressources Humaines et Gestion des Personnes, Ed. Vuibert.

Quinodon B. (septembre 2003), La figure mythique de l'intrapreneur, projet de thèse, em Lyon,

Raad G, (2004) Quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle ? Le cas de l'actionnariat salarié ?, in Actes du Congrès de l'agrh, Montréal, 1-4 septembre, p 442.

Rojot J; (2003) Théorie des organisations, éd. Eska, 543p.

Schumpeter J. (1935), Théorie de l'évolution économique, Paris, Dalloz, deuxième édition, p 330 et 331,

Stevenson H.H. (1990), A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, Journal of Strategic Management, 11, p.17-27,

Weiss D. (1994), Les nouvelles frontières de l'entreprise, Revue Française de gestion n° 98.

# LE CONCEPT D'INTERACTIVITE COGNITIVE: ILLUSTRATION PAR LA CONSTRUCTION DU CONCEPT DE LOYAUTE PROFESSIONNELLE

#### **Vincent CRISTALLINI**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3. Membre de l'ISEOR.

#### Introduction

Cette communication vise à expliciter le double mouvement de **production** et **d'amélioration** des connaissances qui s'opère dans l'interactivité cognitive entre un intervenant chercheur et les acteurs d'une organisation, au cours d'une recherche-intervention.

Les échanges d'informations structurées (sous forme de concepts, méthodes, outils, notamment) du chercheur vers les acteurs sont porteurs d'informations en retour : réactions, commentaires, changements... qui sont, d'une part, significatives quant à l'état de l'objet de recherche, d'autre part, porteuses de connaissances plus générales sur le fonctionnement des organisations.

L'information nouvelle introduite dans l'organisation joue en quelques sortes un rôle de **révélation de phénomènes** présents dans la réalité des acteurs, mais mal appréhendés, dans le sens où ils n'en sont pas pleinement conscients. Ces phénomènes signifiants ne portent pas de nom bien déterminé, ne sont pas réellement mesurés et ne font pas l'objet d'une attention, d'une surveillance ou d'actions correctives décisives particulières de la part des acteurs. Une fois explicités sous forme de concepts, ces phénomènes entrent en résonance avec les acteurs :

- qui alimentent la création, la validation et la précision des concepts en tant que grilles de lecture pertinentes ;
- et qui fournissent de l'information sur ses manifestations concrètes en tant que base de faits.

Afin de bien expliciter le principe d'interactivité cognitive, nous partons d'un cas d'émergence d'une connaissance nouvelle, plus particulièrement celle du concept de loyauté professionnelle. Nous montrons comment ce concept émerge, germe, avant de devenir une connaissance générique solide. La loyauté professionnelle permet de mesurer la cohérence, la cohésion et l'efficacité d'une équipe. Elle explique en partie la qualité de mise en œuvre d'une stratégie. Elle s'observe, se mesure, se caractérise dans n'importe quel type d'organisation. Elle peut même être auditée. L'introduction de ce concept a des effets non négligeables sur le fonctionnement des équipes et les performances d'une organisation.

La première partie de cette communication permet de faire découvrir au lecteur le concept d'interactivité cognitive. La deuxième partie explique, comment s'est construit le concept de loyauté professionnelle, par interactivité cognitive entre l'intervenant chercheur et les acteurs des organisations.

### 1. La production de connaissances par interactivité cognitive

Le concept d'interactivité cognitive est un des mécanismes féconds de production de connaissances au cours d'une recherche-intervention. Il s'agit d'un processus de production de connaissances d'intention scientifique, dans lequel l'intervenant chercheur est partenaire dans l'action et coproducteur de connaissances avec le terrain, dans le but de formuler des règles de connaissance nouvelles ou plus précisément des connaissances structurées sous forme de règles. Il s'agit de mener des expérimentations sur et avec l'objet de la recherche.

La connaissance naît dans des liens intersubjectifs et sociaux, c'est une forme de savoir élaboré dans l'interaction sociale. L'interaction entre le chercheur et les acteurs de l'organisation est cultivée. Chacun à son tour fournit aux autres une représentation du fonctionnement de l'entreprise. Les connaissances sont produites par un processus, qui prend la forme de cycles de consolidation de faits, qui valident, invalident, ou modifient des hypothèses.

Le chercheur part d'un questionnement large et sans grille a priori, il pose quelques hypothèses explicites à partir d'un référentiel souple constitué d'une base de connaissances, d'une base de règles (de type si... alors), d'une base de faits. L'intervenant-chercheur axe plus particulièrement ses observations sur la recherche de l'implicite. Dès qu'un ensemble de faits ou de phénomènes qui paraît signifiant est détecté, cela induit une recherche d'explications, puis de préconisations. Le processus s'appuie sur des itérations successives bouclées. Une première série d'observations est menée, puis d'autres investigations sont opérées sur le même espace organisationnel, selon la logique suivante : une collecte d'informations, stimulation des acteurs par présentation de résultats intermédiaires, nouvelle collecte d'informations et ainsi de suite... Il s'agit donc d'une recherche d'impacts de stimulation des comportements, d'intégration des informations, et de stimulation d'actes décisifs.

Afin de garantir la qualité des informations qu'il collecte et leur traduction sous forme de connaissances valides, le chercheur applique des principes de rigueur scientifique. Le premier consiste à alterner l'immersion et la distanciation avec le terrain, notamment en jouant sur une alternance des lieux. Le deuxième principe est que le chercheur négocie une position stratégique pour observer, au cœur de l'organisation et au plus près des phénomènes intimes qui font la vie de cette organisation. Le troisième est d'accéder à toutes les catégories d'acteurs. Enfin, les acteurs sont associés à la mise en œuvre des pratiques de validation et d'évaluation des connaissances, notamment par des discussions contradictoires.

L'interactivité cognitive est au final une technologie permettant de produire une connaissance communicable et partageable par d'autres acteurs, image nouvelle mais reconnaissable par les acteurs, qui s'appuie sur une forme d'adoption de l'intervenant chercheur par les acteurs.

#### 2. La construction d'un concept : la loyauté professionnelle

Cette partie montre qu'un concept se forge par un processus global d'accumulation affinage de connaissances. A partir de l'émergence d'un questionnement et d'une problématique observée sur le terrain, l'intervenant-chercheur élabore un concept de plus en plus riche. Un concept peut ensuite être exporté pour aider la recherche transformative sur d'autres terrains.

Enfin, une connaissance structurée génère aussi sa propre incomplétude dans le sens où elle conduit le chercheur à découvrir des phénomènes nouveaux.

# 2.1. Un processus global d'observation et d'accumulation-affinage des connaissances

La recherche-intervention comporte une double logique d'observation et de manipulation de l'objet de recherche, fondée sur l'extraction et l'introduction d'informations sur et dans l'organisation.

Partant de situations concrètes, l'intervenant-chercheur fait émerger des phénomènes signifiants, qu'il classe, conceptualise, modélise. Cette élaboration des connaissances s'appuie sur une méthode rigoureuse de description, d'explication et de prescription, relative aux phénomènes observés.

Cette méthode est très comparable à celle des biologistes qui investiguent la jungle amazonienne. Ils varient les postes d'observation tant il est difficile d'accéder à certaines zones, tout en sachant qu'ils vont découvrir une énorme variété d'espèces, d'interactions. Ils savent également que la connaissance actuelle de ce milieu est infime, comparée à la richesse supposée de ce milieu.

Dans tous les cas, dès que des observations nouvelles ont conduit à expliciter certains phénomènes, les interventions suivantes s'enrichissent de la connaissance acquise.

Ce processus global d'accumulation et d'affinage des connaissances est schématisé figure 1.

Observation

Situations concrètes

Phénomènes signifiants

Classification Conceptualisation Modélisation
Explication Prescription

Connaissance

Figure 1. Un processus global d'accumulation et d'affinage des connaissances

# 2.2. Emergence du questionnement qui préfigure le concept de loyauté professionnelle

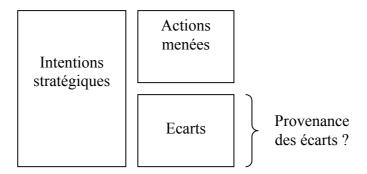
Ecarts entre intentions et réalisations stratégiques

Au cours de toutes les recherches-interventions menées sur des terrains variés, apparaît systématiquement une problématique vécue par les dirigeants et cadres, celle de l'écart entre des intentions stratégiques formulées ou affichées et des réalisations effectivement constatées.

Le caractère systématique et les effets particulièrement importants de ce phénomène, notamment sur les performances de l'organisation, lui confèrent un réel caractère signifiant,

qui entraîne une vigilance accrue du chercheur: d'où proviennent les écarts entre les intentions stratégiques et les réalisations?

Figure 2. Emergence d'une problématique signifiante



De nombreuses hypothèses peuvent dès lors être formulées quant à la provenance des écarts. Il peut y avoir une trop forte ambition stratégique de l'entreprise. Ce peut être un manque de moyens par rapport aux objectifs fixés. Il a pu y avoir des aléas ou des événements externes à l'entreprise au cours de la période.

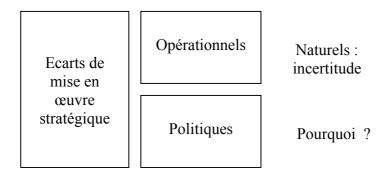
#### Ecarts opérationnels et écarts politiques

Les différentes recherches interventions menées dans les entreprises permettent de dresser une liste, une classification, de nombreux phénomènes qui viennent entraver la qualité de la mise en œuvre stratégique. Cette classification confirme une certaine contingence des freins à la réussite stratégique. Néanmoins, il se dégage des observations que certains écarts seraient plutôt naturels, tandis que d'autres seraient plutôt liés à l'introduction de l'homme dans la boucle.

En effet, tous les écarts de réalisation liés à l'incertitude, à l'imperfection, aux erreurs, ne sont que le reflet de la vie, et sont aussi, traditionnellement, la matière première des gestionnaires et hommes d'organisations. Ces **écarts, dits opérationnels**, ne présentent pas de caractère tel qu'ils surprennent le chercheur en sciences de gestion. Depuis longtemps maintenant une maxime résume cette problématique : gérer, c'est prévoir. Les écarts opérationnels tomberaient presque dans la normalité ou le non événement.

Concernant les écarts liés aux hommes, ils méritent une attention toute particulière car ils semblent moins bien pris en compte dans la gestion des entreprises. L'observation rapprochée du fonctionnement des équipes montre que **certains écarts sont plutôt d'ordre politique**. Certains flux de décisions et de mise en œuvre ne tiennent pas compte des désaccords cachés, non exprimés par certains acteurs. Ce type d'écarts est une sorte de chaînon manquant, car ils permettent de comprendre certains écarts parfaitement inexplicables d'un point de vue opérationnel.

Figure 3. Détection d'un sous-ensemble de faits signifiants : les écarts politiques



Une focalisation des observations sur les écarts politiques dans les organisations a permis de mieux comprendre leur **caractère éminemment dialectique**. En effet, les écarts de mise en œuvre stratégique peuvent provenir des oppositions suivantes par exemple :

- De personnes dévouées et cordiales mais qui s'échappent sur les sujets essentiels ;
- De personnes jugées très compétentes mais qui font preuve d'autonomisme ;
- De personnes qui semblent être d'accord mais qui ne le sont pas en réalité;
- De personnes qui préfèrent la bonne ambiance à l'efficacité...

# Caractériser et mesurer la loyauté professionnelle

Au final, il se dégage des investigations de recherche que la qualité de mise en œuvre d'une stratégie dépend aussi fortement de la qualité de fonctionnement d'une équipe et d'une certaine éthique de la qualité des relations professionnelles entre ses membres. Comme en matière de recherche scientifique, la qualité de fonctionnement d'une équipe suppose que l'implicite soit explicité. L'adhésion d'un acteur et la qualité de son comportement ne peuvent pas être réalistement confinés au domaine de l'implicite. Il convient dès lors de donner un nom au phénomène signifiant qui explique la cohérence et la cohésion politiques au sein d'une équipe : la loyauté professionnelle.

La loyauté professionnelle peut être modélisée à partir de postulats, d'une définition, de critères de mesure.

#### Des postulats

La loyauté professionnelle consiste à admettre que le fonctionnement d'une organisation est hiérarchisé, avec la possibilité pour certains acteurs d'arbitrer, compte tenu de leur position hiérarchique.

L'autorité absolue n'existe pas, compte tenu de la possibilité de freinage des acteurs, que leur confère leur pouvoir informel.

La qualité de mise en œuvre d'une stratégie dépend fortement de la confrontation explicite des acteurs et non de leurs désaccords implicites dans lesquels les uns ont l'impression d'être obéis, et les autres l'impression qu'ils doivent se taire.

#### Une définition claire

La loyauté professionnelle consiste à exprimer son désaccord en un temps et un lieu opportuns, pour lever des malentendus entre des personnes ou de négocier des conditions de réalisation d'une action, afin d'améliorer la qualité de mise en œuvre de cette action dans le cadre des droits et des obligations de chacun.

#### Un instrument de mesure avec des règles du type : « c'est chaque fois que... »

La loyauté professionnelle peut se mesurer au travers de quatre critères :

- Une personne mène sa propre stratégie, fait ce qui l'arrange
- Une personne n'exprime pas son désaccord en temps et en heure
- Une personne ne se concerte pas a priori sur des sujets importants
- Une personne ne fait pas remonter des informations sensibles

Ces quatre critères sont le reflet de **stratégies cachées** qui conduisent une personne à se couper du lien hiérarchique et donc de la nécessaire autorité politique qui lui est attachée. Lorsque de manière répétitive et signifiante l'un ou plusieurs de ces critères est activé par le comportement d'une personne on parle de **déloyauté professionnelle**. Cette dernière a pour effet systématique de mettre en difficulté le responsable hiérarchique puisque, par définition, celui-ci ne découvrira les stratégies cachées implicites qu'au travers des accidents et conséquences qu'elles provoquent. Ainsi, ce n'est pas le désaccord en tant que tel qui entrave la qualité de vie d'une équipe, mais la méconnaissance et le non traitement des désaccords.

Comme nous venons de le voir, le concept de loyauté professionnelle, découvert dans et par les entreprises, a une réelle consistance. Il peut alors être apporté, introduit, dans des équipes afin d'en améliorer le fonctionnement.

# 2.3. Introduire le concept de loyauté professionnelle dans une équipe

La prudence du chercheur face à l'objet

La loyauté professionnelle n'est pas un concept quelconque et anodin. Son contenu est interpellant. L'introduction d'un tel concept est nécessairement pédagogique afin de tester et de respecter le degré d'acceptation des acteurs.

Nos observations sur les terrains nous ont montré des réactions quasi-systématiques de curiosité intellectuelle mêlée à de la gêne de la part des acteurs. En effet, ce concept joue tout à la fois un rôle de miroir et de conscientisation. La déloyauté professionnelle, ce n'est pas agréable, et pourtant cela existe. Les acteurs le pressentent bien et en souffrent souvent, sans pour autant savoir nommer le mal et le traiter.

#### La sur-validation par les acteurs

Une fois la phase de gêne passée, on constate l'adoption du concept par les acteurs comme une sorte de révélation d'un vécu expérientiel. Ils disent fréquemment qu'ils ressentaient intuitivement le phénomène sans avoir jamais clairement été capable de le nommer et de le décrire. Il relevait résolument de l'implicite.

Cette adoption du concept est très productive d'informations complémentaires pour le chercheur. Les acteurs partent à la recherche de situations concrètes permettant de valider le concept et les expriment. Il est extrêmement intéressant de constater, à ce stade, que les acteurs livrent spontanément et explicitement des cas à l'intervenant-chercheur sans qu'il ait besoin lui-même de décoder des discours implicites sous l'angle de ce référentiel de loyauté professionnelle. C'est dans ce sens que nous parlons de sur-validation par les acteurs qui adoptent le concept et le font vivre, avec moins de prudence que l'intervenant-chercheur.

L'intégration dans le vocabulaire et les pratiques de management

L'adoption du concept par les acteurs est source d'informations nouvelles, mais également de changement de pratiques. La recherche-intervention tient alors sa promesse de transformation des situations de gestion.

La nouvelle capacité pour les acteurs à nommer, caractériser et mesurer la loyauté professionnelle, change radicalement leurs relations. Lorsqu'un phénomène a été clairement explicité, on ne peut pas faire comme s'il n'existait pas. C'est ainsi que des situations de déloyauté professionnelle naturelles se voient plus souvent prises en compte et traitées.

# 2.4. L'émergence d'une forme « nouvelle » et délicate de déloyauté professionnelle

Nous avons vu plus haut que la déloyauté professionnelle avait pour effet systématique de mettre en difficulté le responsable hiérarchique puisqu'il ne la découvre qu'au travers des accidents et conséquences qu'elle induit.

Les itérations de longue durée que nous menons au sujet de ce concept ont un rôle de validation-affinage de la connaissance acquise. Nous avons constaté que toutes les équipes sont sujettes à ce phénomène, plus ou moins gravement certes, mais systématiquement. C'est en soi un résultat.

Cependant, notre référentiel de la loyauté professionnelle s'appuie fortement sur l'intentionnalité et le courage des acteurs. Or, il émerge de nos observations récentes une nouvelle forme de déloyauté professionnelle dans laquelle on peut supposer qu'il y a absence d'intentionnalité de la personne. Cette forme ne nous est pas encore totalement connue. Elle s'exprime comme le manque de pertinence des répliques, le manque de sens politique, les maladresses orales, écrites, les erreurs diplomatiques, les ratés protocolaires... Nous appelons provisoirement cette forme : l'incompétence situationnelle. Cette forme de déloyauté nous paraît d'essence psychanalytique et elle semble assez irrépressible. « C'est plus fort que les acteurs! ». Ils font rater des opérations ou dégradent une image de marque sans vraiment le vouloir.

Il ne s'agit pas de manques de compétences à proprement parler puisque les personnes peuvent très bien réaliser les opérations qui leur sont confiées au sens technique, mais dès que des dimensions comportementales de rapports aux autres apparaissent, les personnes dérapent, soit par couardise, soit par excès de vanité. Nous poursuivons les investigations pour mieux comprendre ce phénomène au contact des acteurs, ce qui signifie que la connaissance reste à parachever.

#### **Conclusion**

L'interactivité cognitive est un moyen fécond de générer des connaissances nouvelles en approchant des mécanismes intimes de fonctionnement des organisations.

Cette relation entre le chercheur et les acteurs des organisations permet à la fois d'améliorer la connaissance sur les organisations et d'aider celles-ci à améliorer leurs performances.

Le concept de loyauté professionnelle qui illustre ce papier, montre bien à quel point il serait difficile d'inventer un tel concept sans un contact rapproché avec l'objet de recherche.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

David A., La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? in : David A., Hatchuel A., Laufer R. (Coord.), Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, Vuibert, 2000, p. 193-211

Pierme J.-P. et Wacheux F., « Recherche en sciences de gestion et conseil aux entreprises : une complémentarité dynamique à inventer », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°17, 1995, p.3-14

Savall H., Zardet V., Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique – Observer l'objet complexe, Economica, 2004

Savall H., Zardet V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », Revue internationale de systémique, 1996, 24p.

Wacheux F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Paris, Economica, 1996, 290p.

# L'INFLUENCE DES IDEOLOGIES DANS LE DEVELOPPEMENT DE LA RSE

# **Guillaume DELALIEUX**<sup>1</sup>

Doctorant en sciences de gestion – IAE de Lille – Membre du GRAPHE et du LABORES.

#### Résumé

L'étendue de la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise à la fois en terme de thématiques qu'elle recoupe mais aussi en terme de pratiques qu'elle génère, est telle qu'elle est utilisée de façons diverses et parfois contradictoires.

En sciences de gestion, tout particulièrement du fait de l'influence des lieux communs dans les idéologies managériales et économiques, il faut se méfier des concepts ou notions qui tendent à porter en eux l'idée de progrès, d'amélioration de l'efficience.

Les débats autour de la notion de RSE, à la fois dans le domaine académique mais aussi sur la place publique traduisent l'engouement autour d'une notion qui, à défaut de posséder une définition précise, réussi à réunir de multiples acteurs ou parties prenantes autour de ce cette notion.

Les travaux universitaires en sciences de gestion sur le sujet mobilisent des théories diverses pour essayer d'appréhender au mieux la nature du phénomène.

Ces contradictions génèrent un risque de confusion, d'utilisation maladroite voire même d'instrumentalisation au service d'acteurs dont les intentions et intérêts ne sont pas forcément congruents aux valeurs de « la philosophie » sous-jacente à la RSE, en supposant l'unicité de celle-ci.

Face à une telle complexité, le rôle du chercheur en sciences de gestion est de la simplifier, sans tomber dans les travers du réductionnisme réduisant l'activité intentionnelle à un comportement conditionné. Simplifier la réalité nécessite de revenir aux fondements de la notion et d'analyser son évolution sur le plan conceptuel afin de la clarifier.

Le but de cet article est, après avoir brièvement retracé l'origine de la notion de RSE, de réaliser un panorama, non exhaustif, des différentes théories rencontrées jusqu'ici par l'auteur dans sa revue de littérature en sciences de gestion et théorie des organisations sur le sujet.

# Introduction

La notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'a plus rien à envier en matière de notoriété à celle de développement durable. A tel point d'ailleurs qu'elle semble partager avec le développement durable son caractère ambigu. Les qualificatifs ne manquent pas à son égard : concept vague, flou sémantique, ambiguïté lexicale, concept ombrelle, «ondoyante et protéiforme», sont autant d'expressions sensées décrire l'hétérogénéité à la fois des discours omniprésents sur la RSE et des pratiques plus éparses. Homonyme aristotélicien, la RSE devient un lieu d'affrontement :

CLAREE – IAE de Lille 104, avenue du peuple belge 59000 LILLE

Téléphone: 06.62.33.66.99

E-mail: guillaume.delalieux@club.lemonde.fr

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> LABORES – ICL 60, bd vauban 59000 LILLE

- Au niveau théorique sur les valeurs qu'elle est sensée incarner
- Au niveau pratique sur les modalités d'implémentation en instruments de gestion

La particularité du « concept ombrelle » est d'abriter en son sein des revendications variées et parfois totalement contradictoires. Les exemples de concepts ombrelles ne manquent pas, le principe de précaution (Ewald, 2001) en est un exemple récent, les droits de l'homme (Gauchet, 2002) en sont un autre. Ce dernier illustre les différences radicales existant entre d'un côté une conception a minima et de l'autre maximaliste de la notion.

La RSE est une notion qui n'est pas stabilisée et qui fait l'objet d'une construction progressive, au centre de polémiques où des forces opposées s'attachent à faire valoir une définition particulière de la notion, suite à un affrontement sur les valeurs. Elle vise à resituer les responsabilités de l'entreprise (compris comme un ensemble d'intérêts particuliers ou collectifs) vis-à-vis de l'intérêt général. C'est ainsi que Capron (2004) explique le relatif scepticisme d'une frange de l'opinion publique française et plus largement de pays à tradition d'interventionnisme étatique quant à la capacité de prise en compte de l'intérêt général par l'entreprise, fonction jusqu'ici dévolue à l'état. A l'inverse dans les pays à tradition politique libérale, le scepticisme est moins de rigueur concernant la capacité des acteurs privés à prendre en charge l'intérêt général.

Située au carrefour des intérêts particuliers, collectifs et général, la RSE est donc l'objet de débats idéologiques sur la légitimité du concept et ses modalités pratiques d'implémentation. Essayer dans un premier temps d'identifier les idéologies à l'œuvre dans le développement de la RSE a pour but de permettre une meilleure interprétation à même de saisir les significations que les acteurs en présence attachent à la réalité sociale, leurs motivations, leurs intentions.

Après avoir défini la notion d'idéologie puis éclairci les fondements idéologiques de la notion de RSE, un bref examen de différentes théories des organisation les mieux à même d'analyser l'idéologie de la RSE en sciences de gestion sera dressé.

### 1. Idéologie

La profusion des discours sur la notion de RSE est telle que la notion finit par devenir un lieu commun. Or les lieux communs sont les lieux mêmes de « l'expression d'une idéologie » (Heilbrunn, 2004).

#### 1.1. Définitions

Une des premières définitions de l'idéologie, concept forgé en par Destutt de Tracy, a été défini comme :

« un système d'idées et de jugements explicites et généralement organisées qui sert à décrire, expliquer, interpréter ou justifier la situation d'un groupe ou d'une collectivité, et qui, s'inspirant largement de valeurs, propose une orientation précise à l'action de ce groupe dans l'Histoire ».

L'idéologie fait appel à la dimension des « comportements psychologiques» et s'inscrit dans un processus collectif qui ne peut exister que dans une société de masse. « Elle se veut ainsi d'abord science de la construction des idées, de leurs conditions de naissance et d'évolution (des perceptions aux idées abstraites) à leurs lois d'organisation [...] il s'agit de percer le secret des idées et de révéler ainsi la démarche de la pensée juste » (Dortier, 2004). La critique marxiste la définit comme « l'ensemble des représentations, des idéaux, et des valeurs propres à une classe ou un groupe social. » (Dortier, 2004). En poussant la critique, et dans une conception plus foucaldienne de rapport entre savoir et pouvoir, l'idéologie est considérée

comme l'expression des esprits dominants empêchant certaines théories ou expérimentations de progresser (Foucault, 1994).

Dans son acception la plus péjorative l'idéologie est considérée comme une vision fausse de la réalité : elle déforme la réalité et aliène. « La fibre idéologique repose sur les passions et cherche à mobiliser les sentiments d'amour et de haine » pour P. Ansart tandis que pour Raymond Boudon, elle résulte d'une pensée raisonnable mais non infaillible. (Dortier, 2004) Dans le domaine politique, l'idéologie s'épanouit pleinement et devient l'instrument central dans la constitution d'un mouvement

# 1.2. Idéologie en sciences sociales

En sciences sociales, l'idéologie se doit d'être démasquée :

« Les sciences sociales permettent une action du vivant sur le vivant. Les paradigmes des sciences sociales ne sont pas neutres en terme de pouvoir. Ils ne peuvent donc pas envisager l'isolement de des conditions de l'usage du pouvoir de leur champ d'application. Le risque d'une telle légitimation est qu'elle dégénère en dogme, c'est-à-dire qu'elle se colore d'éthique ou de moralité. Il existe une très notable différence entre, l'action d'un pouvoir s'exerçant par l'intermédiaire d'une politique qui à son tour se légitime par un paradigme, et, d'autre part, l'idéologie qui est l'utilisation consciente d'une représentation pour légitimer l'usage de ce pouvoir et assurer sa pérennité » (Cotta, Calvet, 2005).

Le but d'une recherche en sciences sociales est donc sur le plan de l'épistémologie, de distinguer la théorie de l'idéologie, réduisant ainsi l'impact des idéologies afin de permettre à la science de produire des connaissances valides, et mobilisables.

Quel(s) type(s) de connaissances les sciences de gestion peuvent-elles produire ? Quel est l'impact des idéologies sous-jacentes aux différentes approches de la RSE en gestion sur la nature des connaissances produites et mobilisables ?

# 1.3. Idéologie et sciences de gestion

Le développement des travaux de recherche en science de gestion sur la thématique de la RSE peut amener le chercheur à se questionner sur la pertinence de ses propres recherches, dans une démarche réflexive. Un tel questionnement permet de positionner la portée des travaux face à la complexité née de l'enchevêtrement des pratiques inter et intra organisationnelles, sans aller jusqu'à se demander le but ou l'utilité des connaissances produites en gestion dans le domaine de la RSE, questionnement qui à la fois postulerait une démarche téléologique et induirait des questions d'intérêts de connaissances.

La thématique de la RSE, à l'interface du privé et du public, confronte les intérêts des principaux acteurs institutionnels de la société, qu'ils soient d'ordre politiques, corporatistes, scientifiques ou religieux. Définir et circonscrire le périmètre à l'intérieur duquel les entreprises peuvent exercer leurs stratégies concurrentielles, c.a.d. réguler en quelque sorte les pratiques des acteurs de l'économie a successivement été l'apanage pour ne pas dire le monopole des mythes, des religions, du droit puis de la science.

La mondialisation de l'économie modifie les sphères de compétence entre économie, politique, éthique et les structures précédemment établies pour réguler ces pratiques.

Quels sont le rôle et la place que les sciences de gestion se doivent de prendre dans ce domaine? De nombreuses définitions de la gestion tentant de circonscrire le périmètre d'action et l'objet d'étude des sciences de gestion coexistent.

Une définition semble toutefois rassembler un relatif consensus autour de la problématique de l'action collective (Hatchuel, 2002). Cependant entre métaphysique de l'action collective et théorie axiomatique ou généalogique de celle-ci, il existe tout un monde. Pour Hatchuel, les

entreprises ne survivent que parce qu'elles sont capables (volontairement ou par nécessité) de renouveler leurs principes de gestion, ce qui en théorie systémique reprend le principe de préservation que poursuit nécessairement tout système. La théorie axiomatique de l'action collective se distingue de la métaphysique en cela qu'elle remet en cause tout fondement naturel ou principe totalisateur tel que le profit ou la stratégie par exemple (mais encore pourquoi pas le développement durable).

L'ouverture de la gestion à ces théories axiomatiques doit permettre d'inclure les valeurs émancipatrices du temps présent nécessaire à leur survie c'est-à-dire pour le reformuler autrement au risque de déformer le pensée de l'auteur, « d'endogénéiser la critique » (Boltanski, Chiapello, 1999). L'action collective qui se pose alors comme objet des sciences de gestion, amène d'autres notions comme la rationalisation des moyens d'action afin d'atteindre l'efficacité et la performance sanctionnées par le profit. Une analyse historique de ces notions, selon Hatchuel (2002) toujours, illustre la contingence socio-historique de ces notions. Sans pousser ici plus loin des travaux d'analyse sémiologiques ou linguistiques sur ces notions, on peut toutefois remarquer que l'action collective nécessite un certain nombre de conventions autour desquelles un relatif consensus émerge afin de permettre l'action collective : ce que Laufer (2002) appelle « rhétorique de l'action collective ». Cette rhétorique de l'action collective définit la gestion de la manière suivante :

« gérer, c'est légitimer, c.a.d. produire une argumentation susceptible de rendre le management de l'entreprise acceptable par toutes les parties prenantes ». Cette approche de la gestion est d'autant plus intéressante que pour reprendre les analyse de Boltanski, Chiapello (1999) les organisations contemporaines ont besoin « d'une rhétorique produisant les éléments à même de motiver ou plutôt de mobiliser les acteurs de l'organisation et en phase avec les besoins résultants des nouveaux modes d'organisation ».

La RSE peut-elle s'interpréter à partir de cette définition, comme une rhétorique de plus au service de la légitimation de l'action collective ?

# 2. La notion de Responsabilité Sociale des Entreprises

La notion de Responsabilité Sociale des Entreprises est, comme tous les termes issus du recoupement des pratiques discursives, chargée des différents contenus sémantiques résultant à la fois de l'intentionnalité des acteurs qui mobilisent la notion mais aussi de l'interprétation de la notion qui est faite par le processus de compréhension des acteurs. Exception faite de certains néologismes ne reprenant aucune notion précédemment utilisée, un mot est toujours chargé de significations accumulées au cours du temps.

Sans développer ici de manière plus approfondie des analyses de type sémiologique, ou philosophique sur les notions de responsabilité (Ewald, 1999) de social et d'entreprise, il est nécessaire de s'arrêter brièvement sur les fondements de la notion afin de resituer le contexte des débats contemporains sur la RSE.

#### 2.1. Histoire et gestion

« C'est un phénomène général dans l'histoire des sociétés qu'une même revendication- c'est ce qui fait sa force- soit supportée par des intérêts pluriels et s'inscrive dans des perspectives à l'intérieur des quelles elle a une signification propre, distincte des autres » (Madjaran, 1991). Si les travaux de type historiques sont de plus en plus nombreux en gestion (Godelier, 2000), histoire de la gestion et gestion de l'histoire, sous la simplicité de la formule, illustrent les enjeux d'une telle démarche. L'histoire en gestion, (des outils et pratiques de gestion) doit ainsi « contribuer à révéler et éclairer la complexité du réel. Elle permet de lutter contre une

certaine naïveté managériale qui consiste à affirmer une fois sans limite dans la capacité des outils à changer le réel et les acteurs » « [...] le retour vers le passé montre que la réussite dépend certes du charisme ou de la maîtrise des dirigeants, mais surtout de leur capacité à rendre possible la collaboration entre des acteurs souvent divergents dans leurs attentes, comme dans leur stratégie individuelle et collective». (Godelier, 2000).

La question de l'origine et du fondement d'une notion en général et de celle de la RSE en particulier, est souvent controversée. La question de l'origine ne se pose qu'à partir d'un certain seuil ou pallier de notoriété franchie. Autrefois légitimée par les mythes puis les religions, c'est aujourd'hui la science qui se doit de trancher la question des fondements ou de l'origine, sensée constituer « le socle ou les fondations dont la stabilité doivent assurer le développement des idées » (Dortier, 2004).

Retracer a posteriori l'origine d'une notion n'est pas chose facile et requiert une méthodologie de recherche appropriée, le plus souvent longitudinal, qui reste l'apanage des historiens. L'immensité du champ des événements dont naît la liberté des historiens, rend nécessaire une « précompréhension historique globale » (Habermas, 1987) afin de prétendre à l'interprétation d'une situation d'ensemble.

Essayer de définir les responsabilités sociales de l'entreprise, c'est-à-dire en quelque sorte le type de responsabilité que se doivent d'assumer les entreprises nous amène sur le terrain de plusieurs disciplines des sciences humaines. Les problématiques à l'interface du privé et du public ont toujours été l'objet de débats de société impliquant par là même diverses disciplines allant de la politique dans la mesure ou ceux-ci concernent l'organisation de la « cité », en passant par l'économie, le droit (tracer les frontières entre droit et morale) et plus récemment la gestion.

Prétendre que la notion de RSE est un phénomène nouveau, sur le plan théorique au moins, relèverait donc d'un manque de discernement, qui en s'émancipant du contexte historique reviendrait à « se soumettre à l'immanence de l'ordre existant » (Habermas, 1987). Une démarche de type historique pour situer la recherche en sciences de gestion permettrait donc d'éviter ce biais.

#### 2.2. Origine de la RSE

Les origines de la RSE en France sont d'abord d'origine idéologique (Capron, Beaujolin, 2005) avant de s'enraciner dans une pratique. Une analyse historique du contexte institutionnel français, au niveau des rapports entre politique et économique le montre (Capron, Beaujolin, 2005). Comment ne pas interpréter alors en dehors de la sphère idéologique, les différents courants en gestion qui tentent de faire le parallèle entre RSE et la notion dont elle est, à défaut de partager les idées, la traduction littérale : la Corporate Social Responsibility ?

# **2.2.1.** Corporate Social Responsibility

La question de l'origine de la CSR a déjà été abondamment traitée. On citera à titre de références les travaux principaux de Frederick (1994), Carroll (1999) et Davis (1973). Certains font remonter l'origine de la notion à l'ouvrage de Berle et Means (1932) « The modern corporation and private property » (Frederick, 1994) questionnant les répercussions du transfert du pouvoir consécutif à la séparation entre d'une part les propriétaires de l'entreprise et de l'autre ses dirigeants.

D'autres (Carroll, 1999) attribuent la paternité du concept à Bowen (1953) qui marque le début de l'ère moderne de la CSR et dont les écrits tranchent avec les notions parfois

qualifiées de préhistoriques de la CSR, que Bearle & Means (1932) ou encore Barnard (1938) avaient pu développer auparavant.

Le caractère quasi naturel de la notion de CSR dans le contexte historique institutionnel américain peut provenir de l'idéologie du libéralisme politique et économique. La philosophie politique du libéralisme circonscrit le traitement de la question du social à la sphère de l'initiative personnelle, tout en reconnaissant le rôle de l'état à inciter à ce comportement de la part des acteurs privés (Ewald, 1999). Cette philosophie tend à instituer de fait la légitimité de la notion de responsabilité sociale, en tant que politique volontariste d'exercice de ses responsabilités morales. Contextualisé au niveau corporate, le rôle de l'état est donc d'inciter les comportements socialement responsables et ainsi de garantir l'exercice de ce droit.

Si la question des origines semble faire l'objet d'un relatif consensus, celui de la légitimité de la notion suscite moins de controverses, à l'exception notable de la contribution de Jones M.T. (1996) qui effectue une critique post-moderne radicale de la CSR, faisant le lien avec les critiques académiques françaises identiques et plus nombreuses.

La notion de CSR semble donc avoir une histoire et une tradition bien ancrée aux E-U. Sans revenir sur les écrits de Tocqueville sur La démocratie en Amérique décrivant les spécificités institutionnelles de l'époque et pour beaucoup encore valables aujourd'hui, il est intéressant de se demander comment appliquer cette notion au contexte institutionnel français et à une plus large échelle en Europe.

L'existence d'un lien entre la corporate social responsibility (CSR) et le développement de la RSE en Europe et plus particulièrement en France nécessite de s'arrêter sur l'émergence historique de la notion de RSE afin de dégager le cas échéant des similarités.

Le contexte socio-historique français est spécifique et diffère en bien des points de celui des Etats-Unis.

#### 2.3. Du Paternalisme à la RSE en France

Il est délicat de prétendre ici à un travail historique d'analyse longitudinal sur l'évolution des préoccupations sur les relations entreprise - société, qui est l'apanage des historiens. Néanmoins occulter cette étape ferait courir le risque d'une soumission aveugle à « l'immanence de l'ordre existant » (Habermas, 1987). Il est possible de dégager un ensemble de préoccupations sur le sujet qui ont structuré la réflexion en France sur la question, tels les travaux récents de Capron, Beaujolin (2005) qui reconnaissent l'origine idéologique du concept en France poussé par quelques firmes pionnières plutôt que découlant d'un enjeu de marché.

Sans remonter jusqu'à l'époque gallo-romaine et les conséquences de l'introduction du droit romain sur la notion de responsabilité, on peut logiquement fixer la borne chronologique de départ de l'analyse à l'émergence progressive des entreprises en France, à savoir la fin du XIXème siècle (Godelier, 2000).

Le développement du paternalisme au 19<sup>ème</sup> siècle (Ballet, De Bry, 2002) semble partager des similitudes avec la RSE contemporaine, tant sur le plan de la controverse des motivations que sur celui du débat des partisans et opposants. Le paternalisme ou patronage pour reprendre son origine étymologique, a accompagné de manière ambivalente à la fois une volonté de préserver le capitalisme face à la montée du socialisme et du syndicalisme en même temps qu'une réelle volonté de la part de certains patrons d'amélioration des conditions de vie de leurs salariés. Le développement du paternalisme s'est donc déroulé comme la doctrine du libéralisme le prévoyait, à savoir à l'initiative de patrons innovateurs à l'époque en matière de protection sociale, avant que ces pratiques de protection sociale ne soient reprises progressivement par l'Etat puis la sécurité sociale, fondant par là même la légitimité de l'idéologie du socialisme (Baudrillard, 1985).

Les événements de 1960 ont semblé marquer la réforme de l'entreprise avec une réflexion plus globale sur les conséquences de son activité sur la société : c'est la naissance du Bilan Social en France (1977). L'entreprise citoyenne fait son apparition dans les années 80 tandis que l'offre d'éthique ressurgit à la fin des années 1980 et le début des années 1990 (Salmon, 2002).

Pour (Lépineux, 2003) deux modes d'interprétation ou idéologies concernant l'émergence de la RSE s'opposent :

- une approche "orthodoxe" d'inspiration anglo-saxonne
- une approche "sociétale" d'inspiration française, d'inspiration culturaliste

Tenter de fonder la notion de RSE en France sur celle de CSR aux E-U semble ainsi relever de la sphère idéologique (Capron, Beaujolin, 2005), alimentant par là même les craintes de certains politiques, assimilant la RSE à un cheval de Troie accompagnant la mondialisation économique, pour légitimer la centralité de l'entreprise au sein du contexte institutionnel.

# 3. L'idéologie de la RSE et théorie des organisations

Au niveau de la mise en place d'instruments de gestion, quelles seront la fonction et l'utilité des différents outils de gestion développés jusqu'ici dans le champ de la RSE :

- certification /labellisation
- o codes de conduite
- o audit et reporting social
- o initiative dialogue social (multi stakeholder)
- o Investissement Socialement Responsable

En gestion, comme Festinger (Koenig, 2002) l'a montré, les réponses à des dissonances cognitives peuvent être multiples :

- Cesser les pratiques remises en cause
- Dénier toute valeur aux argumentations scientifiques remettant en cause ces pratiques
- Adapter sa philosophie de vie pour continuer

L'instrumentation de gestion a-t-elle alors pour but de réduire l'équivocité informationnelle dans le domaine de la RSE en créant du sens pour les acteurs en leur permettant une prise sur le réel ? Ou bien encore le type d'informations produites par l'instrumentation de gestion de la RSE a-t-il pour but de permettre une « action audacieuse et enthousiaste » jugée bien plus « adéquate que la recherche d'une représentation qui pour être précise, ne peut être qu'obsolète » (Koenig, 2002) ?

#### 3.1. Forces et faiblesses de la diversité

Ce flou conceptuel de la RSE a pour avantage principal d'offrir un cadre suffisamment large et vaste pour permettre de réunir autour de cette notion les intérêts et revendications des différentes parties prenantes. C'est le propre du langage que de procéder par tâtonnements et essais afin de construire par recoupement, des notions autour desquelles un relatif consensus émerge. Cette propriété que l'on qualifiera ici de caractère régulateur, a pour principal avantage d'initier la négociation : aucune négociation ne serait en effet possible sans l'existence de termes suffisamment flous et ambigus pour abriter les intérêts divergents de chacun et permettre ainsi de dissimuler des intentions parfois fondamentalement opposées. Le concept de RSE est donc un homonyme au sens d'Aristote, il n'aboie pas plus que celui du chien pour reprendre les termes de Spinoza, mais il a le mérite de permettre un relatif consensus autour de certaines thématiques, ce qu'auparavant d'autres notions comme l'entreprise citoyenne ou l'éthique des affaires n'avaient pas réussi à faire. La charge

sémantique de telles notions n'est évidemment pas le seul paramètre explicatif du phénomène de développement ou de déclin de ce processus mais il constitue une piste parmi d'autres.

Ainsi l'extrême diversité des thèmes que peuvent recouvrir la RSE, qualifiées par certains de concept creux, permet en fait à chaque partie prenante d'intégrer ses intérêts propres et revendications à l'intérieur de la notion de RSE. La variété de ces différents courants illustre parfaitement, d'une part la complexité des relations entre différents acteurs réunis au sein de l'activité organisationnelle collective et d'autre part la diversité des motivations et valeurs qui sous tendent cette activité. Ces différentes conceptions de la notion de RSE sont autant de courants opposés qui s'attachent à faire prévaloir leur conception propre de la notion, la façon de poser le problème, de délimiter les frontières et de cerner les enjeux.

Cependant l'équivocité de la notion de RSE aboutit parfois à des situations paradoxales<sup>2</sup> d'entreprises autoproclamées responsables, faisant l'éloge des droits de l'homme, tout en interdisant les syndicats et toute forme d'expression collective. Il est en effet difficile, vu l'étendue de la notion de se prétendre socialement responsable ou labellisé RSE par quelque organisme que ce soit et prétendre satisfaire simultanément les attentes de chaque partie prenante.

Ainsi les débats, divergences d'approche, de compréhension, de contextualisation et de théorisation ne manquent pas. Les théories mobilisées pour appréhender en sciences de gestion l'émergence de la RSE sont diverses et ne permettent pas toutes d'atteindre le même degré d'appréhension du développement de l'instrumentation de la RSE.

Différentes théories, parfois issues de l'économie (régulation) ou de la biologie (évolutionnisme) ont été mobilisées sur le domaine naissant du courant de la RSE en gestion.

- Post-moderne
- Théorie de la régulation
- approche néo institutionnelle
- Conventionnaliste
- Evolutionniste
- Approche RBV

La question principale est ici de dégager le cadre théorique le plus adapté à une analyse de l'influence des idéologies dans la contextualisation de la RSE et le développement de l'instrumentation de gestion.

## Critique de type post-moderne : critique du grand discours de la raison occidentale.

Jones (1996) dénonce l'idéologie de la RSE qui pour lui s'enracine dans celle de son ancêtre le plus proche : le managérialisme (Le Goff, 1995). La croyance qu'une classe de managers créés par le développement institutionnel décrit par Bearle & means (1932) servirait de manière bienveillante les intérêts de la société. Sous cet angle, la CSR est une idéologie légitimant le statu quo sociétal en perpétuant une vision essentiellement fonctionnaliste de la société. Au niveau managérial, l'action ne peut se concevoir qu'à l'intérieur de frontières dont les limites sont tracées par la rationalité économique dominante. Pour reprendre les analyses de Foucault : le discours sur la CSR contribue à renforcer l'hégémonie idéologique dans laquelle les arrangements institutionnels contemporains sont décrits comme servant l'intérêt général alors qu'ils ne servent en fait que les intérêts d'une minorité.

Une telle analyse du sujet amène à la conclusion suivante : empiriquement et théoriquement la seule voie plausible pour la RSE est de proposer une force de pression externe exerçant des contre pressions (parties prenantes) incitant et obligeant les entreprises à agir de manière socialement plus responsable.

 $<sup>^2</sup>$  Triomphe, C-E, « Responsabilités sociales » in Le Monde supplément économie 30/03/05

#### Approche régulationniste :

Issue des sciences économiques, le cadre théorique de la régulation a cependant été utilisé en sciences de gestion notamment pour analyser la contextualisation de la démarche qualité au sein d'une entreprise industrielle (Rousseau, 1997). Cette approche reprend en grande partie les analyses de la critique post-moderne de la RSE. Elle dénonce la prépondérance des acteurs institutionnels de l'économie dans le domaine de la réglementation et de la législation environnementale et sociale ainsi que sa capacité d'imposer par des jeux institutionnels, des règles du jeu n'incluant pas forcément l'intérêt de leurs parties prenantes dans son sens le plus large. Les normes sociales et environnementales se retrouvent alors par le truchement de la concurrence, réduites à de simples variables d'ajustement des manœuvres stratégiques des entreprises.

L'instrumentation de la RSE au sein des sciences de gestion peut alors s'interpréter comme la réponse à cette remise en cause, le rôle de la RSE étant de définir ou de circonscrire la « marge de tolérance à l'intérieur de laquelle les valeurs théoriques d'un système social peuvent varier sans que son existence soit mise en danger » (Habermas, 1982). L'instrumentation de la RSE peut alors s'interpréter comme à la fois mettant en scène et donnant sens à la RSE, tout en étant porteur des idéologies utilitaristes, dominantes dans le système social actuel.

#### Approche néo-institutionnelle :

Dans le prolongement des travaux de Di Maggio, Powell (1983), Oliver (1991), Meyer & Rowan (1977), la théorie néo-institutionnelle subordonne la compréhension des organisations à l'étude des relations entre organisations et à l'influence de leur environnement social. Selon Meyer & Rowan (1977) certaines pratiques adoptées par les organisations suivent un « cérémoniel » indépendamment de l'utilité intrinsèque de ces pratiques pour l'organisation. La société institutionnalise en quelque sorte certaines pratiques, en leur conférant une symbolique proche du mythe. Le mythe est d'autant plus renforcé que l'adoption des pratiques dans les formes n'est pas toujours suivie de changements des pratiques dans la réalité (Powell & DiMaggio, 1983).

L'approche néo-institutionnelle s'intéresse à l'influence du contexte institutionnel sur l'adoption de pratiques ou d'architecture institutionnelle, que cette adoption soit contrainte ou choisie. Les entreprises adoptent les structures que les institutions exigent d'elles afin d'accroître leur légitimité institutionnelle et leur pouvoir. La multiplication de département développement durable ou RSE au sein des entreprises semble répondre en partie à cette logique de quête de légitimité.

L'intérêt de la théorie réside dans le risque de décalage existant entre adoption formelle au sein d'un organigramme et pratique réelle qui peuvent parfois diverger de manière notoire.

#### **Conventionnaliste**:

L'approche conventionnelle, décrite plus comme un mouvement d'idées qu'une théorie unifiée (Rojot, 2003) définit la nécessité de l'existence de conventions entre les acteurs d'une organisation commune afin de permettre l'action collective. La RSE en tant qu'instrument de gestion doit permettre une meilleure définition de référentiels communs permettant la coopération en réglant les comportements , des systèmes de valeurs, des règles de conduite explicites ou implicites : des conventions.

Ces conventions reposent sur différents modes de légitimité (Boltanski, Chiapello, 1999) aux fondements philosophiques. Le développement de la RSE pourrait s'interpréter dans un cadre conventionnaliste comme un ensemble de pratiques favorisant l'émergence de « contractualisation ex post dans le sens très particulier que lui donne le philosophe D. Lewis,

à savoir : régularité de comportement permettant une coordination entre les individus, sans qu'il y ait pourtant d'agrément explicite ».

# **Evolutionniste / Approche RBV :**

Ecologie des populations, approche par les ressources et théorie évolutionniste ont ceci en commun : l'environnement joue un rôle déterminant dans la conduite des organisations. Seul le niveau d'analyse diffère : communauté de population (approche macro évolutionniste), population d'organisations (écologie des populations), ressources des organisations (RBV). Les idées de la théorie évolutionniste en sciences de la nature ont été reprises et appliquées en sciences de gestion. L'approche orthodoxe (néo classique) ne réussissant pas à appréhender de manière satisfaisante l'évolution du progrès et de la technique au sein des firmes, qu'elle décrit comme un processus continu et régulier alors que des travaux empiriques illustrent son caractère discontinu et par grappes. Nelson et Winter (Ibert, 2002) décident alors de reconstruire une théorie en se basant sur la rationalité limitée de Simon et la théorie de l'innovation. Le niveau d'analyse qui va être privilégié est celui des routines organisationnelles (semblables aux conventions) qui vont déterminer le comportement de la firme en fonction de variables externes multiples (conditions de marché principalement) à travers le processus de recherche d'innovations et de sélection de l'environnement.

Sans rentrer dans les subtilités de la théorie évolutionniste en distinguant les contributions de Darwin, Lamarck et Spencer (Heilbrunn, 2004) la performance organisationnelle sera donc déterminée par la capacité des organisations à détenir les routines organisationnelles requises pour passer la sélection imposée par l'environnement.

Appliqué à la RSE, si l'exigence de labellisation sociale, comportements socialement responsables des entreprises de la part des consommateurs, des pouvoirs publics (de l'environnement en général) venait à s'intensifier, seules les organisations ayant développer les routines organisationnelles nécessaires survivraient et passeraient le cap de la sélection imposée par l'environnement.

#### **Conclusion**

En sciences de gestion, tout particulièrement du fait de l'influence des lieux communs dans les idéologies managériales et économiques, il faut se méfier des concepts ou notions qui tendent à porter en eux l'idée de progrès, d'amélioration de l'efficience. La RSE, à l'interface du privé et du public, se situe dans cette catégorie. Elle suscite craintes et intérêts de la part des multiples acteurs concernés : craintes d'une frange du politique devant le développement de ce qui est assimilé à une forme de néo-paternalisme visant à endogénéiser des pans importants du traitement du social, tâche jusqu'ici conférée à l'Etat dans le contexte historique et institutionnel français. Le développement de la RSE irait donc de ce point de vue de pair avec l'affaiblissement du rôle de l'Etat, signant le coup de grâce d'un processus amorcé par la globalisation de l'économie.

La situation actuelle dément pour l'instant une telle situation (Capron, Beaujolin, 2005) : l'intérêt du grand public et des consommateurs français d'une démarche visant à conférer aux entreprises une partie de l'intérêt général tarde à se formaliser. Ce désintérêt est peut être la cause ou l'effet d'un écart grandissant entre pratiques et discours autour de la RSE. Les analyses de Nils Brunsson (Koenig, 2002) qui distingue deux sphères à l'intérieur des organisations sont sur ce point sont riches d'enseignement : la sphère idéologique a pour fonction de répondre aux exigences contradictoires de l'environnement, tandis que la sphère de l'action permet de répondre concrètement aux exigences de l'environnement.

Le but de cet article était d'une part de simplifier la complexité de la réalité autour du développement de la notion de RSE et d'autre part de mieux comprendre la construction ou l'émergence de ces « nouvelles » réalités afin de permettre un regard critique sur la façon dont nous formulons nos objets de recherche, nous libérant ainsi d'un certain nombre de croyances et de préjugés sur la façon dont les organisations fonctionnent. Cette étape devrait donc permettre un positionnement épistémologique et une méthodologie de recherche essayant de tenir compte d'une part des biais idéologiques soulignés ici et d'autres part des préoccupations normatives que le chercheur ne peut se permettre d'inclure dans une recherche en sciences de gestion.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

Baudrillard, J. (1985), "La gauche divine"

Bearle & Means, (1932) « The modern corporation »

Boltanski L., Chiapello E., 1999« Le nouvel esprit du capitalisme » Gallimard

Boltanski, Thévenot, (1991) De la justification: l'économie des grandeurs

Bowen H., (1953), "Social responsibilities of the businessman"

Capron M., Beaujolin F., (2004) "Balancing between constructive harassment and virtuous intentions" in CSR across Europe Springer.

Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 : RSE : entre mythes et réalités...

Carroll, (1999), « CSR : evolution of a definitional construct » Business & Society, Vol. 38, No. 3, 268-295

Carroll, A.B. (1979) A three dimensional model of CSP" Academy of Management Review 4

Clarkson, Max B. E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117.

Di Maggio, P.J., Powell, W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutionnal Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", American Sociological Review, 48, 147-160.

Dortier J-F, (2004), coord. « Dictionnaire des sciences humaines »

Ewald, F. (1999) « Histoire de l'état providence »

Ewald F., Gollier C., de Sadelaer N, (2001) « Le principe de précaution », Que sais-je ?

Foucault M., 1994, « Dits et écrits : 1954-1975 » Gallimard

Frederick, 1994 « Classic paper : From CSR 1 to CSR 2 : the maturing of business and society thought »

Gauchet M, (2002) « La démocratie contre elle-même » Gallimard

Godelier, E., (2000), "Histoire des historiens, histoire des gestionnaires" Cahiers du centre de recherche historiques Octobre 2000, n°25

Habermas, (1987) "Logique des sciences sociales" PUF

Habermas, J., (1982) « Raison et légitimité dans le capitalisme avancé »

Habisch A., Wegner, M., (2005) Overcoming the heritage of corporatism. In CSR across Europe.

Hatchuel, A. Laufer, R. (2002) « Les nouvelles fondations épistémologiques des sciences de gestion » Vuibert

Heilbrunn, (2004), "La performance: une nouvelle idéologie?" ouvrage collectif. La Découverte

Ibert, J. (2002), « Richard Nelson et Sidney Winter La théorie évolutionniste de la firme : routines, sélection et recherche d'innovation » Ouvrage collectif « Les grands auteurs en management » Charreire S., Huault, I., Editions management en société.

Jones, M.T., (1996), « Corporate social responsibility : Missing the forest for the trees" Business & Society Vol 35 Issue 1

Koenig, G., (2002) « Karl E. Weick une entreprise de subversion évolutionnaire et interactionniste» Charreire S., Huault, I., Editions management en société.

Koenig, G., (2002) « Nils Brunsson Concevoir, dire et faire : éloge de la déliaison » Ouvrage collectif « Les grands auteurs en management » Charreire S., Huault, I., Editions management en société.

Le Goff, J-P, (1995) « Le mythe de l'entreprise », Editions La découverte.

Madjaran, G., (1991), "L'invention de la propriété : de la terre sacrée à la société marchande» L'Harmattan - Paris

Meyer JW, Rowan, B. "Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony," American Journal of Sociology, 83 (1977), 340-63.

Oliver, C. 1991. Strategic Responses to Institutional Processes. Academy of Management Review, 16(1): 145–179.

Powell, W. W., DiMaggio, P. J. (1991). The New institutionalism in Organizational Analysis, Chicago: The University of Chicago Press.

Rojot, (2003) « Théorie des organisations » ESKA

Rousseau, A., (1997), « La contextualisation d'un projet qualité totale. Approche constructiviste du changement dans une entreprise industrielle. », thèse de doctorat, Université catholique de Louvain, Faculté des Sciences Economiques, Sociales et Politiques, Nouvelle série n° 306, Louvain-La-Neuve

Rowley, T., & Berman, (2000), «A brand new brand of corporate social performance» Business and Society, 2000, 39, 397–418.

Salmon, A., (2002), « Ethique et ordre économique : une entreprise de séduction » CNRS Sociologie – CNRS Editions

Swaen, V., (2002) « étude des perceptions des consommateurs face aux activités citoyennes des entreprises. Application à deux catégories de produits » Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion. Université catholique de Louvain.

Wartick S. L., Cochran P. L. (1985), «The evolution of the corporate social performance model», The Academy of Management Review, vol. 10, p 758-769

Wood, (1991), «CSP revisited» Academy of Management Review Vol 16 Issue 4

Zenisek, T.J. (1979). «Corporate social Responsibility: a conceptualization based on organizational literature» Academy of Management Review, 4, p.359-368

# COMMENT ENRICHIR LA CONSTRUCTION D'UN AUDIT SOCIAL DANS LA DYNAMIQUE DE LA RSE ?

#### **Jean DE PERSON**

Enseignant-Chercheur en Sciences de Gestion à l'Université d'Orléans.

Consultant en management.

# **Ida BRACQUEMOND**

Consultante en management.

Chargée d'enseignements à l'Université d'Orléans.

#### Résumé

La détermination des critères figurant dans l'élaboration de l'Audit Social, puis dans sa mise à jour – ainsi que, en continu dans son interprétation, requièrent un diagnostic (préalable, puis en termes de suivi) du management de l'entreprise. Ce diagnostic a pour objet d'interpréter et d'évaluer les pratiques de management (manières de faire) qui permettent ou non la dynamique du tétraèdre interactif de la RSE. Cette problématique de management est la clé des symptômes qu'appréhende l'Audit Social.

#### Introduction

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (communément appelée Responsabilité Sociale) implique la définition d'un Bien Commun auquel l'entreprise puisse se référer. C'est ce Bien Commun qui oriente, au sens quasi-magnétique du terme, les performances économique, sociale et environnementale recherchées.

La définition du Bien Commun donne sens à ces performances, c'est à dire, pour utiliser la polysémie du mot, indique à la fois leur *raison d'être* et dans quelle *direction* les développer. C'est l'engagement vers ce Bien Commun qui permet l'interaction entre ces trois types de performances.

#### 1. Le développement de la RSE modifie l'objectif de l'Audit Social

Aujourd'hui, dans la vision la plus traditionnelle, l'entreprise a vocation de développer sa stratégie dans la sphère économique : qu'il s'agisse d'une stratégie de croissance, de pérennité ou de profit à court terme, ses finalités se fondent sur la production de biens et services dotés d'une valeur économique. La théorie du marché, dans son expression la plus rigoureuse, désigne le profit comme l'objectif que le responsable doit de toutes façons atteindre.

L'apparition du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, encore inégalement admis, il est vrai, élargit le champ et le complexifie en définissant un Bien Commun qui dépasse le simple domaine économique.

# 1.1. La conception classique en économie de marché

Pour les économistes libéraux, nul besoin de s'interroger sur le Bien Commun, il est atteint de toutes façons par l'opération de la *main invisible*. Rappelons très schématiquement leur discours.

Pourvu que l'entreprise se préoccupe de faire un maximum de profit (en égalisant la productivité marginale en valeur de ses facteurs de production) et ne se préoccupe surtout de rien d'autre, pourvu que le consommateur se charge de maximiser sa satisfaction individuelle (en égalisant ses utilités marginales pondérées), le marché, supposé de concurrence pure et parfaite, amène à une situation optimale.

Il est de la responsabilité des Institutions de faire en sorte que les conditions d'une telle forme de concurrence soient réunies. Le marché a des règles, que les Institutions se doivent de faire respecter.

La responsabilité de l'entrepreneur se cantonne à réaliser une bonne gestion. Nul besoin qu'il se soucie d'une quelconque autre dimension. En parfaite orthodoxie, il est même souhaitable qu'il ne le fasse pas.

Concernant l'environnement sociétal constitué par l'ensemble des ménages, c'est à chaque consommateur de maximiser son bien-être en optimisant sa consommation.

Quant à la responsabilité de l'entreprise vis à vis de l'environnement naturel, elle peut se résoudre dans un système qui la contraigne à payer les prélèvements et les niusances qu'elle fait (par exemple "les pollueurs seront les payeurs"...).

Concernant la responsabilité sociale en termes d'employabilité, c'est au salarié lui-même de prendre la décision d'investir (la théorie du capital humain sous sa forme première suggère qu'il finance sa formation).

Toute ingérence de l'entreprise hors de ses activités de gestion pure créerait forcément des distorsions. Le danger de ces dérapages est illustré dans la *Fable des abeilles* de Bernard de Mandeville : vouloir introduire la vertu dans une ruche, - prospère aussi longtemps que chaque abeille fondait ses comportements sur son intérêt personnel, c'est aller au désastre. "Private vices, public benefits". La responsabilité de chaque acteur (entreprise, consommateur...), réside dans son intérêt personnel.

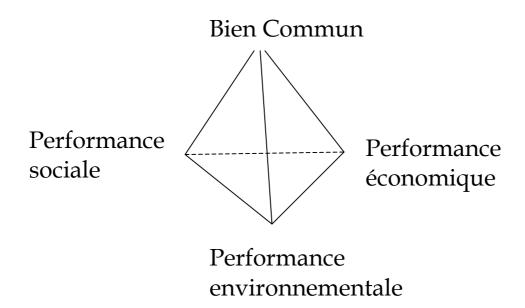
Dans ce schéma, on peut même constater que le Bien Commun - qu'il est inutile de définir, est confondu avec l'intérêt général - qui se réalise tout seul.

Ce n'est pas que l'audit soit privé de ses fonctions, bien au contraire. Une des conditions du bon fonctionnement d'un marché de concurrence est notamment sa transparence. Un audit financier, peut éclairer les actionnaires dans leurs décisions. Un audit en matière de GRH peut donner des information précieuses sur la pyramide des âges et sur les problèmes qui peuvent se poser à moyen terme en matière de compétences. Mais ces différents types d'audits peuvent être réalisés séparément, ils donnent des information utiles sur des facettes distinctes de l'entreprise.

#### 1.2. Le tétraèdre interactif de la RSE

Dans la perspective d'un Bien Commun explicitement défini, la performance économique n'est pas n'importe quelle performance économique, non plus que les performances sociale et environnementale ne peuvent être n'importe quelles performances sociale ou environnementale. Ces performances sont telles qu'elles doivent se conjuguer, se conforter mutuellement. Bien loin qu'elles soient rivales, elles doivent s'entraîner l'une l'autre. Il y a quelque chose de volontariste, de construit dans la pensée sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

Nous pouvons visualiser ces liens par l'image d'un tétraédre, que nous qualifierons par la suite d'interactif.



Il est certain que la cohérence de ce tétraèdre correspond à une perception nouvelle des logiques en présence, une conception en rupture avec les schémas précédents.

Dans la mouvance de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise l'atteinte conjointe des trois performances économique, sociale, environnementale ne va pas de soi, doit être *construite* en sorte qu'elles concourent simultanément à la réalisation d'un Bien Commun. Cela suppose que la définition de la stratégie s'inscrive dans le sens d'un Bien Commun.

Dans la notion de responsabilité, il y a celle d'une volonté. Pour être responsable, il faut être libre, proactif, introduisant entre les stimuli et les réponses une liberté de décision, une volonté. Le Bien Commun est voulu comme lien entre les trois performances. Plus qu'un lien, il est un "attracteur" pour chacune de ces performances. Il correspond à un engagement, si possible explicite, de l'organisation. En cela, le tétraèdre correspond à une perception nouvelle des logiques en présence, une conception en opposition avec le modèle traditionnel.

Le Bien Commun est la finalité que l'on veut atteindre, une finalité qui dépasse l'entreprise, et qui se traduit par le tétraèdre dans son ensemble. Il ordonne la polyphonie des performances.

# 1.3. Une dynamique conditionnée par une logique de management

La RSE n'est pas la simple juxtaposition de trois domaines économique, social, environnemental ni leur simple addition. Elle est très précisément :

- une interaction dynamique entre ces domaines
- finalisée par la poursuite d'un Bien Commun dans lequel s'engage l'entreprise
- avec pour ressort la responsabilité qui l'anime

Avec ces interactions, on entre dans l'univers de la complexité (*complexus* : ce qui est tissé ensemble).

Dans ce paradigme nouveau, la réussite des interactions requiert une "manière de faire", elle concerne des pratiques, c'est à dire des actes de management. Leur mesure est moins dans la question du *quoi* que dans celle du *comment*. En effet, le développement de la RSE est dans la dynamique même de cette mise en œuvre.

Il faut que la démarche qui provoque et accompagne le développement de la RSE introduise dans l'organisation un management efficient, un management d'une nature propre à viser et atteindre le Bien Commun au sommet du tétraèdre.

La réalisation du tétraèdre interactif apparaît ainsi comme un enjeu de management. Par exemple, l'implication des salariés qui peut être favorisée par la performance sociale de l'entreprise contribue à sa performance économique. Le respect de l'environnement par l'entreprise peut générer une fierté d'appartenance des salariés, et donc une plus grande implication ...Ces liens sont ceux que doit tisser et maintenir un management de la responsabilisation.

Qu'est-ce que l'on évalue lorsque l'on évalue le management ?

Il existe une multitude de définitions du management : nous prenons ici le parti, peu académique, de dire du manager qu'il est là pour "faire que ça marche".

Cette mission, toute pragmatique, se décline en résultats à atteindre : faire passer la stratégie de l'entreprise à chaque niveau dans l'organisation, favoriser le développement des compétences et les évaluer, mobiliser les Hommes, assurer les interfaces entre l'entité managée et l'extérieur, piloter l'entité.

Comment y parvenir de façon plus précise dans une logique de responsabilisation?

# 2. Un diagnostic de management fondé sur le principe de subsidiarité peut apparaître nécessaire pour construire l'Audit Social

Pour que les interactions opèrent de façon dynamique, pour que l'entreprise soit responsable, il est important, peut-être nécessaire que tous les acteurs au sein de l'organisation soient euxmêmes responsables. La responsabilité doit être introduite dans les gènes mêmes de l'organisation.

Au sein de l'entreprise, la complexité du triangle des performances peut être gérée en application du principe hologrammatique. Dans un hologramme physique, le moindre point de l'hologramme contient la quasi-totalité de l'objet global. Non seulement la partie est dans le tout, mais le tout est dans la partie. Il faut que non seulement la responsabilité de chaque acteur soit dans la RSE, mais que la RSE soit de la responsabilité de chaque acteur.

Pour que l'entreprise tende vers le Bien Commun qui transcende le triangle des performances, il faut faire en sorte que chaque acteur se sente investi par la Responsabilité Sociale de son Entreprise.

# 2.1. La responsabilité de chaque acteur, moteur et mesure l'efficience au sein de l'entreprise

Il existe deux processus de responsabilisation des acteurs dans l'organisation, ce sont la délégation et la subsidiarité.

A la différence de la subsidiarité, la délégation pour un manager, c'est l'acte qui consiste à confier à un collaborateur, pour une durée prédéfinie, dans un champ bien bordé, la responsabilité d'atteindre certains objectifs qui ne relevaient pas a priori de sa fonction.

C'est ainsi que le manager peut décider de déléguer temporairement une ou plusieurs tâches à ses collaborateurs. On pourrait alors dire que le manager les *responsabilise*. Mais s'il en est ainsi, c'est bien entendu le manager qui est responsable. Cette notion semble de plus en plus dépassée dans l'entreprise, où l'on définit moins les fonctions en termes de tâches, qu'en termes de missions.

Le principe de subsidiarité est tout à fait autre chose. Dans la conception d'Aristote, il suppose que chaque échelon, en partant du bas vers le haut, réalise tout ce qu'il est compétent pour faire, le niveau supérieur s'interdisant alors toute ingérence. Dans l'exemple pris par Aristote, la cellule de base de la Société est la famille, au dessus il y a le village, au sommet la Cité. Le village laisse la famille faire tout ce qu'elle est compétente pour faire, la Cité procédant de même à l'égard du village.

En revanche, l'instance de niveau supérieur intervient lorsque l'échelon en dessous n'a pas la compétence et les moyens de réussir. Par exemple la Cité a la responsabilité de conduire la guerre en cas de nécessité.

A ces considérations Aristotéliciennes, Thomas d'Aquin intégrera la notion de Bien Commun, nécessaire pour assurer la cohérence des décisions multiples et émergentes. Pour lui, le Bien Commun est défini en référence à la volonté divine, le plan de Dieu.

# 2.2. Une application du principe de subsidiarité au management

Le Bien Commun doit être approprié par toutes les *parties prenantes* (les actionnaires, les clients, les salariés, la Société Civile ...). C'est ainsi qu'il cautionne l'intégrité du tétraèdre interactif. En l'occurrence les parties prenantes sont, dans notre recherche-action, les salariés de l'organisation, en tant qu'acteurs / auteurs de la RSE.

Appliqué au management, ce principe de subsidiarité se traduit par trois règles :

- la règle de la compétence, qui implique que le collaborateur fasse tout ce qu'il sait et peut faire
- la règle de non ingérence, qui interdit au manager de faire ce que son collaborateur peut faire
- le principe de soutien, qui donne au manager l'obligation d'intervenir là où le collaborateur n'a pas les moyens de réussir seul

Le champ d'action n'est pas défini par avance par le manager, mais naturellement par le collaborateur là où s'arrête sa compétence, et aussi sa valeur ajoutée.

Le collaborateur se trouve dans des conditions où il *se responsabilise*. Le salarié dans l'entreprise est véritablement responsable, à quelque niveau où il se trouve.

Il va sans dire que le manager garde un rôle déterminant. Paul Valery écrivait : "Un chef est quelqu'un qui a besoin des autres". Cela reste vrai mais dans le management par la subsidiarité, on pourrait ajouter qu'un collaborateur est quelqu'un qui a besoin d'un manager.

Comment atteindre l'objectif visé : mesurer la réussite du tétraèdre interactif ? En d'autres termes, comment construire un Audit Social qui intègre la mesure de la responsabilité active de chacun des acteurs au sein de l'organisation, en fonction d'un Bien Commun clairement défini ?

Alors que dans une approche traditionnelle, le diagnostic de management peut découler des informations apportées par l'Audit Social, l'application du principe de subsidiarité implique une démarche inverse.

Etymologiquement, diagnostic signifie "connaître à travers". Dans une approche classique, le management peut être perçu à travers les indices fournis par l'Audit Social.

Au contraire, la subsidiarité part du diagnostic réalisé de l'intérieur par les salariés de l'organisation. Les résultats du diagnostic de management permettent d'examiner l'architecture du tétraèdre comme par une endoscopie. Ce tétraèdre ayant été identifié, il sera possible de poser quels sont les référentiels pertinents pour constituer l'Audit social.

Ces référentiels seront exactement ciblés pour que l'auditeur exprime dès lors une opinion sur les divers aspects de la participation des acteurs de l'entreprise aux finalités de sa Responsabilité Sociale, et formule ses recommandations en vue d'améliorer la qualité du tétraèdre. De là pourront être produits les audits de conformité, d'efficacité, stratégique.

# 2.3. Une appropriation du tétraèdre dans une logique de causalité récursive

La prise en compte du caractère complexe du triangle des performances conduit à une réponse sous l'angle de la causalité récursive.

A la différence de la causalité linéaire, qui consiste simplement à constater que telle cause produit tels effets, la causalité récursive imagine que les effets et produits sont nécessaires au processus qui les génère - cette situation où les choses sont "causées et causantes, aidées et aidantes" selon la formule de Blaise Pascal.

L'organisation, par exemple, est produite par les interactions entre les acteurs (cadres, ingénieurs, techniciens, délégués du personnel, salariés...) qui la constituent. L'entreprise, à l'inverse, rétroagit pour transformer ces acteurs en auteurs, par son style de management. En vue d'une dynamique de responsabilisation cela peut produire une "spirale vertueuse".

C'est cette dynamique que le diagnostic de management, s'il est fondé sur le principe de subsidiarité, doit être capable de générer.

# 3. Une approche clinique

Avec la RSE, les normes de l'Audit Social changent et, de surcroît, elles sont spécifiques à chaque entreprise en fonction de son environnement économique et sociétal particulier, d'où la nécessité de définir ces normes à l'échelle de l'entreprise et de les générer à partir de ses propres acteurs internes.

Nous illustrerons la démarche réalisée dans notre recherche action par un cas précis, celui d'un hôpital psychiatrique. Nous évoquerons aussi les cas d'une Direction au sein d'un Groupe industriel et celui d'une PME, à titre comparatif.

Ces expérimentations ne visent pas l'exhaustivité. En respectant la singularité de chaque cas, nous analyserons les points communs dans la méthode pratiquée et la particularité des contenus propres à chaque entreprise.

# 3.1. La formation-action au sein de l'AHB (2002-2004)

L'AHB (Association Hospitalière de Bretagne) est une Institution qui compte quelques 1000 soignants dans les domaines de la psychiatrie et du médico-social. L'activité et les moyens en personnel qui, auparavant étaient essentiellement contenus dans l'enceinte du seul Centre Hospitalier de Plouguernevel, dans les Côtes d'Armor, se déploient maintenant sur 3 départements bretons, mettant en œuvre des prestations nouvelles, assurées par des personnels aux qualifications plus variées.

Dans le cadre de l'évolution de l'organisation de l'AHB, un des instruments pour développer la RSE a été une formation - action, que nous avons conduite entre juillet 2002 et décembre

2004. L'AHB avait commencé son évolution depuis 1990. Le moment semblait venu d'affirmer les conditions de la réalisation du tétraèdre interactif.

# 3.2. La définition d'un Bien Commun pour l'AHB

Dans le but de répondre aux besoins de la population du Centre Bretagne, l'AHB réunit des établissements et des compétences au service de la personne dans les champs du sanitaire (psychiatrie) et du médico-social.

Cette définition du Bien Commun par l'AHB s'est traduite dans la stratégie de la Direction par la volonté de :

- adapter son dispositif sanitaire et médico-social aux besoins de la population et conformément aux orientations nationales et régionales ;
- élever le niveau des qualifications et des compétences des personnels pour accompagner l'évolution de tous les services et établissements de l'AHB ;
- renforcer les capacités manageriales de l'encadrement et accroître leurs responsabilités ;
- améliorer la communication interne et externe de l'AHB entre tous ses acteurs et avec son environnement ;
- promouvoir une démarche qualité permanente ;
- s'associer activement à la politique territoriale du pays Centre Ouest Bretagne pour promouvoir les meilleures conditions de santé à la population ;
- assurer un "état de veille technologique" pour appréhender les besoins naissants et envisager les services et établissements à réaliser pour y répondre.

A cette fin, la Direction Générale a défini sa propre mission en ces termes :

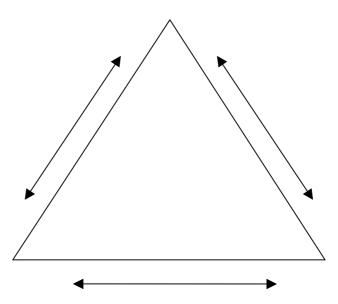
- garantir à l'ensemble du personnel de l'Association les ressources humaines ;
- financières et de moyens et les conditions de travail les plus favorables pour leur permettre d'apporter aux patients et résidants un service de qualité ;
- diriger l'adaptation des établissements et services de l'association pour répondre aux besoins de la population ;
- mettre en œuvre une politique sociale de qualité dans le respect des dispositions légales et conventionnelles.

# 3.3. Le triangle des performances de l'AHB

Il se présente de la façon suivante :

# Responsabilité environnementale :

- pérennité de l'AHB
- maintien des emplois en Centre Bretagne
- ...



#### Responsabilité économique

- concordance entre les services de l'AHB et les besoins de santé des populations du Centre Bretagne
- Innovation

# Responsabilité sociale

- développement des compétences
- employabilité
- bonnes conditions de travail
- Sans une efficience économique de l'AHB, pas de performance sociale (il faut une efficience économique pour développer l'employabilité interne et externe) ni de développement de l'environnement (l'AHB est le 1<sup>er</sup> employeur de Centre Bretagne);
- Sans sa performance sociale (une implication réelle de l'ensemble des personnels, un développement de leurs compétences), pas d'efficience économique ni de respect de l'environnement (notamment pour le maintien de l'emploi dans le Centre Bretagne);
- Sans la responsabilité vis-à- vis de l'environnement, pas de performance sociale (attirer ou maintenir des ressources humaines médecins, infirmiers dont la pénurie s'affirme) et pas d'efficience économique (incapacité de répondre aux besoins des patients et résidents).

## 3.4. La subsidiarité, clé de l'appropriation de la nouvelle organisation par les salariés

C'est la subsidiarité qui a généré une logique d'appropriation : dans la formation – action que nous avons conduite, comment le personnel aurait-il pu réellement s'approprier ce dont il

n'aurait pas été auteur ? Il a été voulu que l'ensemble du personnel de l'AHB , quels que soient sa fonction, son lieu d'exercice ou son ancienneté puisse s'approprier les nouveaux principes de fonctionnement de l'AHB, c'est à dire :

- sa raison d'être et celle de ses entités, son identité et ses valeurs partagées, ses grandes missions ;
- sa nouvelle organisation, le nouveau style de management établi en congruence avec cette organisation ;
- en cohérence avec la spécificité et l'organisation du Territoire, la prospective liée aux nouvelles pathologies, aux méthodes de prévention, à l'évolution des notions de qualité dans la Santé...

Conduite dans la philosophie et les règles de la subsidiarité, notre démarche a été inductive et pragmatique. Ces principes ont supposé entre autres :

- la possibilité, en cours d'intervention, d'apporter au dispositif des évolutions ou adaptations en regard des réalités observées ;
- la contribution directe des participants à la définition de choix d'organisation, de fonctionnement, ou de priorités, dans un cadre organisé et avec des mécanismes de validation appropriés ;
- une orientation pédagogique laissant une large place à l'action comme source d'apprentissages.

# 3.5. Le diagnostic des besoins en management

L'élaboration d'un référentiel institutionnel pour les différentes entités de l'AHB, la définition des styles de management requis ont été réalisées par les managers et leurs collaborateurs eux-mêmes.

Afin de responsabiliser l'ensemble des salariés de l'Institution (Direction, Cadres, collaborateurs...) la formation action a été mise en place selon la logique de conduite d'un projet.

Pour réaliser le volet *référentiel institutionnel*, nous avons défini une méthode (la méthode A/F/M) dans une logique de subsidiarité : les personnels de chaque Unité listent leurs activités réelles, en induisent les objectifs implicitement visés par ces Unités, conduisent ainsi à se révéler les missions de ces Unités telles qu'ils les perçoivent à travers leurs activités.

Dans notre diagnostic par la subsidiarité, deux remarques régulièrement formulées par les acteurs concernés au sein de l'AHB lors de la construction du référentiel institutionnel, nous semblent importantes :

- la difficulté rencontrée selon la démarche d'émergence a été principalement le temps passé pour remonter d'une multitude d'activités à quelques objectifs et à une mission (2 journées par Unité, pour 67 Unités);
- ensuite, la satisfaction d'avoir élaboré le RI en partant des réalités vécues sur le terrain a été tangible et systématique.

En quoi cette élaboration du RI a-t-elle contribué à la RSE de l'AHB ? Chaque Unité peut situer sa propre mission dans la mission plus macro de l'AHB, et cela en relation avec les missions (rendues bien visibles) des autres Unités, et conforter sa propre mission comme une participation au Bien Commun.

Concernant le volet *management opérationnel*, le style de management qu'il faut désormais instaurer au sein de l'AHB a été défini par les encadrants à partir d'un rappel de la mission de chaque entité de l'AHB, en relation avec leurs environnements spécifiques.

La détermination des pratiques d'un management propre à l'AHB a été faite à partir :

- des besoins indiqués par les collaborateurs : ceux-ci sont des responsables qui ont besoin d'un manager, mais d'un manager doté de quel profil ?
- des besoins manifestés par les managers eux-mêmes.

Une charte de management propre à l'AHB a été élaborée à partir de ces besoins, en fonction de valeurs référentielles émergentes définies par les personnels eux-mêmes. Elle a été validée ensuite par la Direction de l'AHB. Cette charte est accompagnée par la publication d'un livret sur les pratiques de management qui devront en découler.

Les valeurs référentielles énoncées ont été :

- communication
- respect
- équité
- professionnalisme
- solidarité

On remarquera que ces valeurs concernent aussi bien les performances économiques que sociales et environnementales.

# 3.6. Après le diagnostic de management au sein de l'AHB

Des modules de management ont été construits sur mesure pour permettre aux encadrants de l'AHB de répondre aux règles énoncées par la charte : modules sur les pratiques du management (Le manager acteur de communication, Optimiser l'animation de son équipe, Valoriser et reconnaître le collaborateur, Responsabilisation individuelle et collective au sein de l'équipe), séminaires mixtes (encadrants et collaborateurs) sur les relations de travail, formations à la gestion de projet afin de mettre en œuvre un fonctionnement adhocratique de l'Institution...

Ces formations au management favorisent le développement des compétences des managers dans toutes les dimensions de leurs fonctions.

Concernant leurs collaborateurs, elles leur permettent d'évaluer les potentialités des personnes et des situations, d'encourager la mobilité fonctionnelle des professionnels, d'être les acteurs clé de l'évolution permanente de l'AHB dans son environnement

Il est dès lors possible de construire un Audit Social qui évalue avec rigueur et une parfaite précision l'accomplissement des fonctions des différentes entités (leurs missions, finalités et activités) et les styles de management au sein de ces entités, tels que identifiés lors du diagnostic de management et soutenus par les modules de formation.

Son objet est de mesurer en quoi et comment, à l'issue de la formation action, le management de l'AHB réalise les performances requises en termes de RSE :

- au niveau *stratégique*, les politiques définies sont-elles comprises et suivies (conformes au Bien Commun énoncé au départ de la construction), la traduction de ces politiques en décisions opérationnelles est-elle réalisée ?
- en termes de *conformité*, l'information est-elle transmise de façon transparente, dans le respect des règles définies lors du diagnostic par la subsidiarité ? Le respect des dispositions légales et réglementaires est-il assuré ?
- en termes *d'efficacité*, les interactions entre résultats économiques, sociaux et environnementaux correspondent-elles au triangle des performances identifié par les acteurs de l'AHB lors du diagnostic de management et recherché par la formationaction ?

# 4. Le cas d'une Direction d'établissement au sein d'un Groupe industriel

Ce Groupe industriel est organisé selon une structure matricielle. Dans chacun de ses sites coexistent plusieurs divisions opérationnelles.

L'établissement de Lannion est en restructuration profonde depuis quelques années. En 1998, La Direction de l'Etablissement de Lannion (DEL) est confrontée à un certain nombre de questions : Comment anticiper les actions à établir en cohérence avec les stratégies des Directions Opérationnelles ? Comment réduire les sources de coûts inhérents à la DEL ? Fautil réactualiser la DEL en profondeur pour en optimiser l'impact ?

Lannion est le "berceau des Télécom" (Alcatel, le CNET ...) mais la technologie des Télécom fait sauter les frontières.

Le *Bien Commun* visé : Dans ce contexte, le Groupe considère que "sa réussite au niveau mondial repose sur l'Unité Locale. Celle-ci intervient comme élément de cohésion durable du corps social afin de le soutenir dans son adaptation au changement".

C'est ainsi que le rôle des équipes de direction des établissements se transforme, en l'occurrence le rôle de la DEL.

La démarche de *subsidiarité* s'est imposée naturellement. Les membres de l'équipe de la DEL et les responsables des différentes divisions opérationnelles sur le site sont conduits à diagnostiquer ensemble les points forts et les points critiques du management au sein de leur propre établissement. Ils définissent ensuite, en fonction de ce diagnostic, un certain nombre d'axes d'action dont les résultats peuvent être suivis.

Le diagnostic de management : pour commencer, réunis selon la Technique du Groupe Nominal, les participants listent les forces qu'ils considèrent comme motrices ou freinantes dans la situation de leur établissement, puis les pondèrent et les interprètent.

Leur diagnostic fait apparaître comme premier élément favorable la capacité de mobilisation des hommes. Ils constatent sur le site une forte "volonté de rester en vie", une forte cohésion, à mettre en relation avec un "phénomène d'implantation quasi-terrienne". Les participants parlent de l'attachement à Lannion "au même degré que de la passion pour le métier des Télécom". Le *triangle des performances* s'esquisse déjà sur ce plan : lien entre la passion pour le métier (performance économique), la forte volonté de rester en vie (performance sociale) et l'attachement au terrain (performance environnementale)

En termes de management, la seconde force motrice se trouve dans le potentiel managérial des responsables directement concernés : Il est dit que beaucoup de responsables ont compris que "l'on attend d'eux leurs contributions" et sont prêts à "prendre leur destinée en mains". La prise de conscience est en marche : "comptons sur nos propres forces" (performance sociale). Cette implication est confortée par la volonté ferme et explicite du Responsable de l'ensemble des Directions d'établissements de soutenir la démarche émergente de la DEL pour organiser le site de Lannion en fonction des résultats de son diagnostic de management.

Le lien entre performances économique et environnementale apparaît à nouveau lorsque les membres de la DEL et les responsables opérationnels notent comme un atout le caractère dynamisant de leur environnement : "le Tregor (dénomination du Territoire) est un foyer de compétences en résonances"

Le diagnostic des encadrants fait apparaître néanmoins différents points critiques : le style de management sur le site apparaît inadéquat. "Nous passons d'un management hiérarchico-militaire à un management d'OS de développement". Ce management, technique et directif, n'est pas favorable à un changement au niveau humain, à une démarche participative. Passant "d'un taylorisme à un autre", on est loin d'une culture entrepreneuriale. Cela est à mettre en

corrélation avec le fait que le personnel manque de notions économiques : les notions technico-économiques ne sont pas incorporées dans le corps social de Lannion.

La DEL doit utiliser la dynamique déjà présente dans son triangle des performances pour faire évoluer son management en fonction du Bien Commun défini par le Groupe.

L'Audit Social permettra de suivre l'évolution de l'établissement vers ce nouveau management.

## 5. Une nouvelle organisation dans une PME du tertiaire

La Société Cassegrain à Orléans est une Auto-Ecole. A l'arrivée de son nouveau dirigeant en 1999, elle compte 4 employés. Elle emploie aujourd'hui (milieu 2005) 37 moniteurs et 3 administratifs. Plusieurs initiatives ont été prises dans la logique de la RSE. L'une d'elles est venue dans la *manière* d'appliquer la loi sur les 35 heures.

Le *Bien Commun* : la pérennisation de l'entreprise familiale après le départ en retraite du précédent dirigeant.

La démarche suivie a été celle de la *subsidiarité* : l'ensemble des employés ont été conduits à analyser les points forts et points critiques des différentes solutions pour réussir les 35 heures. Il a été choisi par eux, à l'issue de ce diagnostic, que chaque moniteur disposerait six jours consécutifs d'un même véhicule, au rythme de 10h de travail par jour, puis serait en repos 5 jours consécutifs Le Dirigeant a validé ce choix (choix conforme aux accords de branche).

La *performance économique* : l'entreprise optimise ansi ses investissements matériels réduits (elle mobilise 13 véhicules au lieu de 24).

La performance sociale se situe sur plusieurs volets : Face à la difficulté de recruter dans son secteur d'activité, le dirigeant a fait le choix de rémunérer ses employés à un plus haut niveau que ses concurrents (à l'époque, 50 francs par heure au lieu de 42 francs sur le marché) D'autre part, les moniteurs se disent satisfaits de travailler dans les conditions qu'ils ont choisies, de sentir un mieux-être dans leurs vies privées. Enfin, la croissance économique connue par l'entreprise permet de mettre en œuvre désormais des formations plus pointues pour certains types d'usagers, donc offre des évolutions de carrière aux moniteurs motivés par les postes correspondants.

La performance par rapport à *l'environnement* : La nouvelle organisation du travail mise en place rationalise les déplacements et occasionne moins de dépenses énergétiques.

Un Audit Social de la Société Cassegrain permettrait de vérifier la coexistence à terme de ses trois performances économique, sociale et environnementale.

## 6. Un mouvement itératif entre le diagnostic de management et l'Audit Social

Le diagnostic de management permet de produire un Audit Social adapté avec justesse aux exigences du tétraèdre interactif de la RSE.

L'Audit Social ainsi construit évalue la réalisation d'un référentiel spécifique dont le diagnostic a mis en évidence l'intérêt. Dans un mouvement itératif le diagnostic de management pourra interpréter cette fois les résultats de l'Audit Social. Cette relance du diagnostic de management permet une mise à jour régulière du référentiel de l'Audit Social.

Il ne s'agit nullement de substituer le diagnostic de management à l'Audit Social (ou inversement) : la conjugaison de leurs pratiques est nécessaire pour évaluer et entretenir le développement de la RSE dans l'organisation.

# REPENSER L'AUDIT DE LA CONFLICTUALITE DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES ?

#### **Sébastien DINE**

Doctorant en Sciences de Gestion – IAE d'Aix-en-Provence.

#### Introduction

Pour Candau (1985), le fondement de l'audit se place au niveau du contrôle, son objet porte sur "l'examen et l'évaluation des systèmes de contrôle interne de l'entreprise, et de la qualité des résultats obtenus" (Candau, 1985 : 43). Concernant l'audit social, il se distingue par la nature du domaine audité. Pour Vatier (1980 : 25), celui-ci "tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité".

A l'origine l'auditeur social se limitait à établir un diagnostic et des recommandations (Candau, 1985 ; Couret & Igalens, 1988 ; Peretti & Vachette, 1985). Or de plus en plus de consultants proposent à la fois un diagnostic et une intervention sur le problème relevé. Ce type de pratique ne risque-t-il pas d'engendrer un déficit d'objectivité de la part de l'auditeur ? Proposer des solutions de services "pré-formatés" pourrait restreindre la spécificité de chaque cas audité et manquer l'objectif d'efficience assigné.

L'audit se construit sur des bases théoriques qui permettent de fournir des indicateurs de mesure puis des recommandations. L'auditeur doit donc constamment s'interroger sur la validité des fondements théoriques, des référentiels, utilisés pour construire ces indicateurs et en proposer une interprétation (Candau, 1985). Certains domaines audités évoluent. Dans le cas des dysfonctionnements sociaux, les conflits collectifs sont toujours présents dans les organisations mais les changements structurels des dernières décennies ont modifié le pouvoir des parties en présence de telle sorte que les conflits organisationnels s'organisent maintenant davantage sur une base individuelle que collective. L'auditeur doit prendre en considération ces évolutions. Mais comment enrichir la construction de l'audit social dans le domaine de la conflictualité?

Pour répondre à cette interrogation, nous commencerons par approfondir le concept de conflit en soulignant la difficulté de sa mesure. Puis, nous envisagerons de quelle manière enrichir la lecture de ce phénomène, ce qui nous permettra enfin d'en tirer des implications sur le travail de l'auditeur social.

## 1. Le conflit : un concept « multiple »

Depuis peu, les responsables de formation au management d'équipes constatent une augmentation de la demande de stage sur la gestion des conflits<sup>1</sup>. Phénomène informel, les managers passeraient, en effet, une grande partie de leur temps à le gérer (Mintzberg, 1994;

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Revue *Management*, Février 2004, p. 51.

Thomas, 1979) sans que celui-ci soit, la plupart du temps, officiellement reconnu (Kolb & Bartunek, 1992).

Si la conflictualité au travail a toujours existé, son expression semble en revanche changer de niveau. Comme l'affirme le directeur de l'unité RH du groupe international CEGOS: "La conflictualité future ne sera pas du même type que celle habituellement surveillée... Elle ne passera plus par les acteurs traditionnels [...]. De plus, elle passera par d'autres moyens²". Plusieurs années plutôt, Pierre Louart s'interrogeait déjà: "Comment créer des équipes cohérentes, unies et d'accord sur les buts à mettre en œuvre, alors que les attentes particulières sont différentes et que l'individualisme est une des valeurs dominantes au sein de notre société?" (Louart, 1991, p. 75).

De collectif, le conflit semble se rapprocher au niveau du groupe, voir de la relation entre personnes. C'est ce niveau de conflit que nous allons tenter de définir.

Malgré la volumineuse littérature managériale sur le sujet, il n'existe pas de définition claire et unanimement acceptée du conflit entre personnes (Hartwick & Barki, 2002). Beaucoup d'études empiriques proposent soit des définitions distinctes soit font simplement l'économie d'une définition. Cette diversité de constructions théoriques reflète la difficulté d'appréhender ce concept. Thomas (1976) précise que la grande variété de facteurs impliqués dans le conflit en fait un phénomène complexe et, de ce fait, que les modèles proposés sont généralement trop simplistes, se focalisant sur une variable unique.

Nous utiliserons alors la définition proposée par Hartwick et Barki (2002), qui ont consacré une partie de leurs travaux à la conceptualisation du conflit interpersonnel, et nous en soulignerons les limites. Ceux-ci définissent le conflit comme "un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives à la perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts." (Hartwick & Barki, 2002 : 8). Cette définition présente tout d'abord l'avantage de rassembler les trois dimensions généralement associées au conflit (émotionnelle, cognitive et comportementale). Ensuite, le terme de "parties" peut sous-entendre que le conflit se déroule entre individus, groupes ou services. Enfin, il est mis en avant que le conflit est avant tout un phénomène perçu c'est-à-dire éminemment subjectif.

Cependant cette définition centrée sur la dynamique à l'œuvre dans le conflit écarte l'influence du contexte dans lequel sont insérés les individus. Comme l'énoncent Hartwick et Barki, en amont de cette dynamique, le conflit "se produit plus probablement lorsqu'une variété d'éléments situationnels (ex. : structures de récompenses individuelles, ressources rares) et de conditions personnelles (ex. : expériences de conflits antérieurs, diversité interpersonnelle) existent" (Hartwick et Barki, 2002 : 5).

En fait, ces deux définitions se rapprochent des deux grands types de modèles qui servent à décrire le conflit organisationnel dans la littérature managériale. Le premier modèle dit "processuel" tente de décrire la dynamique entre les parties en conflit, tandis que le second dit "structurel" propose de comprendre les conditions générales dans lesquelles est inséré un conflit (Rondeau, 1990).

Ce premier éclaircissement commence à nous laisser entrevoir la complexité de ce concept. Nous devons encore ajouter que l'expression du conflit peut être ouverte ou latente,

2

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> In RH&M. « Climat social & indicateurs sociaux : perceptions & réalités ! », n°96, janvier 2005, p. 20.

et s'exprimer de manière indirecte (comme par des attitudes de retraits, voir d'absentéisme, par exemple). Enfin, une dernière précision doit être apportée au niveau des conséquences du conflit.

Comme, il l'est de plus en plus avancé, le conflit peut avoir des conséquences positives sur le travail. Plusieurs recherches montrent en effet que la divergence de point de vue pourrait améliorer la stimulation des idées et la qualité des décisions par des critiques constructives (Cosier & Rose, 1977; Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989; Amason, 1996) ce qui améliorerait la performance du groupe (Jehn, 1995). Cependant, le niveau de désaccord doit rester modéré pour ne pas se déplacer sur des "questions de personnes" et impliquer la dimension émotionnelle. De nombreuses études montrent précisément que les conflits centrés sur les personnes sont négativement corrélés avec la productivité et le niveau de satisfaction des groupes de travail (Jehn, 1997). Ce type de conflit diminuerait la bonne volonté et la compréhension mutuelle, ce qui gênerait l'achèvement du travail (Deutsch, 1969). Les membres du groupe passeraient davantage de temps sur les aspects relationnels (en tentant de réduire les menaces et de construire une cohésion) plutôt que sur les techniques ou prises de décisions relatives au travail (Evan, 1965). Jehn (1997) remarque d'ailleurs que ce type de conflit est beaucoup plus difficile à résoudre. Il rendrait de plus les individus irritables, suspicieux et malveillants. Enfin, son expression chronique pourrait avoir des effets destructeurs sur le fonctionnement du groupe (Coser, 1956). De la Rochefordière (1990) a d'ailleurs relevé les différents effets de ce type de conflit au niveau de l'organisation et de son environnement<sup>3</sup>. Il a constaté une tendance à la désinformation, à la rétention d'information ou encore à la négligence dans la transmission des informations, cela afin de nuire à celui considéré comme "l'adversaire". Mais également, une tendance à la mise en place de clans, à des manœuvres de discréditation ou encore à une résistance passive (obstructions, blocages). Au niveau du caractère compétitif de l'organisation. De la Rochefordière (1990) rapporte que. sur son échantillon d'entreprise, dix-sept ont reconnu des opportunités manguées de nouveaux marchés du fait du conflit et trente-neuf ont reconnu des opportunités manquées d'améliorations internes de la société ("Dans une entreprise du B.T.P., de vifs désaccords entre le directeur d'un bureau d'études et un responsable d'agence ont empêché ce dernier de répondre dans les délais à plusieurs appels d'offres." ou encore "Deux personnes arrivent à bloquer la mise en place d'un projet d'amélioration de la circulation de l'information ; ces nouvelles procédures les auraient obligés à se rencontrer régulièrement, ce qu'elles refusent absolument." De la Rochefordière, 1990 : 70). Durant le conflit, la prise de décision peut également apparaître comme mal adaptée ou prise en retard. Sur soixante-deux entreprises, soixante et une reconnaissent un gaspillage dans l'utilisation du temps lié au conflit. Et dans dix-neuf cas. l'image de marque de l'entreprise a été altérée, par une dégradation du service clientèle ou par une altération de la confiance des partenaires de l'entreprise, "une succession d'informations ou des décisions contradictoires, des allusions plus ou moins discrètes, certaines confidences « mettent la puce à l'oreille » de ceux qui se sentent concernés par la bonne santé de l'entreprise", banquiers, fournisseurs, partenaires financiers (De la Rochefordière, 1990 : 74). Enfin, "le climat social a été affecté dans quarante-sept cas. Cela va de l'évidente détérioration de l'ambiance de travail, accompagnée de rumeurs, bruits de couloir et ragots divers (signalés cinquante-huit fois), à des situations plus gênantes telles qu'une démotivation générale, une exploitation de la situation par les partenaires sociaux, des refus d'aller travailler dans les services perturbés, etc. (De la Rochefordière, 1990 : 75)".

\_

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Etude réalisée en 1988 sur un échantillon de 62 entreprises à partir d'entretiens non-directif et directif.

Le conflit est donc un concept "multiple", multiple par ses causes mais également par ses manifestations. Du point de vue de l'audit, il semble alors particulièrement délicat à appréhender. Cette démarche est pourtant essentielle puisque des conflits exacerbés peuvent aller, comme nous l'avons vu, jusqu'à menacer la survie de l'entreprise.

Plusieurs études montrent que les conflits sont rarement résolus, mais qu'ils sont, le plus souvent, redéfinis, reformulés, pour finalement toujours ressurgir (Kolb et Bartunek, 1992). Nous allons donc à présent centrer notre attention sur les origines du conflit, pour tenter d'en proposer une lecture originale à l'auditeur social.

# 2. Une lecture originale des conflits professionnels

Les causes d'un conflit sont souvent recherchées dans l'attitude même de ses protagonistes (perception d'injustice dans le traitement salarial ou l'attribution des responsabilités, jalousie, etc.) Or, de par son mode d'organisation ou par sa stratégie, l'entreprise contribue à générer des tensions voire un malaise qui peut rapidement faire germer de nombreux conflits.

Afin d'améliorer sa réactivité et donc ses performances, la tendance d'adaptabilité de l'entreprise vis-à-vis de son environnement va faire coïncider ses structures internes avec les conditions de ce dernier. Cet isomorphisme va produire dans l'organisation la création de différents services, départements, unités de travail, chacun ayant ses propres objectifs, moyens, et de fait, chacun ayant sa propre vision de l'organisation. Cette dernière sera d'ailleurs renforcée par les structures organisationnelles de récompenses et de contrôle.

Mais le fait que chaque individu voit les "choses" différemment, va l'amener à interpréter les événements, ses relations interpersonnelles, différemment. Or, lorsque ceux-ci vont interagir et donc, confronter leurs différences, il va se produire de nombreuses incompréhensions et conflits. Les unités organisationnelles créent et entretiennent à la fois les difficultés contre lesquelles elles luttent (Benson, 1977).

Très rapidement, les protagonistes peuvent entrer dans un "conflit sans fin", une sorte de cercle vicieux où chacun rigidifie son attitude de "victime" de l'autre. Isabelle Orgogozo (1998) a identifié quelques-uns de ces "jeux sans fin" assez courants auxquels se livrent les membres des grandes entreprises et administrations. Il s'agit du "jeu de l'accusation" entre les grandes fonctions (exemples : entre la production et les vendeurs ou entre l'approvisionnement et la production), le "jeu de l'hostilité et la peur" entre les syndicats et la direction, le "jeu de la concurrence" entre syndicats, le "jeu de la rivalité" entre cadres, le jeu du "nous, on travaille, eux c'est moins sûr" entre ateliers et/ou bureaux (Orgogozo, 1998 : 281).

Un dysfonctionnement n'est donc pas forcément lié à une incompatibilité de personnalités, mais peut être généré par la mise en place d'objectifs organisationnels opposés et l'instauration de "langages et logiques" différents.

De la même manière, certaines actions stratégiques de l'entreprise peuvent être sources de tensions chez les salariés. Par exemple, la grande majorité des entreprises sont à la fois à la recherche de stabilité, par la mise en place de routines, la recherche de prévision, de cohésion, et ont à la fois besoin de s'adapter aux changements de leur environnement (Morill, 1992; Pondy, 1967). Or la stabilité et l'adaptabilité ne sont pas deux valeurs tout à fait compatibles. Pour détailler cette contradiction, nous nous appuierons sur la Théorie générale des Systèmes

de Bertalanffy (1973). Selon le principe d'homéostasie, tout système tend à parvenir et à maintenir un équilibre grâce à un mécanisme de régulation. Si cette caractéristique assure la survie du système, elle s'oppose en revanche à tout changement. En considérant l'organisation comme un système, par la mise en place et maintenance de routines de travail, celles-ci tendent à stabiliser un certain équilibre. Cette structure organisationnelle ainsi établie se traduit chez les salariés par une certaine construction de la réalité de l'entreprise (Benson, 1977). Or tout changement (impulsé, par exemple, par l'environnement extérieur du système "entreprise") va donc créer des tensions. Des mécanismes de résistances vont se mettre en action pour conserver l'équilibre du système. Ainsi, la construction de la réalité induite à l'instant présent par l'ensemble des pratiques organisationnelles en vient à résister à ses propres développements futurs. Il s'agit pour Morill (1992) de la principale tension organisationnelle; celle-ci s'exprime formellement, lors d'actes particuliers (innovation technologique majeur, par exemple) ou plus informellement et quotidiennement par l'expression de doléances individuelles. Toujours pour cet auteur, les conflits résultants de cette contradiction vont soit menacer l'ordre organisationnel, soit mener au changement (ou, autrement dit, amèneront le système vers un nouveau point d'équilibre). Il est donc primordial, dans le cadre d'un audit, de précisément identifier les différentes logiques à l'origine d'éventuelles tensions. Car ce type de phénomène paradoxal se déroule quotidiennement.

Selon les théories de l'Ecole de Palo Alto (Bateson, Watzlawick, ...), une injonction comme "Soyez Spontané!" est en fait paradoxale, puisqu'elle se présente sous la forme d'un ordre qui contient en lui-même une contradiction telle que celui à qui il s'adresse n'a aucun moyen d'y répondre de façon satisfaisante (Marc & Picard, 2000). Ainsi, "toute personne mise en demeure d'avoir ce comportement se trouve dans une position intenable, car pour obéir, il lui faudrait être spontané par obéissance, donc sans spontanéité" (Watzlawick & al., 1972 : 201). En demandant en même temps à un salarié quelque chose et son contraire, ce dernier se trouve piégé et peut rapidement développer des comportements aberrants ; les conditions d'un conflit latent sont donc en place.

On retrouve les conditions similaires dans l'entreprise, lorsque d'un côté, la direction exige de ses salariés qu'ils communiquent davantage, notamment en mettant en place des cercles de qualité, et que d'un autre côté, elle donne la priorité absolue à la production et n'attribue en fait ni moyens, ni soutien réel pour atteindre les objectifs "ambitieux" de ces cercles (Juès, 1996). L'entreprise, en souhaitant concilier performance sociale et contrainte économique de cette manière, entraîne de la confusion dans l'encadrement intermédiaire et risque fort d'amener démotivation, stress et conflits.

Et les injonctions au sein des organisations sont nombreuses, par exemple, "Soyez créatifs", "Prenez des initiatives" (mais n'enfreignez pas les règles du jeu), "Pensez l'organisation comme une entité" (mais n'outrepassez pas les frontières de vos responsabilités), "Signalez immédiatement que vous avez fait une erreur" (mais vous serez sanctionné en cas d'erreur), "Investissez-vous dans votre travail" (Et acceptez les licenciements) (Hennestad, 1990; Mucchielli, 1999).

Dans des organisations de plus en plus complexes, il est difficile pour leurs dirigeants d'être attentifs à la cohérence globale de leur action. Or de nombreuses incohérences de stratégies peuvent engendrer de lourdes contre-performances sociales et économiques. C'est dans ce cadre, que l'auditeur social doit penser la construction de sa démarche.

#### 3. Implications pour l'auditeur social

Nous avons souligné les multiples conséquences du conflit entre salariés dans les organisations. Les manifestations de ce dernier touchent une grande partie "d'événements sociaux" auxquelles sont liés les indicateurs de l'auditeur, tels que les différencie Candau (1985). Nous pourrions avancer :

- Des conséquences physiques (accidents du travail, stress, ...) : les salariés "vivent la situation" de conflit en permanence ce qui peut, à terme, atteindre leur intégrité physique ou mentale ;
- Des conséquences matérielles pour l'entreprise, par des manœuvres de sabotages du travail de la partie "adverse", par des freinages dans la production dans le cas d'un conflit de type vertical, par une diminution de la qualité;
- Des conséquences au niveau individuel : absentéisme, turn-over mais aussi dégradation des relations avec la clientèle ;
- Des conséquences structurelles : par "contagion" d'un conflit entre personnes à un niveau collectif.

Ces "conséquences" ou événements sont mesurés par les indicateurs de l'auditeur. Ces derniers servent en effet à évaluation l'ampleur, la gravité, d'un "événement social" mais ne fournissent pas d'explications relatives aux dysfonctionnements constatés. Face à un grand nombre d'indicateur ayant dépassé la norme établie, comment l'auditeur social doit-il interpréter cette mesure ? Il doit, en fait, se référer à un modèle théorique. "La théorie est également indispensable pour comprendre les relations existantes entre l'indicateur retenu et le phénomène que l'on cherche à mesurer" (Candau, 1985 : 68). Or lorsque l'on envisage la multitude d'indicateurs pouvant se révéler comme étant potentiellement consécutive d'un conflit, cela révèle la haute nécessité pour l'auditeur de maîtriser les modèles théoriques explicatifs les plus riches et variés. Cette exigence nous a amené à présenter certaines sources du conflit entre personnes qui nous paraissent souvent négligées.

Le caractère éminemment subjectif du conflit interpersonnel (Deutsch, 1977) renforce la pertinence d'utilisation des entretiens semi-directifs comme outil approprié de recueil de perception des salariés (réalisé généralement à partir d'un échantillon représentatif de la population). Parfois, comme cela peut être le cas dans les entreprises publiques (Chabau & Le Bellec, 2003), l'audit social se limite à la réalisation d'enquêtes par questionnaires. Comme le réaffirme Chabau et Le Bellec (2003 : 18), "seules des méthodes qualitatives sous la forme d'entretiens approfondis peuvent permettre d'approcher le système social dans toute sa complexité".

Concernant la place de l'auditeur dans cette démarche, le caractère paradoxal de certaines actions managériales, voir de certaines politiques organisationnelles, précédemment soulignées, tend à appuyer la préférence pour un audit social externe. En effet, dans de tels contextes communicationnels paradoxaux, la possibilité pour ses acteurs de dénoncer les messages contradictoires se trouve déniée (Layole, 1984). Or, basé en interne, l'auditeur social pourrait être pris dans un rapport systémique profond avec le dysfonctionnement l'empêchant d'accéder à un niveau de lecture pertinent et/ou de faire reconnaître son diagnostic. D'ailleurs, pour aboutir à un changement l'intervention externe est prônée dans un tel contexte (Watzlawick & al., 1975).

Les réflexions théoriques précédemment présentées nous invitent de plus à repenser les causes des dysfonctionnements sociaux. Comme le formule Vargas (1984 : 66) concernant ces

contextes communicationnels paradoxaux sur les groupes de travail, "la cause du problème n'est plus alors à rechercher dans un groupe « malade » en lui-même, mais bien dans une maladie de la communication qui pervertit le rapport de ce groupe au reste de l'organisation". L'audit de la communication interne n'est donc pas un aspect à négliger dans l'audit social. Cependant les recommandations consistant à augmenter les moyens de communication ou à améliorer la technicité et la sophistication de ces outils, dans le but de résoudre les problèmes de communication, atteignent rarement cet objectif (Giordano, 1994). De nombreux consultants proposent également des séminaires de communication ou des formations d'animateurs. Ces propositions répondent à la problématique "Comment communiquer ?" et font l'impasse sur la question préalablement nécessaire : "Pourquoi communiquer?" Ouels sont les objectifs de l'entreprise (Lehnisch, 2003)? En se posant cette question, l'auditeur rencontre la possibilité de déceler les incohérences de messages. A contrario, renforcer les moyens de communication descendante peut produire l'inverse des effets escomptés. Par exemple, plus une entreprise accentuera ses moyens pour "motiver" ou "faire adhérer" le personnel, plus elle risque de voir se développer des attitudes de résistance, de méfiance ou d'apathie (Villette, 1988)<sup>4</sup>.

L'audit n'est pas seulement une vérification a posteriori, il peut également avoir un rôle préventif, en participant à la mise en place de nouvelles procédures par exemple (Candau, 1985). Aussi, quelles mesures l'auditeur social pourrait-il proposer pour prévenir les phénomènes de "conflictualité" ?

La mise en place d'un observatoire social semble la mesure la plus évidente puisque son objectif de prévention des conflits est généralement reconnu (Chabeau & Le Bellec, 2003). Cependant, "prévenir" n'est pas "prédire", comme le rappellent Chabeau et Le bellec (2003 : 14) ; ce qui est particulièrement avéré pour un phénomène aussi complexe que le conflit.

Il existe un autre dispositif orienté davantage vers l'action mais qui est peu pratiqué en France (Stimec, 2003). Il s'agit de la mise en place d'une cellule de médiation au sein de l'entreprise. L'expérimentation effectuée par le groupe CEGETEL montre que des réticences se posent du fait du manque de familiarité avec ce procédé, mais après quelques temps des résultats positifs commencent à émerger (Duval-Hamel & al., 2004). Un sentiment d'amélioration du climat interne est majoritairement constaté, cela notamment grâce à un accroissement du sentiment d'équité dans les relations de travail. La résolution des conflits se trouve donc facilitée, il est également noté une modification dans le rôle du management, par un accroissement de l'explication des décisions prisent et une meilleure écoute par l'encadrement (Duval-Hamel & al., 2004).

#### **Conclusion**

<u>r</u>

Le contexte organisationnel a une influence sur un dysfonctionnement social tel que le conflit. A partir d'indicateurs variés, l'auditeur social doit être en mesure d'identifier les véritables origines des écarts constatés. Pour enrichir son analyse, celui-ci doit prendre en compte le contexte communicationnel dans lequel se déroule l'action. Ce qui corrobore l'intuition de Candau, quand il y a 30 ans, celui-ci s'interrogeait : "L'audit social étant par essence concerné par le diagnostic des problèmes humains dans l'entreprise [...], l'approfondissement du

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Pour Michel Villette (1988 : 70) : "Dans le cadre d'une relation durable et relativement intime (comme dans un couple ou dans une communauté de travail stable où les gens cohabitent pendant de nombreuses années), le machiavélisme finit nécessairement par être perçu comme tel et alors il sépare au lieu de réunir".

concept d'audit, conduit naturellement à se demander si la même démarche ne pourrait pas être appliquée à d'autres domaines proches comme par exemple la communication, les structures de l'entreprises ou les systèmes de management" (Candau, 1985 : 270).

Terminons, enfin, par rappeler que l'audit social a trouvé ses fondements théoriques dans l'application des méthodes des audits financier et comptable. Au delà, celui-ci a fait, et fait toujours, appel à des démarches utilisées en sociologie, marketing ou d'autres disciplines traitant des informations qualitatives (Peretti & Vachette, 1984), comme nous venons de le montrer. De l'évolution et de l'enrichissement de ces disciplines connexes, l'audit social doit donc continuer de se nourrir pour se perfectionner.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. Academy of management journal, 39, 123-148.

Bateson, G. (1977). Vers une écologie de l'esprit, Tome 1 & 2, Paris, Seuil.

Benson, J.K. (1977). Organizations: a dialectal view. Administrative science quarterly, 22, 1-21.

Bertalanffy, (Von) L. (1973). La Théorie générale des systèmes, Paris, Dunod.

Candau, P. (1985). Audit social, Paris, Vuibert.

Chabau, C., Le Bellec, N. (2003). Atouts et limites de l'observation sociale. Personnel, 438, mars-avril, 14-18.

Cosier, R., Rose, G. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. Organizational Behavior and Human Performance, 19, 378-391.

Coser, L. (1956). The functions of social conflict, New York, Free Press.

Couret, A., Igalens, J. (1988). L'audit social, Paris, PUF.

De la Rochefordière, Y. (1990). Du conflit au dialogue, tous gagnants, Paris, Les éditions d'organisations.

Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. Journal of Social Issues, 25, 7-41.

Deutsch, M. (1977). The resolution of conflict: constructive and destructive process, 2e éd., New Haven, CT, Yale University Press.

Duval-Hamel, J., Le Flanchec, A., Rojot, J. (2004). Apprendre d'un processus de médiation. Le cas de SFR Cegetel. Revue française de gestion, 30, 153, 269-280.

Evan, W. (1965). Conflict and performance in R&D organizations. Industrial Management Review, 7.

Giordano, Y. (1994). Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ? Revue de Gestion des Ressources Humaines, 13, 14, 49-61.

Hartwick, J., Barki, H. (Avril 2002). Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict. Cahier du GreSI, n°02-04.

Hennestad, B.W. (1990). The Symbolic Impact of Double Bind Leadership: Double Bind an the Dynamics of Organizational Culture. Journal of Management Studies, 25, 3, may, 265-280.

Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly, 40, 256-282.

Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. Administrative Science Quarterly, 42, 530-557.

Juès, J. P. (1996). Résoudre les conflits par l'approche paradoxale, Alleur, Marabout.

Kolb, M.D., Bartunek M. J. (1992). Hidden Conflict in Organisation: Uncovering Behindthe-scenes Disputes, Sage Publications, London.

Layole, G. (1984). Dénouer les conflits professionnels, Paris, Les éditions d'organisation.

Lehnisch, J.-P. (2003). La communication dans l'entreprise, 5e édition, Paris, PUF.

Louart, P. (1991). Gestion des ressources humaines, Paris, Editions Eyrolles.

Marc, E., Picard, D. (2000). L'école de Palo Alto, Paris, RETZ.

Mintzberg, H. (1994). Structures et dynamique des organisations, Paris, Les éditions d'organisation.

Morill, C. (1992). The private ordering of professional relation. In Kolb M. D., Bartunek M. J. Hidden Conflict in Organisation: Uncovering Behind-the-scenes Disputes, Sage Publications, London, 88-120.

Mucchielli, A. (1999). Théories systémiques des communications, Paris, Armand Collin.

Orgogozo, I. (1998). L'entreprise communicante, Paris, Les éditions d'organisations.

Peretti, J.-M., Vachette, J.-L. (1984). Audit social, Les Editions d'Organisation, Paris.

Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. Administrative Science Quarterly, 12, 296-320.

Rondeau, A. (1990). La gestion des conflits. In Chanlat, J.-F. (Sous la direction) (1990). L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées. Les presses de l'université Laval, Ed. Eska. 507 - 527.

Schweiger, D., Sandberg, W., Rechner, P. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. Academy of Management Journal, 32, 745-772.

Stimec, A. (2003). La médiation : un recours pour gérer les conflits en entreprise ? Revue de Gestion des Ressources Humaines, Paris, Editions Eska.

Thomas, K.W. (1976). Conflict and Conflict Management. In Dunnett, M. C. (1983) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, New York, John Wiley & sons, 889-935.

Thomas, K.W. (1979). Organisational conflict. In KERR S. (Ed.), Organisational behavior, Columbus, Ohio, Grid.

Vargas, G. (1984). Les paradoxes de la communication dans les organisations. Revue française de gestion, 45, mars-avril-mai, 58-67.

Vatier, R. (1980). L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations. Enseignement et Gestion, 16, Hiver.

Villette, M. (1988). La communication interne d'entreprise : stratégies amicales et stratégies inamicales. Revue Française de Marketing, 120, 67-72.

Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. (1972). Une logique de la communication, Paris, Seuil.

# L'AUDIT SOCIAL ET L'HYPOTHESE IMPLICITE DE L'EXISTENCE D'UN DYSFONCTIONNEMENT STRUCTUREL INCOMPRESSIBLE CORRELE AUX PRATIQUES PROFESSIONNELLES D'INVESTIGATION

# François ECOTO<sup>1</sup>

Professeur titulaire au CRESPA. Enseignant-Chercheur ISEOR (Université Lyon 3).

#### Résumé

Nous pensons que tout audit social est porteur d'un nombre incompressible de dysfonctionnements résultant de la forme et contenu de son argumentaire. Et même l'entreprise la mieux gérée du monde ne pourrait que rarement sortir indemne d'un audit social. Mais qu'appelle-t-on audit ? Et quelle différence avec les notions connexes telles que l'évaluation, mesure, diagnostic et analyse ?

L'audit permet de certifier que les comptes annuels sont réguliers, sincères et qu'ils donnent une image fidèle du patrimoine de l'entreprise, de sa situation financière et du résultat de l'exercice. Il sert à contrôler la conformité et la pertinence par rapport à des dispositions législatives, réglementaires et par rapport à des recommandations et normes publiées par des organismes professionnels. L'évaluation, par contre, consiste à formuler un jugement de valeur portant sur un objet, une personne ou une action par le moyen d'une confrontation entre deux séries de données : des données de faits constituées par un ensemble d'informations concernant l'objet, la personne ou l'action à évaluer ; et des données qui sont de l'ordre de l'idéal, du devoir-être (critères, normes, modèles) et qui concernent la réalité à évaluer (objet, personne, ou action). La problématique de l'évaluation n'est pas celle de l'objectivité (livrer l'objet tel qu'il est) mais de la pertinence. La mesure, de son côté, est l'opération par laquelle on met en correspondance des données matérielles qualitativement définies (des objets) et des systèmes d'unités qui s'y appliquent (des nombres) tandis que le diagnostic rapproche les différents symptômes pour mettre en exergue les syndromes et reconnaître la famille pathologique. Quant à l'analyse, elle décompose, dissèque les phénomènes pour ensuite dégager les points forts et les points faibles.

Mots clés: Audit – Evaluation – Mesure – Diagnostic – Analyse

-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Docteur ès Sciences de Gestion, Docteur en Sciences Economiques, Docteur en Philosophie Appliquée, Agrégé en Sciences Commerciales, Diplômé HEC, Diplômé de l'Ecole Supérieure des Sciences Commerciales Appliquées, Ancien Elève de Préparation Aux Grandes Ecoles du Lycée du Parc de Lyon.

#### Introduction

Le contexte et les circonstances dans lesquelles se pose la nécessité d'un audit sont à la fois variés et polyformes. Il y a une soixantaine d'années, l'une des principales erreurs que redoutaient les entreprises résidait dans la peur d'être reprochées de mal tenir la comptabilité, ne serait-ce que vis-à-vis du fisc.

Celles-ci craignaient, en effet :

- qu'un mauvais décompte des produits fabriqués ou qu'une mauvaise tenue des stocks ne vînt fausser les résultats de fin d'année,
- que des saisies erronées et l'absence de pointage des heures travaillées, chômées, heures normales, complémentaires, n'induisassent des erreurs dans l'élaboration de la fiche de paie, et le décompte des congés payés,
- que le manque de régularité, de rigueur et de professionnalisme dans la facturation ne retardât les paiements, et n'entraînât des pertes de chiffres d'affaires.

Aussi vit-on se développer dans les années cinquante, les services d'audit interne afin de prévenir les risques comptables et financiers, et de préparer les missions annuelles des commissaires aux comptes.

Avec le développement de la consommation de masse des années quatre-vingts, le client est placé au centre des préoccupations de l'entreprise; sa fidélisation devenant un facteur de différenciation; et sa perte ou défection comme un « trou financier » voire un risque financier important. La qualité du produit et du service devient donc un moyen incontournable permettant d'attirer le client, de le garder et de le fidéliser. D'où la nécessité pour l'entreprise de s'assurer qu'elle peut garantir en permanence à sa clientèle la quantité de produits et de services dont elle a besoin avec, par ailleurs, une qualité irréprochable. De là, se développèrent des audits de qualité centrés sur les processus de production de l'entreprise.

Plus récemment, les thèmes de respect de l'environnement ont fait leur apparition. Le risque de famine et de pénurie alimentaire étant écartés dans les pays industrialisés, ce sont les nuisances résultant de l'activité économique sur lesquelles se focalise l'attention de l'opinion publique; le bruit et les pollutions de tout genre devenant désormais, à tort ou à raison, les boucs émissaires et source de toutes les pathologies et de tous les maux dont souffre la Société. Ce qui a poussé nombre d'entreprises à créer des structures et programmes particuliers de contrôle et d'audit doublés d'un système de management environnemental.

Aujourd'hui, dans la mesure où l'opinion publique est désormais plus sensibilisée, les entreprises sont confrontées à de nouveaux problèmes tels que les questions d'éthique des affaires ; le rapport qualité/prix; la façon dont les produits et services ont été produits afin d'éliminer de leurs achats les produits des entreprises qui font travailler les enfants ou qui font travailler leur personnel dans des conditions inhumaines. Des associations de consommateurs, les ONG les syndicats et les associations de chefs d'entreprises font pression pour l'adoption de chartes de bonne conduite, et pour l'élaboration de normes garantissant, à la fois, le respect minimal des droits fondamentaux des travailleurs et de l'éthique des affaires.

C'est ainsi que l'audit social est né durant les années quatre-vingts et a rejoint la liste déjà longue des audits<sup>2</sup> au service du management des entreprises.

Mais qu'appelle-t-on audit ? Et qu'est-ce qui le différencie des autres notions connexes et souvent sujettes à confusion tels que : l'évaluation, mesure, diagnostic, analyse ?

L'audit (D. Batude, 1997) permet de certifier que les comptes annuels sont réguliers, sincères, donnent à la fois une image fidèle du patrimoine de l'entreprise, de sa situation financière et du résultat de l'exercice. Pour accomplir sa mission, l'auditeur doit respecter les dispositions législatives et réglementaires ainsi que les recommandations et les normes publiées par les organismes professionnels. Et en cas de faute, sa responsabilité peut être engagée selon le cas, sur le plan civil, pénal et disciplinaire.

Suivant le lexique de gestion (Dalloz, 1991), il s'agirait d'une activité de contrôle et de conseil. L'audit de gestion certifierait la régularité des comptes d'une société ou d'une institution. Il proposerait des mesures destinées à améliorer le fonctionnement de l'entreprise, si ce dernier est jugé incorrect. Avec l'institution du bilan social, on parlerait donc d'audit social. D'où la définition générale suivante du même lexique : « l'audit, quel que soit son domaine, a pour tâche d'entreprendre des investigations systématiques afin de dégager l'efficacité réelle dans le domaine d'une organisation et de ses dirigeants. L'auditeur peut être interne, salarié de l'entreprise ou externe, entreprise de conseil ».

L'audit social (l'IFACI, IAS, 2000) serait donc « un audit appliqué à la gestion et aux modes de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient, ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes ».

L'évaluation, par contre, consiste à formuler un jugement de valeur portant sur un objet, une personne ou une action par le moyen d'une confrontation entre deux séries de données : des données de faits constituées par un ensemble d'informations concernant l'objet, la personne ou l'action à évaluer ; et des données qui sont de l'ordre de l'idéal, du devoir être (critères, normes, modèles) et qui concernent la réalité à évaluer (objet, personne, ou action). La problématique de l'évaluation n'est pas celle de l'objectivité (livrer l'objet tel qu'il est) mais de la pertinence. Ainsi le propos de l'évaluateur n'est pas de mesurer un objet, mais de dire dans quelle mesure un projet a été ou non réalisé.

La mesure, de son côté, est l'opération par laquelle on met en correspondance des données matérielles qualitativement définies (des objets) et des systèmes d'unités qui s'y appliquent (des nombres) tandis que le diagnostic rapproche les différents symptômes pour mettre en exergue les syndromes et reconnaître la famille pathologique. Quant à l'analyse, elle décompose, dissèque les phénomènes pour ensuite dégager les points forts et les points faibles.

Ainsi le propos de l'évaluateur n'est pas de mesurer un objet, mais de dire dans quelle mesure un projet a été ou non réalisé. Aussi, comme nous l'avons déjà souligné plus haut, la

\_

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> L'audit des commissaires aux comptes ou audit externe légal ; l'audit interne ou par un membre ou un groupe de l'entité auditée ; l'audit externe hors commissaire aux comptes ou audit par les cabinets conseils ; audit comptable financier ; l'audit opérationnel d'efficacité et d'efficience ; l'audit de direction ou du management ; l'audit thématique ou transverse ; l'audit social ; l'audit environnemental ; l'audit de la maintenance ; l'audit du management de la sécurité ; l'audit des systèmes d'information, l'audit de qualité ; audit de l'emploi, audit des rémunérations, audit de l'aménagement des temps, audit de la formation professionnelle, audit de la culture d'entreprise, audit du bilan social, audit du recrutement, et la liste n'est ni limitative ni exhaustive.

problème de l'évaluation n'est pas celle de l'objectivité c'est-à-dire livrer l'objet tel qu'il est, mais de la pertinence c'est-à-dire congruence avec ses objectifs et son objet.

L'intérêt, l'utilité et les enjeux de ce concept sont évidents : l'audit social permet, entre autres, de déterminer si les ressources de l'entreprise lui permettront non seulement de saisir les opportunités de l'environnement qui se présenteront, mais également si elles lui permettront de faire face aux menaces. Ce qui aboutit implicitement à l'inventaire des forces et faiblesses de l'entreprise. Nous n'oublions pas non plus que le champ de l'audit social peut être appréhendé suivant les critères de niveaux et de domaines (R. Vatier, in « Les règles de l'audit social », Enseignement et Gestion, FNEGE, 1980 ; P. Candau, L'audit social, Vuibert, 1986).

- Suivant le *critère de niveaux*, on aurait : l'audit de conformité, l'audit de procédures et l'audit d'efficacité du pilotage social.
- Suivant *le critère des domaines* de l'audit social, ce dernier regrouperait selon R .Vatier et P. Candau (ibid), l'ensemble des préoccupations qui naissent des interactions des individus ou de groupes d'individus avec leur environnement interne et externe. C'est ainsi que l'audit des politiques sociales traitera, par exemple, de l'emploi, des rémunérations, conditions de travail, de l'hygiène et de la sécurité, de la formation, des relations professionnelles, des activités sociales et culturelles, de l'information et de la communication.

Aussi pour construire notre **fil conducteur**, nous partons du constat selon lequel tout audit social, quel qu'il soit, et quel que soit son domaine d'intervention et les pratiques professionnelles au sein de l'entreprise auditée, ne peut aboutir fatalement qu'à la découverte d'un dysfonctionnement lié à la structuration même de l'argumentaire et du mode de questionnement utilisé. Autrement dit, il n'y a pas d'audit sans découverte de faute latente ou explicite.

D'où notre **problématique**, à savoir : « l'audit social peut-il se solder par un zéro faute ou par un zéro dysfonctionnement » ?

Une pré-réponse ou **hypothèse centrale** à cette question serait que le résultat de l'audit est contingent à la structuration des pratiques professionnelles en vigueur et aux objectifs privilégiés par le cabinet d'audit chargé de l'audit.

# Aussi, après avoir :

- rappelé le contexte et circonstances dans lesquelles s'opère l'audit,
- esquissé une explicitation du concept comparativement aux autres notions assez proches
- souligné l'intérêt, l'utilité et les enjeux
- annoncé le fil conducteur, la problématique, et l'hypothèse centrale,

nous nous proposons donc d'organiser le corpus théorique de cette étude tout à fait exploratoire en deux parties : La méthodologie et résultats (1) et l'approfondissement des notions d'audit, évaluation, diagnostic, mesure et analyse (2).

# 1. Méthodologie/Résultats – Discussion

## 1.1. Données d'observations

Les données d'observation auxquelles nous nous référons sont celles contenues dans les d'argumentaires des praticiens et que nous nous sommes efforcés d'extraire avec tout l'arbitraire que peut comporter une telle opération. Ce sont des données qualitatives susceptibles de générer par la suite des données quantitatives sur lesquelles pourraient s'accorder les chercheurs et les praticiens pour établir ou infirmer l'hypothèse selon laquelle, il existe toujours dans tout audit social un niveau minimal incompressible de dysfonctionnements. Pour cela, nous nous sommes basés sur cinq argumentaires de cinq cabinets différents d'audit social, argumentaires soumis à trois entreprises de la Région Rhône Alpes en quinze ans d'existence. Les cinq argumentaires des cinq cabinets d'audit social seront notés respectivement C1, C2, C3, C4, C5, par commodité et clarté de l'exposé. Pour savoir si le nombre de dysfonctionnements relevés dépendrait de l'argumentaire du cabinet d'audit ou plutôt de la structure et qualité du management de la société auditée, nous avons demandé à trois entreprises auditées de nous rappeler grosso modo le nombre dysfonctionnements relevés par chacun des cabinets à partir de leur argumentaire durant leur passage. Les résultats obtenus sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Collecte de données d'observations

	T	ī	T		
Type	C1	C2	C3	C4	C5
d'entreprise					
Entreprise	6	10	19	19	1
connaissant					
des problèmes					
et attendant					
l'audit social					
comme					
remède (I)					
l'entreprise	3	18	13	13	7
auditée « a	3	10	13	13	/
priori sans					
problème et					
ayant déjà fait					
appel à un					
cabinet					
d'audit social					
(II)					
l'entreprise	8	12	15	18	1
auditée a					
priori sans					
problème avec					
changement					
récent de					
direction (III)					

# 1.2. Descriptif des argumentaires des professionnels C1, C2, ... C5 de l'audit social choisis pour les besoins de l'étude exploratoire

C1 : Cabinet spécialisé dans le « le contrôle de direction »

1) Existe-t-il une politique de personnel? 2) Qui établit cette politique: Conseil d'Administration, Comité de direction, Directeur des RH? 3) Existe-t-il des objectifs pour le département RH? 4) Sont-ils révisés régulièrement? Par qui? 5) Quelle est la structure de l'activité: Service du Personnel et Services sociaux? 6) Existe-il un plan de développement du personnel à moyen terme?

C2 : Cabinet spécialisé sur « l'audit organisationnel ». 1) Organigramme à jour ? 2) Descriptif des postes corrects ? 3) Responsabilisation et délégation d'autorité ? 4) Proportion de personnel cadre par rapport au nombre total d'employés ? 5) Responsabilité pour l'embauche et le licenciement ? 6) Procédure pour l'évaluation du personnel. Est-elle appliquée ? 7) Politique de formation et de promotion ? 8) Nombre d'heures de travail normal et moyen par catégorie et par activité ? 9) Echelonnement des heures de travail ? 10) Dossiers et fichiers de personnel, utiles, nécessaires, à jour ? 11) Règles pour la rétention et destruction des dossiers de personnel ? 12) Sécurité de l'information ? 13) Immatriculation par département ?

C3: Cabinet spécialisé dans « l'audit paie et efficacité » : 1) Existence d'une grille de salaires dans l'entreprise ? 2) Méthodes utilisées pour le calcul et la recommandation des primes. Pourquoi ? 3) Politiques sur les avantages en nature : voiture, téléphone, logement, cantine/restaurant ? 4) Salaire moyen : tout personnel, par catégorie ? 5) Chiffre d'affaires par employé ? 6) Valeur ajoutée par employé ? Différentiel de salaire entre directeur, cadres, non cadres ?

C4: Cabinet spécialisé dans « le recrutement/sélection »: 1) Qui est le responsable du recrutement des cadres, non cadres, directeurs, PDG ? 2) Qui décide du nombre de salariés ? 3) Existe-t-il des plans de recrutement temporaire ?4) Etudie-t-on régulièrement le marché du travail ? 5) Qui autorise les recrutements ?6) Les relations/communications entre le personnel et les départements sont-elles satisfaisantes ?7) Quel genre de publicité utilise l'entreprise : interne, externe ? Est-elle efficace ? 8) Existe-t-il un document standard d'application ? 9) Comment décide-t-on pour un candidat : qualifications, tests, psychologie, graphologie, tous les candidats ou simplement les cadres ? 10) Quel est le coût unitaire de recrutement d'un salarié cadre ou non cadre ? 11) Vérifie-t-on après la validité des sélections ? 12) Existe-t-il une procédure d'accueil du nouveau salarié dans l'entreprise ?

C5 : Cabinet spécialisé dans « l'audit –relations avec le Personnel » : 1) Histoire des relations avec les syndicats, avec le comité d'entreprise ? 2) Les employés sont-ils informés des développements les plus importants dans l'entreprise : changement de direction, OPA, explication des résultats, fermeture d'une usine ou d'une activité, objectifs de l'entreprise, nouveaux produits, nouvelles filiales ? 3) Existe-t-il un journal de l'entreprise ou de la direction : objectifs, utilité, coût ? 4) Efforts faits pour augmenter l'intérêt du travail : taylorisme ou hetzbergisation ? 5) Taux de roulement du personnel ? 6) Analyse des raisons invoquées pour quitter l'entreprise ? 7) Existence de procédures de discipline dans l'entreprise ? Appliquée par qui ? 8) Existe-t-il encore une carte d'identité interne ? Pourquoi ? 9) Politique de retraite et pré -retraite : complément de traitement, actualisation ? 10) Relations sociales à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise : sportives, culturelles, ou autres ?

#### 1.3. Résultats - Discussion

# 1.3.1. Application de l'analyse en composantes principales sur le tableau 1

Type d'entreprise	Moyenne	Ecart-type
I	11	7,127
II	10,8	5,231
III	10,8	5,913

#### 1.3.2. Elaboration de la matrice M des variables centrées réduites

-0, 702	-0,140	1,122	1,122	-1, 403
-1,491	1,376	0,421	0,421	-0,726
-0,474	0,203	0,710	1,218	-1,657

#### 1.3.3. Détermination de la matrice V avec des variances covariances

Où V= MxM' avec M'= transposée de M. La matrice V est à 1/5 près la matrice des variances covariances.

Cette matrice v est donc la suivante :

5	2 ?8164	4,7933
2 ?8164	5	3,0006
4,7933	3,0006	5

# 1.3.4. Valeurs propres et vecteurs propres

On appelle vecteur propre d'une matrice V, un vecteur ligne X tel que XV=aX avec « a » un coefficient appelé valeur propre.

Après résolution de l'équation caractéristique, on trouve comme valeurs propres:

$$a 1 = 12, 15 \text{ et } a 2 = 2,644$$

Associées aux vecteurs propres :  $X1 = (0,609 \ 0,498 \ 0,616)$   $X2 = (-0,385 \ 0,865 \ -0,319)$ 

Les composantes de ces deux vecteurs propres déterminent naturellement les deux axes principaux sur lesquels seront projetés les points, les valeurs propres de leur coté permettant de calculer la part de la variance totale expliquée par les deux axes.

# 1.3.5. Calcul de la variance totale

La variance totale est égale à la trace de la matrice des variances covariances V c'est-à-dire la somme des éléments de sa diagonale principale : Trace (v)=5+5+5=15= variance totale

# 1.3.6. Part de la variance expliquée par chaque axe factoriel

Variance expliquée par le premier axe : a 1/Trace (v)= 12,15/15=81% Variance expliquée par le second axe : a 2/Trace(v)= 2,644/15= 17,60% Donc le premier et le second axe expliquent à eux deux 98,60% de la variance totale ou inertie ou de l'information totale (=81%+17,60%)

# 1.3.7. Coordonnées des différents cabinets d'audit social C1, C2, ... C5 sur les deux axes factoriels

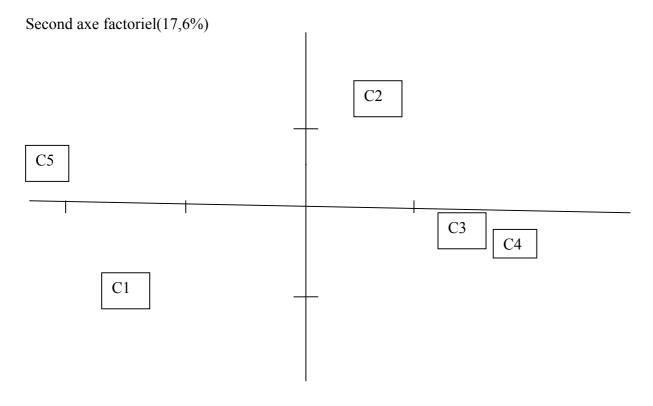
Pour trouver les coordonnées des cabinets d'audit social sur chaque axe factoriel, on multiplie chacun des deux vecteurs propres X1 et X2 par la matrice M des variables centrées réduites de départ, soit respectivement : X1.M et X2.M, d'où le tableau des coordonnées T2 cidessous :

Axes factoriels	C1	C2	C3	C4	C5
Axe factoriel1 (X1.M)	-1,462	0,726	1,33	1,64	-2,239
Axe factoriel2 (X2.M)	0,869	1,18	-0,295	-0,458	0,441

# 1.3.8. Représentation graphique dans le plan des deux premiers axes factoriels

Nous représentons ensuite sur le plan déterminé par les deux axes factoriels, les coordonnées des cinq cabinets d'audit social. En ramenant ainsi à deux dimension les données du tableau 1 de départ, nous expliquons 81% + 17,6% = 98% de la variance totale ou inertie totale, la perte de l'information étant très faible, à savoir : 100% - 98,6% = 1,4%

Figure 1 :Représentation graphique des cabinets d'audit social en « Analyse en composantes principales »



# 1.3.9. Discussion/Interprétation

Sur le premier axe factoriel qui contient 81% de l'information totale s'opposent très nettement deux groupes : (C2, C3,C4) et (C1, C5). Ce qui semblerait montrer qu'il y aurait une certaine homogénéité de résultats dans chacun des deux groupes par rapport aux critères proposés (type d'entreprise auditée).

Les composantes du vecteur propre sont toutes positives et relativement proches, ce qui tendrait à montrer que les trois types d'entreprises auditées contribuent dans le même sens et de façon à peu près égale à la détermination de cet axe.

Sur le second axe factoriel qui contient 17,6% de l'information, on distingue des cabinets d'audit social plus attirés par l'entreprise de type II (l'entreprise auditée « a priori sans problème et ayant déjà fait appel à un cabinet d'audit social ) que par les deux autres types I (Entreprise connaissant des problèmes et attendant l'audit social comme remède) et III (l'entreprise auditée a priori sans problème avec changement récent de direction). Les composantes du vecteur propre confirment cette interprétation : le critère II avec un coefficient positif élevé a sur cet axe une contribution qui va en sens inverse de celle des deux autres critères I et III.

On peut donc émettre l'hypothèse que qu'il existe toujours un niveau incompressible de dysfonctionnements que révélera un audit social indépendant de la nature de l'entreprise mais lié à la présence de l'audit social et à son argumentaire, sans que cela ne soit généralisable sans réserve.

- 2. Prolongement et extension théoriques : convergences, divergences, spécificités des concepts d'audit, évaluation, mesure, diagnostic, analyse
- 2.1. Un synopsis théorique des concepts d'audit, évaluation, mesure, diagnostic et analyse : exégèse

#### 2.1.1. L'audit

L'audit recouvre, dans les faits, un champ assez large. Il consiste, d'une façon générale, en un examen mené par un observateur professionnel sur la manière dont est exercée une activité par rapport à des critères spécifiques à cette activité. L'audit financier est sans doute l'aspect le plus connu, parce que le plus ancien. Il a eu, en effet, un développement comparable à celui de la comptabilité.

Visant à l'origine, la recherche de la fraude et de l'erreur, l'audit comptable s'est, à partir de ce siècle, orienté vers l'émission d'une opinion sur la validité des états financiers. Apparu en Italie au 16°siècle, il s'est développé en Europe et a connu une véritable expansion avec une forte impulsion anglo-saxonne au 20° siècle. La notion d'audit s'est ensuite étendue à de nombreux aspects du fonctionnement de l'entreprise, au point que l'on parle aujourd'hui, d'audit social, d'audit juridique, d'audit industriel et même d'audit de qualité.

L'audit comptable et financier a été défini en France et sur le plan international par les diverses organisations professionnelles. Ces organisations veillent à la détermination de règles

professionnelles, à leur constante amélioration et à leur respect par ceux qui exercent le métier : les auditeurs ou réviseurs comptables pour utiliser un terme non anglo-saxon.

D'après L'OECCA<sup>3</sup>, l'audit est examen auquel procède un professionnel compétent indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et sincérité du bilan et des comptes de résultat d'une entreprise

Pour l'IFAC<sup>4</sup> l'audit est le contrôle de l'information financière émanant d'une entité juridique et effectué en vue d'exprimer une opinion sur cette information.

Et tout récemment, la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) a pris le parti d'adopter le terme d'audit dans les modèles de rapport des commissaires aux comptes et en donne la définition suivante : un audit consiste à examiner, par sondage, les éléments probants justifiant les données contenues dans les comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour « l'arrêté des comptes » et à apprécier leur présentation d'ensemble.

Une distinction mérite d'être faite, cependant, entre l'audit légal et l'audit contractuel. L'audit légal est celui exercé par le commissaire aux comptes dans le cadre de sa mission telle que définie par la loi, alors que l'audit élargi ou audit contractuel est celui réalisé par un auditeur externe de manière régulière ou pour répondre à des besoins spécifiques. S'agissant, maintenant, de l'audit et des missions de l'expert comptable, il convient de noter que les travaux de l'auditeur légal ou du commissaire aux comptes ne se confondent généralement pas avec ceux de l'expert comptable à qui peut être confiée par une entreprise ne disposant pas de ressources internes, une mission d'établissement ou d'examen des comptes annuels. Certes, l'expert comptable, en tant que professionnel indépendant et ayant par ailleurs la qualité de commissaire aux comptes, se doit de respecter les normes professionnelles et peut fournir une attestation à la fin de ses travaux. Mais la mission qui lui est confiée, d'amplitude variable, se distingue bien souvent de la mission d'audit. L'expert comptable peut se voir confier trois types de mission : mission de présentation, mission d'examen et mission d'audit.

Les deux premières missions se distinguent nettement des missions d'audit. L'attestation délivrée par l'expert comptable le précise alors clairement. La mission de présentation constitue une simple mise en forme de données comptables fournies par l'entreprise. La mission d'examen comporte, en outre, des contrôles généraux de cohérence des comptes ainsi établis. La troisième mission, quant à elle, est une mission complète de révision contractuelle. Elle peut être confiée volontairement par l'entreprise à un expert comptable si elle choisit spontanément d'en désigner un, la fonction de commissaire aux comptes étant incompatible avec celle d'expert comptable de l'entreprise. Cette incompatibilité prévue par la loi repose sur le principe d'indépendance suivant lequel le contrôleur ne peut être en même temps l'objet du contrôle.

Notons au passage la distinction entre auditeur externe et auditeur interne. Les groupes ou sociétés de taille significative ont souvent cherché à renforcer leur propre dispositif de contrôle en créant en leur sein même un service spécifique. Ce service appelé service d'audit interne, est généralement rattaché à la direction générale afin de préserver son indépendance aux autres services de la société ou du groupe. Son rôle est de définir et/ou de veiller à la définition de procédures de contrôle interne satisfaisantes au sein de l'entreprise, à leur diffusion et à leur correcte application. L'auditeur interne fait partie intégrante de l'entreprise par opposition à l'auditeur légal ou contractuel ou auditeur externe. Bien que les conditions

-

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> International Federation of Accountants

d'intervention et de travail soient différentes, les auditeurs internes et externes visent le même objectif : la conformité à la réalité et la fiabilité des comptes.

#### 2.1.2. L'évaluation

L'évaluation proprement dite repose sur le traitement, l'analyse et l'interprétation des informations recueillies en regard du référent par comparaison ou mise en correspondance de celui-ci au référé. L'évaluation transforme ainsi la représentation factuelle d'un objet en une représentation normée. On passe d'un jugement de fait à un jugement de valeur aboutissant ainsi à une nouvelle représentation du réel à partir de celle que constituait le référé. L'évaluation est une activité d'élaboration conceptuelle et non une activité directement opératoire. C'est un moyen d'éclairer une prise de décision.

Le terme « évaluation » recouvre d'ailleurs une démarche itérative et rétroactive qui va de la fixation d'objectifs à l'appréciation de leur atteinte. Et toute démarche d'évaluation semble devoir en fait : partir de la définition d'objectifs, décrire le plus précisément possible les activités visant à atteindre ces objectifs, définir des procédures permettant d'effectuer des tâches nécessaires à l'atteinte des objectifs soumises au contrôle interne lui-même justiciable d'un audit interne ou externe, définir des indicateurs facilitant la mesure des effets de chaque activité, détecter l'effet d'éventuels facteurs externes et/ou de faits imprévisibles lors de la fixation de l'objectif afin de pouvoir permettre de porter un jugement de valeur ou une appréciation qui sera le cœur de l'évaluation.

Cependant, le concept d'évaluation a évolué et tendrait à devenir une appréciation (N. Sillamy, 1980) du mérite, une appréciation des capacités ou de la valeur personnelle d'un sujet considéré dans une situation donnée et/ou par rapport à la moyenne de ses pairs. Mais si nous nous en tenons à cette définition, nous ne sommes pas plus avancés, car cette approche introduit des notions trop abstraites telles que celles de « mérite, capacité, valeur professionnelle », induisant par la même occasion une notion globale de l'évaluation de l'individu, c'est-à-dire des résultats de travail et de ses aptitudes.

Figure n° 2 : Double articulation dans l'opération d'évaluation

```
REFERE
                                                                               Utilisation
                                          Ensemble d'éléments jugés ...
                                                                               d'indicateurs
                                          Représentatifs de
                                                           Catégories d'appréhension...
REALITE<sup>5</sup>
           A partir de
        (objet de travail)₄
                                                             de la réalité concrète
                                                                Champ de la réalité
                            une situation réelle
                   une valeur
                   concrète
Evaluer = juger : attribuer
                                    en confrontant .....
           En fonction de\
                                                                        Champ des attentes
             (moyen de travail)
                                       une situation désirée
                   sociales
                                            REFERENT
                                                                Production de normes
                                         Ensemble d'intentions jugées ... ou critères de
                                         jugement ... PROJET<sup>6</sup>
                                          Significatives de
```

<u>Référé</u>: constitué par l'ensemble des observables à travers lesquels le réel concret est saisi, et construit à l'aide d'instruments d'observation (les outils d'évaluation) qui servent ainsi à produire de l'information pour l'évaluation

<u>Référent</u>: est un modèle « idéal » articulant les intentions jugées les plus significatives par référence au projet, et à partir desquelles vont se dégager des normes et critères

#### **2.1.3.** Mesure

Mesurer, c'est assigner un nombre à un objet ou à un événement selon une règle logiquement acceptable. Il doit y avoir correspondance entre les propriétés qui régissent les relations entre les choses et celles qui régissent les relations entre les nombres. La mesure est une opération de saisie des données. Elle apporte la précision dans la collecte des faits d'observation. A ce titre, elle pourra participer dans la construction de ce qui sera appelé le référé, mais ne constituera jamais, en tant que telle, une évaluation puisque celle-ci sera le produit de la comparaison du référé (ensemble des données d'observation) avec le référent, système d'interprétation des données saisies.

<sup>5</sup> Réalité (situation concrète observée ; données de fait ; ce qui s'est concrètement produit)

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Projet (intention de changement ; données de devoir être ; ce qui est idéalement souhaité ou attendu)

# 2.1.4. Diagnostic

Le diagnostic correspond à l'identification non seulement des facteurs clés de succès ou d'optimisation des ressources de l'entreprise mais également des dysfonctionnements ou anomalies dont souffre celle-ci, à partir d'un ensemble de symptômes ne permettant pas de connaître par anticipation les causes.

G. Brown pense que le mot diagnostic est en principe réservé à la médecine, mais que dans l'industrie, on procède souvent à des analyses d'entreprises ayant pour but de faire ressortir les défectuosités.

Pour Ph. Lorino, le diagnostic correspondrait à une capacité d'analyse et de compréhension de la performance. Diagnostiquer serait se rattacher aux causes. Il s'agirait donc d'identifier les leviers d'action les plus efficaces.

Par contre pour J.P. Thibaut, le diagnostic global est le modèle de base qui analyse l'entreprise dans une perspective globale à travers ses fonctions et son organisation et qui débouche sur des propositions d'amélioration. Les informations recueillies permettant aux principaux responsables d'orienter leur action pour améliorer la performance de l'entreprise.

C. Bottin qualifie le diagnostic de méthode particulière d'accès à la connaissance identifiant la situation présente et préparant la détermination d'objectifs d'action.

Enfin, pour A.C. Martinet, le diagnostic s'appuie sur l'analyse mais s'en distingue nettement. Il suppose appréciation, jugement et en définitive, prise de responsabilité de celui qui le pose.

# 2.1.5. L'analyse

C'est une désagrégation voulue et accomplie dans le but d'étudier séparément chacune des parties d'un tout et de tirer de cette étude des déductions rigoureuses pour la suite.

Analyser, c'est décomposer, disséquer les phénomènes, élaborer les points forts et faibles, repérer les inter-relations, identifier les signes, examiner, classer.

# 2.2. Etude comparée des concepts d'audit, évaluation, mesure, diagnostic et analyse

# 2.2.1. Points de convergence

#### 2.2.1.1. Relativement à la démarche

Qu'il s'agisse de l'audit, de l'évaluation, de la mesure, du diagnostic ou de l'analyse, certaines questions récurrentes se posent toujours, à savoir : en vue de quoi veut-on auditer, évaluer, mesurer, diagnostiquer, ou analyser ? Pour quels coûts et quels gains ? Et sous quelles conditions et dans quel cadre ? Qui en est le bénéficiaire ou le commanditaire ? Sous quel aspect le commanditaire souhaite-t-il essentiellement être informé ? Sur quel type de questions importe-t-il de mettre l'accent ? Vers quel type de décision converge-t-on, et dans quel contexte la demande s'inscrit-elle ? Autrement dit, qui va s'approprier du jugement de valeur et pourquoi faire ? Quelle est la personne qui aura accès à l'information recueillie et traitée ? En d'autres termes, les concepts « A (audit), E (évaluation), M (mesure), D (diagnostic), An (analyse) » nécessitent que l'on se préoccupe au moins des six facteurs invariants suivants : l'objet : problème d'entreprise ? Problème de recherche ? Problème marketing, comptable, stratégique, problème de gestion ? La qualité et nature de l'information attendue : son coût, son accessibilité, rapidité, fiabilité, finesse, sa durée de vie, pertinence, précision (justesse et fidélité), son caractère d'exhaustivité et son degré d'autonomie ? Le type de questions souhaitées ou argumentaire de référence ? La nature de la décision préfixée ainsi

que le contexte ou circonstances ? Les conditions d'accessibilité à l'information recueillie ? Le coût et gain associés ?

Par ailleurs, il y a souvent une confusion entre : « audit, diagnostic, et analyse » comme il en est de même pour « évaluation et mesure », confusion qu'il conviendra de lever par une étude empirique approfondie.

A la question « audit, évaluation, mesure, diagnostic, analyse : quels contours ? », notre premier réflexe a été de nous tourner vers les publications disponibles traitant du sujet. Mais alors, force a été de convenir que des publications traitant simultanément de ces thèmes étaient inexistantes, la comparaison des différents concepts étant une problématique peu convoquée en sciences de gestion.

Notre première démarche a donc consisté à nous orienter vers les principaux intéressés, à savoir: les experts comptables, les analystes financiers, les auditeurs, les dirigeants recruteurs. Elle a ensuite consisté à décrypter les arguments que ces professionnels mettent en avant lorsqu'ils parlent d'audit, d'évaluation, de mesure, de diagnostic, et d'analyse. Aussi avons-nous collecté les discours tenus par les intéressés; étudié analytiquement le vocabulaire employé; chercher à identifier les critères récurrents les plus importants de manière à commencer à esquisser une délimitation des contours de leurs pratiques habituelles, et pouvoir ainsi dégager les convergences, divergences et spécificités.

#### 2.2.1.2. Relativement à la création de valeur

Contrairement à ce que beaucoup croient, bien que bornés par les normes professionnelles, l'audit, l'évaluation, la mesure, le diagnostic et l'analyse peuvent être tous considérés, dans un certain sens et par certains côtés, comme faisant partie intégrante des méthodes de créativité, de rationalisation, de conception, d'exploration et de recherche d'idées : *Méthodes de créativité* : la nécessité d'une compréhension générale de l'entreprise auditée, le besoin de comprendre son activité et son langage amènent les cabinets d'audit à diversifier leur recrutement. Celui-ci, à l'origine plutôt ciblé sur les élèves des écoles de commerce tend à rechercher aujourd'hui également des collaborateurs de formation scientifique (ingénieurs, informaticiens, actuaires...), susceptibles de mieux comprendre les processus industriels et d'avoir un langage commun avec les interlocuteurs. C'est ainsi que bon nombre de cabinets utilisent le brainstorming pour générer un grand nombre d'idées nouvelles, ou la synectics pour susciter par analogie des idées nouvelles.

Méthodes de rationalisation : « l'A, E, M, D, An » fait appel, comme les méthodes scientifiques de rationalisation :

- . à la clarification des objectifs afin d'expliciter les objectifs et sous-objectifs et les relations qui les lient (arbre des objectifs)
- . à la définition des fonctions afin de délimiter les frontières du système à concevoir (analyse fonctionnelle)
  - . à la définition des performances ou spécifications techniques et économiques à atteindre
- . à la création et évaluation d'alternatives afin d'évaluer et comparer les différentes solutions alternatives.

Méthodes d'exploration des situations de conception: établissement des objectifs, documentation, recherche d'anomalies visuelles, questionnaire, recherche sur le comportement des utilisateurs, identification des actions qui seraient susceptibles d'apporter des changements non souhaités mais qui sont trop difficiles à comprendre (systemic testing), sélection d'une échelle de mesure.

#### 2.2.1.3. Relativement au rythme d'intervention

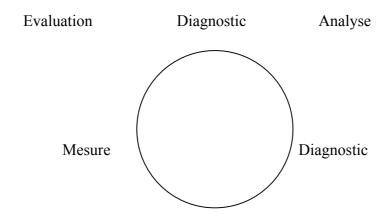
L'audit, l'évaluation, la mesure, le diagnostic et l'analyse ont un caractère discontinu, et sont souvent annuels, semestriels ou trimestriels.

# 2.2.2. Points de divergence

L'audit apparaît plus comme une opération d'inventaire ayant pour but de dresser un état des lieux de la situation, alors que l'évaluation vise plutôt à mettre en évidence les forces et faiblesses de l'objet observé. Quant au diagnostic, il semblerait beaucoup destiné à mettre en relief les dysfonctionnements ou anomalies. L'analyse, enfin cherche à dévoiler la dimension cachée des choses. On ne peut dire avec précision lequel des cinq concepts précède ou suit l'autre, car suivant les objectifs fixés, l'un ou l'autre des cinq concepts peut comprendre les quatre autres. D'où l'idée de les faire figurer plutôt sur un cercle non orienté.

Figure n°3: Impossible détermination de l'orientation universelle des cinq concepts

#### Audit



#### **Conclusion**

La notion d'audit social est implicitement basée sur l'hypothèse de l'existence d'un dysfonctionnement conscient ou inconscient. Nous pensons que l'on trouvera toujours quelque chose à redire face à l'entreprise la mieux gérée et que cela tient en partie aussi du contenu de l'argumentaire utilisé par le cabinet d'audit. Mais cette hypothèse doit être étudiée plus profondément, échantillon choisi étant très petit pour qu'une généralisation sérieuse puisse être faite.

# **BIBLIOGRAPHIE**

BATSCH L. (2000), Le diagnostic financier, Economica

BENEDICT G., KERAVEL R. (1990), Evaluation du contrôle interne, Foucher

BRILMAN J., MAIRE C. (1988), Manuel d'évaluation des entreprises, Editions d'Organisation

LEVASSEUR M. (1979), « L'évaluation boursière des sociétés de croissance », in *Analyse financière*, 4 Trim.

MARION A. (1993), Le diagnostic d'entreprise : Cadre méthodologique, Economica, Paris

MATHE J.-C. (1990), *Diagnostic et dynamique de l'entreprise*, Editions Comptables Malesherbes

PIGE B. (2001), Audit et contrôle interne, EMS

# LE « SOCIAL » DANS LA GRANDE MARMITE DE L'AUDIT

# **Georges EGG**

Auditeur social.

#### Introduction

L'audit social a-t-il une spécificité réelle comparé à ses grands frères ? Est-ce même un audit? Ces questions se posent au moment où un marché de l'audit de RSE<sup>1</sup> se profile. Pour tenter d'y répondre, il nous faut d'abord replacer l'audit social « historique » au sein de l'ensemble des audits pratiqués.

Pour cela nous retracerons d'abord le développement qualitatif de l'audit en général, nous chercherons à caractériser ses différentes formes avant de décrire à grand traits les principales variétés d'audit pratiquées. Nous aborderons ensuite sur cette base la question de l'existence d'un audit social, de sa spécificité et de ses limites.

# 1. L'expansion de l'audit

Ceux qui ont connu la période de création de l'audit social<sup>2</sup> par l'IAS sont bien perplexes, voire désemparés, face à la situation actuelle.

A l'époque, au tout début des années 80, il s'agissait de développer dans le champ social une méthode d'investigation analogue à celle qui existait depuis fort longtemps en matière comptable et financière, et dans la gestion interne des entreprises, plus récemment. Dans « audit social » le mot « social » désignait essentiellement les méthodes de gestion du personnel et, par extension, le fonctionnement social interne<sup>3</sup>. Le périmètre était celui des frontières de l'entreprise.

La démarche était d'une grande modestie : adoption sans restriction de la méthode de l'audit supposée unifiée à l'époque. Et d'une grande ambition : le champ social est autrement plus étendu et complexe que ceux de la comptabilité et de la finance<sup>4</sup>.

Pendant une vingtaine d'années, le petit audit social a coexisté avec les audits techniques traditionnels des entreprises. Dans une ignorance réciproque totale. Tout les séparait à part – semblait-il – la méthode. Les audits comptables et financiers étaient et restent indispensables et obligatoires, très fortement encadrés non seulement par des normes techniques mais encore par des réglementations nationales et internationales. Ils étaient la chasse gardée des grands cabinets d'audit et des cabinets plus modestes d'expertise comptable. Le petit audit social, lui, était et continue d'être demandé par un petit nombre d'organisations plus hardies que les

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Responsabilité sociale de l'entreprise

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Du moins le développement de sa pratique car l'idée avait déjà été avancée par H.R Bowen en 1953 et John Humble en 1973 (cf. article de J. IGALENS).

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Le mot « social » accolé à « audit » est progressivement apparu trop connoté et restrictif. Une assemblée de l'IAS a décidé dans les années 90 que l'IAS s'appellerait désormais : Institut international de l'Audit Social et des organisations.

4 On ne s'était peut-être pas rendu compte que l'on transposait une méthode appliquée à des techniques formalisées dans le

champ mouvant des fonctionnements. Ou l'on n'en avait pas perçu les conséquences méthodologiques.

autres, et mené librement par quelques petits cabinets de consultants de culture et d'expérience RH.

L'apparition des normes internationales, et d'abord ISO 9000 en 1988, ne changea pas la situation. Un nouveau champ était ouvert à l'audit, couvert par un nouveau profil d'auditeurs. L'audit Qualité était né, à côté des autres, et dans le même aveuglement partagé<sup>5</sup>. La sortie des normes ISO 14000 sur l'environnement, en 1994, suscita quelques interrogations de courte durée chez les auditeurs sociaux. On se demanda si l'environnement n'avait pas quelque chose à voir avec le social. Pour conclure que c'était une affaire de techniciens spécialisés. Et l'audit d'environnement pris une place à l'ombre de son grand frère de la Qualité.

A la même époque apparaissent des pratiques d'investigation de la chaîne des fournisseurs. Elles faisaient suite aux scandales médiatisés affectant certaines marques de vêtements de sport et aux boycotts qui s'ensuivirent. Les missions mandatées visent à vérifier que les fournisseurs des grandes marques et enseignes respectent un SMIG en matière de droits de l'homme et du travailleur. Elles sont appelées « social audit » en anglais. Aujourd'hui encore, elles sont peu connues et constituent un univers professionnel distinct.

Last but not least, arrive la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Promue par la Commission européenne dans son Livre vert de juin 2001, après les premières délocalisations massives en Europe, la RSE est : «l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes». La commission ajoute : «être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

La RSE doit naturellement s'accompagner d'une évaluation de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le Livre vert fait alors naître un « audit social » et le définit par son sujet d'investigation : audit des impacts des décisions des entreprises sur leurs parties prenantes<sup>6</sup> et leur environnement interne et externe.

Notons enfin que la publication de rapports de développement durable, imposée par la loi en France et en Belgique, recommandée ailleurs, suscite des interrogations sur la bonne façon d'évaluer leur qualité : audit, vérification ou simple avis ? Et l'apparition du métier d'analyste non financier, au sein des agences de notation, vient encore complexifier l'univers de l'investigation, de la vérification et de l'évaluation.

La pratique de l'audit s'étend donc rapidement à de nouveaux territoires. Les auditeurs semblent y employer la même méthode. Tout semble identique, sauf le terrain. Est-ce si sûr ? S'agit-il toujours d'audit ?

Et d'ailleurs qu'est-ce que l'audit? Chaque professionnel pense en détenir le sens véritable et croit être bien compris de tous ses collègues quand il utilise ce mot pour

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Il n'a pas été possible de faire participer des auditeurs Qualité aux travaux de rédaction des versions successives des « Mots de l'audit » (Editions Liaisons), au sein d'une commission mixte IAS-IFACI.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> « Personne, communauté ou organisation influant sur les opérations d'une entreprise ou concernées par celles-ci. Les parties prenantes peuvent être internes (salariés par exemple) ou externes (clients, fournisseurs, actionnaires, financiers, communauté locale, etc. ».

résumer sa pratique. Il faut constater que ce n'est pas le cas et que nous parlons de choses différentes. Qu'il n'y a peut-être pas un, mais plusieurs audits.

Ils ont à l'évidence des points communs au-delà de différences manifestes. Lesquels ?

# 2. Un ou plusieurs audits?

## 2.1. Les confusions et abus de langage

Eliminons tout d'abord les confusions d'un champ déjà suffisamment opaque.

Parmi elles vient en premier le mot « contrôle », nom donné à une démarche visant à distinguer le conforme du non conforme, le normal de l'anormal, le régulier du fautif. Elle compare pour cela les caractéristiques d'un objet ou d'un lieu, la situation d'une personne ou ses résultats à ce qu'ils devraient être. Elle dispose donc d'une ou plusieurs références. Comme l'audit.

Mais l'analogie s'arrête là. Car le contrôle s'applique à des individualités (la pièce dont on contrôle les caractéristiques physiques, la personne dont on vérifie l'identité, la machine dont s'assure du fonctionnement). Et non au système qui fabrique les pièces, à l'organisation qui délivre les passeports, à la fonction d'entretien des machines. Ou alors ce n'est plus un simple contrôle ponctuel et répétable à l'infini ; et c'est autre chose, peut-être un audit.

Ex aequo arrive le conseil. Contrairement à l'audit, le conseil ne dispose pas d'un référentiel formalisé, accessible, connu. Ou plutôt celui-ci est enfoui dans le cerveau du conseiller. Celui-ci donne son avis en fonction de son expérience. Elle constitue sa référence, qu'il serait bien en peine de formaliser.

De plus, le conseiller émet des prescriptions, à la différence de l'auditeur qui formule des avis. Il doit prendre parti, orienter, faire des choix pour son client, ce qui n'est pas du tout le rôle de l'auditeur et lui est même fortement déconseillé.

D'autres exemples d'usage abusif nous sont fournis par les « audits de la France » qui paraissent dans les 15 jours suivants une élection, l'audit de la personne, ou les enquêtes dénuées de tout référentiel etc. Nous ne nous attarderons pas davantage sur ces emplois abusifs et trompeurs.

### 2.2. Les caractéristiques communes essentielles

Au sein de toutes les pratiques professionnelles d'audit en usage se retrouvent des éléments communs :

- Comparaison: l'auditeur raisonne par comparaison, jamais dans l'absolu.
- **Référence** : il effectue ses comparaisons par rapport à une ou plusieurs références qui lui sont extérieures ;
- **Induction**: il part d'observations, en extrait des constats avérés et en tire des conclusions. Il ne part pas d'hypothèses à vérifier, d'a priori à prouver.
- **Démarche**: l'auditeur conduit sa mission de façon méthodique et systématique, depuis la définition des objectifs jusqu'au traitement des informations et aux conclusions, en passant par l'établissement du référentiel et la construction du guide

d'audit. Les différentes étapes sont mises en cohérence et étroitement reliées entre elles.

- Validation : toutes les informations écrites ou recueillies oralement sont validées. Les constats ainsi obtenus sont la base des conclusions de l'auditeur.
- **Déontologie :** l'auditeur respecte une déontologie contraignante dont un des éléments principaux est sa réelle indépendance.

#### 2.3. Les déterminants essentiels de l'audit

Au-delà de ce qui constitue le noyau unificateur de l'audit, on trouve de nombreux et importants éléments de différenciation.

On peut en citer six:

- A. La nature du domaine audité;
- B. Le résultat recherché par le commanditaire ;
- C. Le référentiel d'audit;
- D. Le sujet de l'audit;
- E. Le secteur d'intervention;
- F. Le type d'audit.

Les cinq premiers relèvent de la pratique. Le sixième touche à la nature de l'audit. Ils déterminent entièrement les missions et les rendre étrangères les unes aux autres.

#### A. - La nature du domaine audité

Les domaines d'application de l'audit sont très nombreux et variés. Il n'est pas nécessaire d'insister sur le fait que les missions ne requièrent pas les mêmes compétences et les mêmes outils dans le domaine comptable et dans celui de l'environnement, dans le domaine social et dans celui de la qualité.

# B. - Le but visé par le commanditaire

Ce peut être :

- La certification des comptes de son entreprise :
- La certification de son entreprise selon une norme déterminée ;
- Un certain niveau d'assurance quant à la conformité de tel ou tel aspect de ses activités ;
- La détection de pistes de progrès ou la résolution de difficultés internes ou externes.

Chacun de ces buts requière des sources d'information, des méthodes d'investigation et de démonstration très différentes les unes des autres.

#### C. – Les références (critères) d'audit

Les références d'audit sont innombrables. Dans les seuls domaines comptable et financier, on dénombre une cinquantaine de normes européennes IAS<sup>7</sup> (auxquelles s'ajoutent les IAS+ pour les spécificités nationales) et une quarantaine de normes IFRS<sup>8</sup>. Dans le domaine du management de la qualité, par contre, une poignée de norme suffit.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> International Accounting Standard

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> International Financial Reporting Standard

Leur nature est également très variée : légale, réglementaire, contractuelle, normative, politique, procédurale, d'engagement. Tout comme celle de leurs émetteurs publics ou privés : institutions internationales ou nationales, groupements professionnels, ONG, entreprises etc.

Mais ce n'est pas cette profusion qui crée véritablement les distinctions entre audits. Le plus important est le sujet de leurs prescriptions.

Ce peut être :

- Des conditions à remplir, des résultats à obtenir, des interdictions (travail des enfants, niveau de bruit dans les ateliers, dépenses de formation etc.);
- Des modèles de fonctionnement (systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et la sécurité, des relations avec les parties prenantes etc.)<sup>9</sup>.

Là encore, ni les méthodes de recueil des informations, ni les sources, ni le type d'avis donné en conclusion ne sont pas les mêmes dans l'un et l'autre cas.

### D. – Le sujet audité

C'est ce sur quoi porte l'investigation. En pratique, et notamment quand l'investigation porte sur un processus, les missions concernent les types de sujet suivants :

- a) Les politiques, stratégies, objectifs;
- b) Les systèmes spécialisés de management y compris d'information;
- c) La mise en œuvre proprement dite et le fonctionnement;
- d) Les résultats obtenus quantitatifs et qualitatifs ;
- e) L'utilisation des résultats.

Mais il peut s'agir aussi :

f) D'un état, d'une situation, d'un fonctionnement.

Le type de sujet audité détermine directement le référentiel pertinent mais aussi l'organisation d'ensemble de la mission, les investigations à mener, les éléments de preuve à fournir et le type d'avis émettre.

### E. – Le secteur professionnel

Les audits de conformité sur norme de système de management ou les audits comptables et financiers sont réputés « tout terrain ». L'auditeur est censé passer sans difficulté du secteur de la santé à celui de la grande distribution, de l'aéronautique à l'industrie du logiciel, de la banque à l'agriculture. En pratique, il lui faut nécessairement acquérir préalablement les fondamentaux économiques, techniques et sociaux du secteur. C'est ce qu'ont bien compris les grands cabinets, qui spécialisent leurs auditeurs. La connaissance voire l'expérience du secteur est encore plus nécessaire dans les autres types d'audit, notamment dans le domaine social.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Certaines références relèvent des deux catégories à la fois. Et une même mission peut être fondée sur des références appartenant aux deux catégories.

## F. – Le type d'audit

Les buts visés et les résultats attendus par le commanditaire déterminent le type d'audit : conformité ou efficacité, parfois les deux.

Si le commanditaire recherche une certification de son entreprise ou de ses comptes, ou une vérification de conformité sur un thème donné, la ou les références utilisées sont intouchables. L'auditeur recherche et pointe les écarts, et donne un avis sur leur importance à l'issue d'un audit de conformité. C'est le seul type d'audit possible.

Si le commanditaire cherche essentiellement à progresser ou à voir clair dans des difficultés qu'il ne maîtrise pas, l'audit doit non seulement émettre un avis sur le respect des règles mais également sur leur pertinence. La règle n'est plus intouchable dès lors qu'elle agit sur la performance. Il s'agit là d'un audit d'efficacité. L'audit d'efficacité peut comporter un diagnostic permettant de remonter aux causes des symptômes observés, ce qui est fréquent en audit social. Ce n'est jamais le cas en audit de conformité.

Les deux types d'audit peuvent bien entendu être utilisés dans les missions lorsque les références ne sont pas impératives.

Chaque mission d'audit semble donc devoir être une combinaison spécifiques des déterminants que nous venons d'énumérer. La grande variété de ces combinaisons pourrait faire oublier le cœur commun de méthode qui les réunit.

Quelles sont les combinaisons pratiques que nous pouvons identifier?

Elles apparaissent à l'observation des grands types de mission.

# 3. Des pratiques que leurs praticiens cherchent à exporter hors de leur territoire d'origine

#### 3.1. Les audits du chiffre, titulaires de l'appellation d'origine

Les commissaires aux comptes et les experts comptables mènent depuis fort longtemps des audits comptables et financiers. Les premiers dans le cadre d'une mission d'ordre public, les seconds en exécution d'un contrat. Le résultat de la mission est un avis sur les comptes donné à son client par l'expert comptable, porté à la connaissance de la communauté économique par le commissaire aux comptes, du fait de l'obligation de publication.

Les auditeurs se référent dans leurs investigations à des normes comptables et à des normes d'audit édictées au plan international. Ils procèdent à des contrôles exhaustifs ou par sondage, à des vérifications directes, à des questionnements de fournisseurs ou de clients, dans le souci de fiabiliser les informations recueillies. La durée des missions est très variable. L'examen du système comptable existant n'est pas un objectif en soi mais seulement un élément de jugement sur les comptes.

Les commissaires aux comptes ont désormais les auditeurs internes comme partenaires sur le sujet du contrôle interne<sup>10</sup>. Il s'agit là d'un sujet qui devrait à terme intéresser les auditeurs de systèmes de management. Les commissaires aux comptes examinent par ailleurs le rapport annuel sur le développement durable que les présidents des sociétés cotées doivent

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> La loi NRE du 15 mai 2001 fait obligation au président du conseil d'administration de rendre compte dans un rapport annuel des procédures de contrôle interne mises en place par la société. Ce rapport doit être visé par le commissaire aux comptes. La vérification de l'efficacité du contrôle interne est également désormais une des missions essentielles des auditeurs internes.

obligatoirement présenter à leur assemblée. Mais ils ne le certifient pas. Les experts-comptables, par contre, ont élargi leur champ d'intervention à l'audit (?) ou la vérification de ce rapport.

#### 3.2. Les audits internes

Les auditeurs internes observent et évaluent les pratiques de gestion par référence aux procédures et consignes de leur entreprise, jamais sur la base de normes internationales de certification de systèmes. Leur champ d'intervention en matière de gestion est très large puisqu'ils doivent désormais veiller à la qualité du contrôle interne. Ils n'interviennent pas dans le champ social et assez peu dans la gestion du personnel domaine généralement réservé du DRH.

Ils forment leurs constats à partir de dossiers et d'enquêtes. Mettant en évidence les écarts entre la pratique et la règle, ils mènent essentiellement des audits de type conformité. Cependant, les nouvelles normes professionnelles de l'IIA<sup>11</sup> confèrent également à l'auditeur interne un rôle de conseiller de la direction dans le domaine de la gestion et de la protection des actifs.

Le champ d'intérêt des auditeurs internes commence à s'élargir à la gestion des ressources humaines.

## 3.3. Les audits sur normes de système de management

Les auditeurs de la qualité, de l'environnement, de la santé et la sécurité opèrent sur la base de normes internationales fondées sur un modèle unique management (ISO 9000) et spécifiques d'un domaine particulier (ISO 14000, OHSAS 18001 ...).

Les auditeurs effectuent des missions visant à établir la conformité du système de management particulier aux exigences de la norme de référence. Sur la base d'informations documentaires pour l'essentiel, recueillies auprès des directions, ils mettent en évidence des écarts qu'ils hiérarchisent. Les missions sont courtes (quelques jours). La certification de l'entreprise est le but assigné à l'audit. Elle permettra au commanditaire de mettre en valeur la reconnaissance obtenue dans un domaine particulier. Elle dépend du nombre et de la gravité des écarts identifiés.

### Schématiquement:

Il s'agit d'audits de conformité, de courte durée, pratiqués dans un cadre formalisé et standardisé.

La norme ISO 9000 :2000 consacre plusieurs articles à la gestion du personnel et des ressources humaines, thème qui entre de plus en plus dans les missions que mènent les auditeurs Qualité. Les auditeurs de systèmes de management souhaiteraient que l'ISO développe une norme en matière de système de RSE, ce qui se heurte actuellement à de fortes résistances.

### 3.4. Les audits de filières d'approvisionnement

Les auditeurs de filière sillonnent le monde de l'Extrême-Orient aux Indes, de l'Amérique centrale et du Sud aux Pays de l'Est. Ils mènent des missions annoncées ou impromptues sur mandat des entreprises de la grande distribution, en référence à des codes professionnels de conduite (CCC, ETI ...) ou des normes privées (SA 8000, FLA ...). Ces référentiels peuvent être mixtes, additionnant des exigences portant sur des résultats<sup>12</sup> qualitatifs (pour l'essentiel)

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> International Internal Auditors Association

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Par exemple : interdiction du travail des enfants, liberté d'association etc.

et des exigences relatives au système de management. Tous se réfèrent aux conventions OIT portant sur les droits fondamentaux des travailleurs.

En une à deux journées, aidés par des interprètes locaux, ils rassemblent l'information requise par leur guide d'audit et obtenue dans les documents fournis et les entretiens réalisés. Le contrôle des informations fournies est évidemment difficile et certaines missions relèvent davantage du recueil de déclarations non contrôlables que de l'établissement de constats. In fine, les rapports adressés aux commanditaires et aux organismes certificateurs ont pour rôle d'éclairer la décision de poursuite ou d'interruption de la relation commerciale avec le fournisseur.

#### 3.5. Les audits « sociaux »

# 3.5.1. Les audits sociaux historiques

L'audit social – au sens premier de l'IAS – ne repose pas sur une norme unique. Il répond en effet à des demandes très diverses relatives aux risques sociaux, aux fonctionnements non conformes, inefficaces ou conflictuels, aux systèmes inadaptés. Chaque demande relève de références particulières, de nature variée (lois, réglementations, normes, conventions, modèles techniques etc.). Chacune nécessite la constitution d'un référentiel spécifique et, au-delà, d'un guide d'audit particulier.

Les informations issues du « terrain », après validation et croisement avec les données documentaires, tiennent une part très importante dans la mise à plat de la situation. L'audit social n'est pas une étude en chambre et ceci le différencie nettement des audits comptables et de systèmes de management.

L'auditeur social est chargé, selon les cas, d'examiner la conformité d'un dispositif social, d'évaluer la qualité d'un fonctionnement et la pertinence des règles qui s'y appliquent, de clarifier des situations complexes et de trouver les causes des dysfonctionnements. Ses missions sont le plus souvent de moyenne ou longue durée.

Pour les auditeurs sociaux, les audits de RSE font partie de l'audit social. Le concept de « parties prenantes », qui semble nouveau, est déjà présent dans l'audit social interne. Les syndicats, le personnel, la hiérarchie, la direction ainsi que les diverses administrations sociales ont toujours été considérés comme des parties prenantes de la situation auditée. La RSE ne fait qu'élargir le nombre des protagonistes. L'élargissement du champ hors des frontières de l'entreprise leur apparaît comme légitime et ne pas poser de problème particulier.

#### 3.5.2. Les audits de RSE

L'audit de RSE balbutie encore. Essentiellement parce que le champ de son intervention n'est pas encore clairement défini. Son sujet - ce sur quoi il porte - est diversement défini. Sa nature - conformité ou efficacité - fait l'objet de débats.

Cette situation n'est pas étonnante tant la confusion est grande concernant la RSE elle-même. Une étude récente<sup>13</sup> menée avec le soutien de la Commission européenne révèle la grande diversité voire l'opposition des points de vue sur son champ, ses buts et son évaluation.

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Projet de certification européenne des auditeurs de RSE. Colloque de travail, mai 2005 à Paris.

Pour certains acteurs, la RSE inclue toutes les actions charitables que l'entreprise décide de mener volontairement. D'autres limitent son champ à quelques thèmes majeurs relevant de la responsabilité de l'entreprise. D'autres, enfin, pensent qu'il doit être défini dans un dialogue responsable avec les parties prenantes.

De plus, les entreprises n'attendent pas la même chose de leurs actions en matière de RSE. Certaines entreprises y voient d'abord un moyen de se protéger contre les critiques et une occasion de promouvoir l'image de la firme. Elles font tout naturellement des rapports de RSE le centre de leur préoccupation. D'autres ont mieux compris que la RSE allait devenir un élément stratégique du management. Elles développent des programmes d'intégration de la RSE à tous les niveaux de leurs systèmes de management et n'attachent qu'une importance relative à la production de rapports séduisants.

Les analyses qui précèdent devraient être complétées d'indications sur le nombre des missions. Nous ne disposons pas d'éléments précis mais des ordres de grandeur approximatifs : les audits comptables et financiers se comptent annuellement en centaines de milliers dans le monde, les audits qualité en dizaines de milliers, les audits environnement en milliers de même que les audits sociaux si on y inclue les audits de filière.

Plusieurs constats ressortent de ce qui précède :

- Tous les audits ou presque sont de type conformité et aucun, à l'exception de l'audit social, ne recherche les causes des symptômes observés ;
- Les sujets d'audit sont généralement spécifiques de l'audit considéré (les systèmes pour les audits de management sur norme, la conformité d'élaboration du résultat dans le cas de l'audit comptable et financier) à la différence de l'audit social qui peut être utilisé sur l'ensemble des sujets ;
- Partout, les professionnels s'efforcent d'élargir leur champ d'action traditionnel à des champs existants ou nouveaux et d'y importer leurs méthodes et leurs façons de penser. C'est ainsi qu'il existe un risque de « financiarisation » des approches et de réduction des analyses à la seule prise en compte des systèmes.

### 4. Dans ce contexte, quelle place pour l'audit social ?

A la question préalable est-ce un audit, une évaluation ou un conseil, la réponse est : c'est et cela doit rester un audit.

L'audit social pratiqué depuis 1980 répond en tous points aux caractéristiques communes énoncées plus haut. L'auditeur social, comme un commissaire aux comptes, émet un avis pas une prescription. Et ne fournit pas un conseil ou une assistance opératoire.

Certes un changement d'appellation aurait pour avantage de dissiper des ambiguïtés en laissant le nom aux seules investigations de conformité.

Mais il aurait le grave inconvénient de marginaliser la dimension « efficacité » dans l'audit, et le diagnostic qui pourrait exister dans un audit de conformité sauf considérations économiques. Le changement de nom, créant une barrière entre les auditeurs de la conformité et les autres ouvrirait la voie à la financiarisation et au réductionnisme des évaluations du

champ social. Pour l'ex audit social, il y aurait risque d'affadissement des méthodes et de forte subjectivité dans les avis donnés.

L'audit social a-t-il une spécificité? Quel est son intérêt?

La valeur ajoutée par l'audit social tient, nous l'avons vu, dans la production d'un diagnostic sans lequel il n'est pas possible de trouver la bonne façon de traiter des dysfonctionnements complexes. Elle tient également à la liberté accordée à l'auditeur de porter un jugement sur les références non réglementaires ou légales lorsqu'il mène un audit d'efficacité. L'entreprise peut alors améliorer l'efficacité du cadre réglant le fonctionnement de ses activités et pas seulement le fonctionnement lui-même.

A la différence des autres audits, il est seul à prendre en compte et faire participer l'ensemble des parties prenantes. C'est, et ce devra être de plus en plus, un support du dialogue social. Il permet aux parties prenantes, externes et/ou internes, d'ouvrir des réflexions et des négociations sur une base factuelle, incontestée, de façon sereine.

*Quelles limites pour l'audit social?* 

Ce sont celles au-delà desquelles prévalent les techniques, l'économie et la gestion. En deçà de ces limites, l'audit social doit être contributif partout ou les décisions et le comportement des hommes contribuent pour l'essentiel à la situation ou au résultat observés.

*Quelle place pour l'audit social?* 

Elle existe, bien qu'elle soit restreinte. Elle pourrait être plus importante. L'étude européenne que nous avons citée plus haut a montré que des entreprises allemandes, espagnoles, françaises étaient intéressées par le concept et prêtes à des opérations expérimentales.

In fine l'audit social ne se développera que s'il démontre sa capacité à faire progresser les entreprises et les organisations. Et la place qu'il occupera sera à la mesure de sa valeur ajoutée.

Sa pertinence et son originalité n'y suffiront pas à elles seules. Il faudra certainement y ajouter des actions de promotion centrées non sur le mot mais sur les bénéfices à attendre ; et de nombreuses formations orientées vers les spécificités de ce type d'audit. Nous devrons également développer des échanges et collaborer de façon plus systématique avec les auditeurs des autres spécialités, au plan européen.

# COMMENT PASSER A UN AUDIT SOCIAL DE TROISIEME GENERATION?

# Michel FERON<sup>1</sup>

Professeur – Reims Management School.

#### Résumé

L'audit social s'est longtemps inscrit dans un référentiel de performance à dominante économique, où le « social » est traité soit comme un coût - et l'audit social se focalise sur l'optimisation de l'allocation de ressources pour en améliorer l'efficience - soit comme un investissement - et l'audit social se focalise alors sur la maximisation du retour sur investissement dans le capital humain. Lorsque ce référentiel s'élargit pour prendre en compte les attentes des diverses parties prenantes, le « social » est alors assimilé à tout ce qui peut bien-être de l'Humanité (l'économique, le social l'environnemental et le sociétal), et l'audit social se focalise sur les modalités de mise en oeuvre d'un management socialement responsable. Mais le passage à l'audit social de troisième génération doit préalablement justifier de sa légitimité à investir des champs considérés habituellement comme extérieurs à son périmètre identitaire. La mise en oeuvre d'un audit social global implique de changer le paradigme de la dissociation Personnes / Entreprise et l'appui sur des processus d'apprentissage pour passer à une représentation « globale » d'une entité contractuelle Personnes / Entreprise légitimant l'extension du référentiel de compétences.

#### Introduction

Le texte de présentation de cette Université nous rappelle que l'audit social est questionné à la fois par « les nouvelles attentes des Etats, des Organisations et des marchés en matière de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale » et par « les difficultés de mesure du social dans les entreprises ».

Cette formulation soulève la question de l'articulation entre l'audit social et le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

Puisque nous considérons que l'audit social vise à améliorer la qualité des processus humains et sociaux qui concourent à la performance de l'entreprise, il semble effectivement qu'il ne puisse rester indifférent à l'impact des ces processus sur les principales dimensions de la Société.

Mais l'élargissement du regard à des perspectives aussi larges pose alors la question de savoir si l'audit social n'est pas en train de perdre son âme à s'éloigner ainsi des ses principes fondateurs?

Le questionnement initial rappelle aussi implicitement que le « terreau naturel » de l'audit social est l'entreprise.

Il est vraisemblable que la prégnance de la recherche de performance dans l'univers de l'entreprise a joué un rôle dans la genèse de l'audit social, en incitant à améliorer en

1

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> E-mail: michel.feron@reims-ms.fr. Tél.: 03.26.77.46.95

permanence le pilotage des processus d'obtention de cette performance dans tous les domaines, y compris le « social ».

Mais cette démarche s'est maintenant diffusée dans d'autres Organisations, y compris celles qui n'interviennent pas sur un marché et qui poursuivent des finalités d'ordre social / sociétal. Comment l'entreprise peut-elle tirer profit des expériences de mise en œuvre de démarches d'audit social dans de telles Organisations ?

Face à ces interrogations, nous nous proposons de répondre en deux temps.

La première partie de cette communication présentera trois étapes majeures dans l'évolution de l'audit social dans les entreprises, en faisant référence à différentes approches de la stratégie et de la recherche de compétitivité.

Grâce à cette mise en perspective, nous montrerons pourquoi il semble logique que l'audit social élargisse son champ d'investigation aux préoccupations de type RSE.

Afin d'identifier quelles peuvent être les fondements de cet audit social de troisième génération, nous nous adopterons un point de vue comparatif en nous intéressant à d'autres Organisations que l'entreprise, et qui évoluent, elles aussi, vers une approche globale de leur performance.

Nous observerons en particulier comment des Organisations ayant par nature une finalité d'ordre social / sociétal peuvent intégrer la dimension économique dans leur référentiel de performance, en prenant l'exemple le cas de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie de Bretagne dans son volet « Travail social », qui a étendu, à l'occasion d'une démarche de certification, son champ de reporting à des considérations d'ordre économique.

# 1. L'audit social et les finalités de l'entreprise

Si nous reprenons schématiquement (et donc, que le lecteur nous en pardonne, de façon réductrice) l'évolution de l'audit social, il nous semble envisageable de distinguer trois principales étapes, liées elles-mêmes à des visions spécifiques de la réussite de l'entreprise et de sa compétitivité.

Une première distinction concerne la nature de la performance de l'entreprise, illustrée par les écoles de pensée d'un côté de Friedman (1962), qui privilégie une lecture focalisée sur la dimension « économique » dans laquelle s'inscrivent les enjeux des propriétaires dans leur fonction d'investisseurs, et de l'autre par Freeman (1984), qui élargit le référentiel d'évaluation de la performance à toutes les dimensions dans lesquelles peuvent s'inscrire les enjeux des propriétaires et des autres acteurs concernés par le fonctionnement de l'entreprise.

Dans le référentiel économique, nous distinguerons ensuite deux visions majeures inspirées classiquement des travaux de Porter (1982, 1986) qui ont structuré durant ces dernières décennies la plus grande partie des décisions stratégiques dans les entreprises.

# 1.1. L'audit social dans une logique de performance « économique »

Une première école de pensée en matière d'audit social se situe clairement dans la déclinaison d'une recherche de compétitivité par les prix.

Nous synthétiserons cette approche autour des caractéristiques suivantes.

Logique dominante	Optimiser l'allocation de ressources
Mot clé	L'efficience
Compétitivité	Avoir les prix les plus bas
Productivité	Réduire le coût de la main-d'œuvre
Rentabilité	Avoir les coûts les plus faibles
Création de valeur	Faire mieux avec moins
Postulat	Les activités durent plus que les Personnes

Fig. 1. Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix

Dans un tel contexte, l'audit social se focalise sur les processus qui vont permettre de maîtriser les structures de coûts, comme par exemple l'évolution de la masse salariale, de l'absentéisme ou du turn-over.

Il va fortement s'inspirer des méthodologies développées par le contrôle de gestion « classique » privilégiant l'analyse des écarts (voir par exemple les principes fréquemment mobilisés pour mettre en œuvre un « contrôle de gestion sociale »).

Une deuxième école de pensée peut être identifiée autour de la recherche de compétitivité par la diversification.

Reprenons avec la même présentation qu'au paragraphe précédent les principales caractéristiques de cette approche.

Logique dominante	Modifier la combinaison des ressources
Mot clé	L'innovation
Compétitivité	Être le premier sur le marché
Productivité	Avoir le maximum d'innovations exploitables
Rentabilité	Dégager de fortes marges en début de cycle de vie du produit
Création de valeur	Faire autrement
Postulat	Les Personnes durent plus que les activités

Fig. 2. Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification

Précisons que, pour simplifier le propos, nous considérerons les stratégies de spécialisation - qui cumulent la compétitivité par les prix et par la diversification - comme une variante des stratégies de spécialisation dans la mesure où, le plus souvent, l'innovation précède l'optimisation de l'allocation de ressources.

L'audit social vise ici à accroître la contribution des ressources humaines à la performance de l'entreprise, en mettant l'accent sur le capital humain de l'entreprise et la maîtrise des investissements fait pour l'acquisition, la fidélisation et le développement d'un portefeuille de compétences aligné avec la stratégie de l'entreprise.

Nous trouvons par exemple dans cette logique les tentatives de « comptabilité sociale », les instrument de pilotage d'un « double projet économique et social » (Danone), ou les démarches de management par les compétences (à ne pas confondre avec la GPEC).

# 1.2. L'audit social dans une logique de performance « globale » (économique, sociale, environnementale, sociétale)

Si nous reprenons la typologie d'Argyris& Schon (1978), le troisième type de finalités que peut poursuivre l'audit après avoir cherché à « Faire mieux », puis « Faire autrement », est logiquement de « Faire autre chose ».

Nous retrouvons ici le basculement radical que représente la prise en compte des attentes des parties prenantes pour déterminer la stratégie de l'entreprise, même s'il s'agit le plus souvent d'un raisonnement classique de type « gestion des risques » et non pas de l'apparition d'un nouveau paradigme de gestion.

Cette évolution en trois étapes peut être schématisée de la façon suivante.

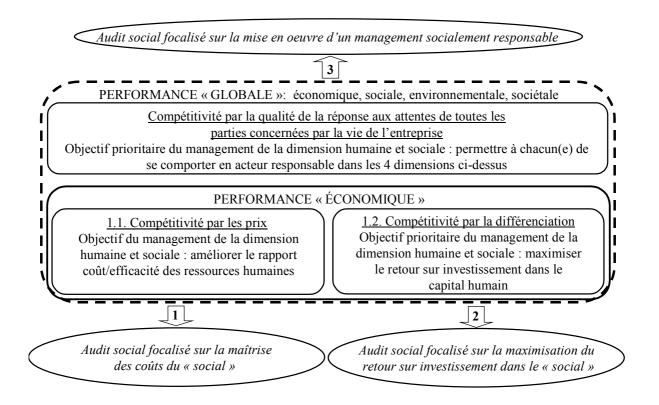


Fig. 3. Evolution des approches de l'audit social dans les entreprises

Dès lors que les finalités de l'entreprise s'élargissent à des champs autres qu'économique, l'audit social se retrouve confronté des objectifs et des pratiques originales par rapport à celles sur lesquelles il se focalise habituellement, avec une extension du regard vers des acteurs « partenaires » échappant au lien salarial, et des périmètres d'impact aux frontières floues. Pour identifier clairement cette approche, il pourrait d'ailleurs être judicieux de passer du terme d'« audit social » à celui d'« audit global » par analogie avec le concept de « responsabilité globale » de Pesqueux (2002).

# 2. La dynamique d'élargissement du référentiel de performance – Le cas des organisations à finalité sociale/sociétale

L'ouverture des référentiels de performance dans les entreprises à des dimensions autres qu'économiques a déjà fait l'objet de nombreuses analyses approfondies, même si leur étude est loin d'être terminée.

Nous voudrions essayer d'apporter - modestement- un autre regard sur cette question de l'élargissement des référentiels en nous intéressant aux Organisations ayant par nature une finalité d'ordre social / sociétal et qui tentent d'intégrer dans leur périmètre de performance une dimension économique.

Nous proposons ici de nous intéresser aux modalités de pilotage du travail social au sein de Caisse Régionale d'Assurance Maladie de Bretagne, qui présente la particularité d'être la première CRAM en France à avoir obtenu la certification ISO 9001:2000 pour son Service Social en 2005.

#### 2.1. Les faits

Rappelons rapidement quelles sont les principales caractéristiques du travail social.

Il peut être défini comme « un ensemble très hétérogène regroupant de multiples activités spécialisées qui tentent de résoudre ou, à tout le moins, de d'accompagner les problèmes de personnes ou de groupes confrontés à des difficultés sociales importantes » (Ravon, 2003).

Comme le note Marchand (2005), les domaines d'intervention des travailleurs sociaux sont multiples - par exemple la veille sociale pour les situations d'urgence, les demandes d'aide sociale, l'aide sociale à l'enfance, le soutien éducatif et psychologique des jeunes en difficulté et de leurs parents- et, de plus, le travail social s'organise autour d'une multitude d'événements et d'acteurs - un système d'actions organisées (depuis l'assistance jusqu'à la médiation), de nombreux professionnels (animateurs, assistants sociaux, éducateurs spécialisés, etc.), différentes structures (foyers, missions locales, etc.), des publics variés (personnes handicapées, sans emploi, surendettées, maltraitées, etc.), avec in fine des interactions qui ne se font pas toujours sans heurts

La spécificité des activités d'un service social génère une forte culture de Métier à partir de Valeurs humanistes affirmées, d'autant plus fortes que le quotidien des travailleurs leur montre à quel point elles peuvent être bafouées.

Les outils d'audit qui permettent d'évaluer si un service social « marche bien » - le mot « performance » n'ayant pas vraiment droit de cité dans cet univers - sont donc fortement imprégnés des ces Valeurs et reflètent la sensibilité des acteurs face à la dimension « souffrance » qui imprègne leur activité.

Cette situation se vérifiait jusqu'à ces dernières années au niveau de la CRAM de Bretagne, où les Directions départementales dépendant d'elle avaient élaboré des outils de pilotage spécifiques aux contextes locaux.

Afin d'avoir une meilleure lisibilité de l'activité, et dans la perspective d'une future certification, la CRAM a demandé aux Directions départementales d'utiliser les mêmes tableaux de bord afin de pouvoir facilement les consolider, et de s'intéresser à des dimensions financières dont elle devait rendre compte au niveau supérieur.

Cette initiative a provoqué de vives réactions de la part du terrain, les cadres départementaux se montrant solidaires des travailleurs sociaux pour contester l'évaluation de leur

« performance » au travers d'outils d'audit pas forcément cohérents avec la vision de leur rôle et donnant une large place à des indicateurs d'ordre économique et financier.

# 2.2. Les leçons à en tirer

Comment analyser une telle réaction?

Plusieurs explications peuvent être avancées :

- tout d'abord, le champ du social / sociétal se caractérise par la grande une part donnée à l'affect du fait du contexte d'activité souvent très éprouvant, ce qui peut entraîner des réactions pouvant paraître excessives par rapport aux données factuelles.
- ensuite, les nouveaux indicateurs économiques n'ont pas été perçus au moins dans un premier temps - comme pertinents par les acteurs locaux pour améliorer le pilotage de leurs actions,
- enfin et c'est peut-être l'explication essentielle autant la requête de la Direction régionale pouvait être perçue comme « normale » tant qu'elle concernait le champ du social / sociétal, autant elle devenait inacceptable dès lors qu'elle s'intéressait à des dimensions économiques pour lesquelles son intervention n'allait pas de soi.

A y regarder de près, nous retrouvons à travers ces trois registres d'explications la question fondamentale de la légitimité d'une Organisation à positionner ses finalités dans des registres perçus comme non conforme à son identité.

Nous retiendrons ici la définition de Mohib et Sonntag (2003) qui voient dans la légitimité « une action ou un usage reconnu et autorisé par un groupe, c'est-à-dire un acte qui répond à un certain nombre de règles établies (formelles ou tacites) et qui obtient le pouvoir de s'accomplir ».

Par rapport à cette définition, nous pouvons constater que les trois raisons que nous avons proposées précédemment s'inscrivent dans des registres qui influent bien sur la légitimité de l'Organisation à modifier la nature des critères servant à évaluer sa performance.

En effet, puisque la légitimité se construit sur la reconnaissance et l'autorisation d'un groupe, celui-ci va :

- fonder sa décision sur « sa » perception de la situation (cf. la place de l'affect),
- évaluer en quoi cette décision répond à ses enjeux (cf. l'absence d'amélioration du pilotage),
- vérifier si la décision est bien conforme aux règles établies (cf. la défiance à l'égard de la dimension économique).

Ce préalable pour une Organisation à justifier de sa légitimité lorsqu'elle sort de son référentiel de performance « classique » se rencontre lorsque la dynamique va dans le sens « social- sociétal » vers « économique », mais aussi dans le cas inverse quand il s'agit d'aller de « l'économique » vers le « social - sociétal » (cas des entreprises).

Or, il est fréquent que cette étape soit occultée parles entreprises dès lors qu'elles estiment (naïvement ?) que la conformité éthique de leurs motivations suffira à entraîner l'adhésion de toutes les parties concernées.

Par exemple, si nous reprenons le cas du travail social, nous pouvons parfaitement imaginer qu'une entreprise mette en place des dispositifs d'accompagnement pour des personnes en difficulté.

Rien ne prouve que de telles initiatives soient forcément favorablement accueillies uniquement parce qu'elle fait appel à des Valeurs humanistes (par exemple, perception par les personnes en difficultés comme un acte paternaliste, voire méprisant, doutes des intervenants

de l'entreprise sur l'intérêt ultime de ces actions, manque de cohérence entre la pression au travail et les mesures compensant les dégâts qu'elle génère).

Ces problèmes risquent de surgir dès lors que l'entreprise n'aura pas validé préalablement sa légitimité à investir de tels champs d'action (c'est à dire celui réservé au travail social) :

- en veillant à ce que les intéressés ne se sentent pas dévalorisés,
- en vérifiant qu'il n'existe pas d'options plus efficientes que celles qu'elle compte mettre en place,
- en travaillant de concert avec les acteurs se sentant investis d'une légitimité « naturelle » face à ces questions.

### 3. La recherche de légitimité

La construction d'une légitimité concerne aussi bien les acteurs internes à l'entreprise - qui peuvent considérer que celle-ci perd de vue ses finalités – que les acteurs externes - qui peuvent y voir une ingérence à vocation totalitaire dans leur « domaine réservé ».

Nous retrouvons en fait ici la question des paradigmes qui sous-tendent la représentation de la relation Personnes / entreprise.

L'audit social de première et de deuxième génération dissocie l'entreprise et les Personnes en les considérant comme des ressources (l'entreprise « a » des salariés et des dirigeants).

Cette vision de l'audit social est fortement inspirée de l'univers comptable, où l'audit vise à « rendre compte » à des tiers extérieurs à la sphère d'activité auditée.

La mise en oeuvre d'un audit social élargi nécessite de concevoir l'entreprise et les Personnes comme un tout dont les multiples acteurs sont à la fois contributeurs et récipiendaires (l'entreprise « *est* » les Personnes qui la font vivre), car cette identification va en effet se répercuter dans l'évaluation de la légitimité des actions engagées.

Ce pré-requis de la légitimité débouche sur la nécessité d'un apprentissage de nouvelles représentations pour tous les acteurs concernés (internes et externes), et ne peut être abordé par de simples mesures de type stimulus / réponse.

Il s'agit ici de penser la situation en considérant les Personnes dans leur globalité, avec leurs Valeurs, leurs enjeux et leur affect, en travaillant avec les intéressés à l'identification de zones de convergence d'intérêt pouvant servir de base à des contrats gagnant - gagnant.

L'audit social « classique » est apparu dans un contexte construit sur le paradigme de l'exclusion, qui range un élément dans une entité en excluant qu'il puisse donc appartenir à une autre

Si nous voulons élargir l'audit social à des champs imbriqués, il est nécessaire de changer de paradigme en nous situant dans une logique inclusive, où chaque élément peut appartenir à plusieurs entités, et donc contribuer au fonctionnement d'entités dont il n'est pas le responsable ultime.

Les contrats qui pourront alors être noués entre les différentes parties n'impliquent pas qu'elles risquent de perdent leur identité (avec à la clé un déficit de légitimité), , mais qu'elles poursuivent toujours leur finalités en utilisant toute les voies offertes, comme le montre par exemple les partenariats entre entreprises et ONG (Igalens, 2004).

#### **Conclusion**

Reprenons tout d'abord les principaux points de notre analyse :

- l'audit social peut être envisagé comme un dispositif visant à maîtriser les modalités de pilotage de la dimension humaine et sociale afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise et par-là même sa performance,
- lorsque cette performance est évaluée en priorité par rapport aux attentes des acteurs de la sphère financière(actionnaires et autres investisseurs), le « social » est uniquement de l'ordre des ressources (cf. l'expression « les ressources humaines »),
- dans ce cas, le « social » est traité soit comme un coût et l'audit social se focalise sur les processus permettant d'optimiser l'allocation de ressources pour en améliorer l'efficience soit comme un investissement et l'audit social se focalise alors sur la maximisation du retour sur investissement dans le capital humain,
- lorsque le référentiel de performance s'élargit pour prendre en compte les attentes des diverses parties prenantes, la dimension humaine et sociale se retrouve à la fois de l'ordre des ressources et de l'ordre des finalités,
- dans ce cas, le « social » est assimilé à tout ce qui peut contribuer au bien-être de l'Humanité dans les champs de l'économique, du social (au sens étroit du terme), de l'environnemental et du sociétal, et l'audit social se focalise alors sur les modalités de mise en oeuvre d'un management socialement responsable,
- l'analyse de la dynamique d'élargissement du référentiel de performance à la dimension économique dans les Organisations à finalités sociales / sociétales permet de prendre du recul par rapport au contexte de l'entreprise,
- elle permet de mettre en exergue le fait que toute entité souhaitant mettre en place un audit social de troisième génération doit préalablement justifier de sa légitimité à investir des champs considérés habituellement comme extérieurs à son périmètre identitaire,
- la mise en oeuvre d'un audit social global implique de changer le paradigme de la dissociation Personnes / Entreprise et l'appui sur des processus d'apprentissage pour passer à une représentation « globale » d'une entité contractuelle Personnes / Entreprise légitimant l'extension du référentiel de compétences.

L'impératif de légitimité nous paraît être une des caractéristiques majeures de la mise en œuvre d'un audit social élargi, qui n'existe pas spécifiquement pour l'audit social de première et deuxième génération

Si l'entreprise veut passer à une démarche d'audit social de troisième génération - « l'audit global »- il faut aussi qu'elle passe à une approche « globale » des Personnes concernées par son fonctionnement sous peine de voir ses efforts annihilés par manque de légitimité.

C'est par l'implication de toutes les parties concernées dans des processus partagés d'apprentissage de nouvelles représentations que pourra émerger cette reconnaissance de légitimité.

En conclusion, et pour reprendre une formule célèbre, « la Responsabilité Sociale de l'Entreprise est une chose trop sérieuse pour être laissée aux entreprises »

#### **BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE**

## **Ouvrages et articles**

Allouche J. (dir.) (2003), « Encyclopédie des ressources humaines », Vuibert, Paris

Gond J.P.& Mullenbach A. (2003). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Actes du 1er congrès de l'ADERSE

Fassin D. (2005), « A l'écoute de l'exclusion », Sciences Humaines, n° 159, avril 2005, pp.20-25

Frémeaux P. (dir.) (2003) « L'utilité sociale », Alternatives économiques / Pratique

Freeman R.E., 1984, "Strategic Management: A stakeholder approach", Boston, MA:

Pitman/Ballinger.

Friedman M., 1962, "Capitalism and Freedom", Chicago: University of Chicago Press.

Igalens J. (dir.) (2004), « Tous responsables », Editions d'Organisation, Paris

Igalens J. (2004), « La mise n œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise : modalités, enjeux et limites d'un partenariat firme - ONG », in Quéinnec J. & Igalens J. (200')« Les organisations non gouvernementales et le management », Vuibert, Paris

Marchand G. (2005), « Le travail social entre urgence et souffrance », Sciences Humaines, n°159, Avril 2005, pp. 18-19

Martory B. (2003), « Contrôle de gestion sociale », Vuibert, Paris

Martory B.(2005), « Le contenu des tableaux de bord, pour l'entreprise et ses acteurs », Personnel, n° 459, mai, pp. 29-30

Mohib N., Sonntag M. (2003), « La légitimité au cœur de l'action et de la compétence », site de l'Institut national de la recherche pédagogique, n°7194

Peretti J. M. (2004) "Ressources humaines"; 9e édition, Vuibert, Paris

Pesqueux Y. (2002), L'éthique des affaires, management par les valeurs et responsabilité sociale, Editions d'Organisation, Paris

Porter Michael, "Choix stratégiques et concurrence", Economica, Paris, 1982

Porter Michael, "L'avantage concurrentiel", InterEditions, Paris, 1986

Ravon B. (dir.) (2003), dossier « Le travail social ; Problèmes politiques et sociaux », n° 890, La Documentation française

#### **Sites**

Caisse Régionale d'Assurance Maladie de Bretagne : www.cram-bretagne.fr

Institut national de la recherche pédagogique : www.inrp.fr

Ministère de l'emploi de la cohésion sociale et du logement : www.gouv.social.fr

Novethic: www.novethic.fr

Portail du travail social: www.travail-social.com

ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises) : www.orse.org

# PERCEPTIONS ET VISIONS DE L'AUDIT SOCIAL PAR LES DRH DU MAGHREB

# Soufyane FRIMOUSSE<sup>1</sup>

Doctorant à l'IAE de Corse.

# Jean-Marie PERETTI<sup>2</sup>

Professeur ESSEC CERGY et IAE de Corte, Président de l'IAS et Directeur de l'IAE de Corte.

#### Introduction

L'institut international de l'audit social (IAS) a mené une enquête sur l'image de l'audit social auprès des DRH et autres parties prenantes pour leurs besoins et attentes en ce qui concerne l'audit social. Les premiers résultats présentés lors de l'Université de Printemps de l'Audit Social à Marrakech révèlent que le terme d'audit social est souvent assimilé à une procédure lourde source d'une perception négative chez les DRH. Néanmoins, ce concept est également considéré comme un facteur de progrès.

Dans le cadre de l'espace euro-maghrébin et des accords entre les trois pays du Maghreb et l'Europe, il nous est apparu utile d'étudier les convergences euro-méditerranéennes en matière d'audit social et de responsabilité sociale. Le rapprochement entre l'Union européenne et le Maghreb contraint les entreprises locales à renouveler leurs politiques et pratiques RH afin d'acquérir des avantages compétitifs. Dans cette optique, les relations partenariales euro- maghrébines peuvent contribuer, sous certaines conditions, au développement des firmes locales ; et d'autre part, elles permettent, à l'aide de partenaires dûment choisis de diffuser les bonnes pratiques de GRH. Ce processus d'adoption de politiques et pratiques nouvelles, peut être sélectif et/ou créatif.

Dans le cadre de cette communication, nous examinons l'hypothèse selon laquelle l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH, désignant le mouvement d'accumulation, d'acquisition, de consolidation et de combinaison des ressources et compétences clés, favorise la convergence et le recours à l'audit social en nous appuyant sur une étude menée auprès de 64 DRH dans les trois pays du Maghreb.

## 1. Apprentissage stratégique et Audit Social : quels apports ?

Les chercheurs ont souvent mis en évidence la contribution de la fonction Ressource Humaine (FRH) à la création de valeur économique et au développement du capital humain tout en s'intéressant à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). La recherche en sciences de gestion étudie l'alignement entre la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et les performances économiques et sociales de l'entreprise. Dans le cadre de l'internationalisation des firmes dans l'espace euro-maghrébin, l'apprentissage stratégique<sup>3</sup> des pratiques de GRH,

frimousse@univ-corse.fr ou sfrime@yahoo.fr

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> peretti@univ-corse.fr ou peretti@essec.fr

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> La notion d'apprentissage stratégique a été développée par De la Ville et Grimaud (2001). Nous complétons leur développement en l'appliquant dans le cadre des pratiques de GRH.

désignant le mouvement d'accumulation, d'acquisition, de consolidation et de combinaison des ressources et compétences clés, peut contribuer à la conciliation entre les contraintes économiques et la responsabilité sociale par le recours à l'audit social. Face à une concurrence de plus en plus exacerbée, les firmes portent un intérêt croissant aux opportunités d'apprentissage. Néanmoins, l'acquisition de ressources et compétences n'est pas pour autant systématiquement significative d'accroissement des performances. Cette recherche d'apports externes présuppose une capacité d'accumulation interne à la firme (assimilation et appropriation). De nombreuses publications analysent la thématique de l'apprentissage<sup>4</sup>. Certaines s'attachent à en déterminer les conditions préalables, alors que d'autres se focalisent sur la distinction des types d'apprentissages. Seuls quelques travaux étudient ce phénomène en tant que mode de transfert et de diffusion des pratiques de GRH. C'est dans cette perspective que se situe cette contribution. En effet, les trois pays du Maghreb, peuvent franchir les obstacles provoqués par la création de la zone de libre échange en attirant des firmes étrangères capables de transférer des compétences et d'une manière générale de transmettre des modes organisationnelles et des techniques performantes (Laval, Guilloux, Kalika, 1998 Ameziane et alii, 1999). Dans cette perspective, l'audit social revêt un intérêt majeur.

### 1.1. Audit Social et apprentissage stratégique : vecteurs de convergence

L'ouverture des frontières et l'apparition de normes internationales sociales et éthiques font de l'audit social une discipline et une démarche de plus en plus sollicitées. Le recours à l'audit social contribue à renforcer le développement de la GRH. L'audit social est un instrument d'évaluation de la compétitivité des ressources humaines, acteurs des performances de l'entreprise et créatrices de valeurs. Cet outil stratégique participe d'une part, à l'amélioration des décisions stratégiques et opérationnelles; et d'autre part, à la conciliation de l'économique, du social et de l'humain (Peretti, 1998). En d'autres termes, l'audit social peut permettre aux entreprises maghrébines de continuer à façonner des stratégies de ressources humaines cohérentes, c'est à dire capable d'utiliser et de développer le potentiel humain afin d'être plus performantes. L'audit social doit également favoriser, par le biais notamment de l'apprentissage stratégique, la diffusion du concept de responsabilité sociale des entreprises. Cet outil est au service du pouvoir décisionnel de l'entreprise. Il fournit des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles, faisant apparaître des risques de différentes natures tels que : - le non-respect des textes, - l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel, - l'inadéquation aux besoins des ressources humaines. Ce diagnostic peut permettre 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 telles que la rémunération, la formation (Benraïss, Peretti, 2003). Les entreprises socialement responsables ont une meilleure image et bénéficient d'un jugement favorable envers la société mais aussi leurs employés (Yanat, Tchankam, 2004).

#### 1.2. Audit Social : diffusion et contrôle de la RSE

Le recours à l'audit social, peut participer à la diffusion des bonnes pratiques GRH vers les entreprises au Maghreb car chaque élément constaté prend toute sa valeur lorsqu'il peut être

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Dont notamment les travaux de Ingham et Mothe (2000).

comparé avec un référentiel, une norme de comparaison. L'audit social peut concerner le contrôle de la qualité de l'information relative au personnel, celui de l'application des procédures internes ou externes, le contrôle encore de la conformité à la GRH. L'audit social doit favoriser la diffusion aux entreprises maghrébines du concept de responsabilité sociale des entreprises. Selon la commission des communautés européennes, ce dernier correspond à « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission des communautés européennes, 2001, p.7). Selon Caroll (1979), la RSE regroupe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des entreprises. Dans sa pyramide de la responsabilité sociale, il distingue un niveau économique, légal, éthique et philanthropique. S'agissant du niveau économique, Caroll rappel que l'entreprise se doit de produire des biens et services afin de répondre aux besoins de la société tout en réalisant des profits. Concernant l'aspect légal, l'entreprise est dans l'obligation de respecter la loi et la réglementation. Les standards, les normes et attentes de la société vis à vis de ce qu'elle considère comme juste représente la partie éthique. Enfin, le niveau philanthropique représente l'ensemble des actions engagées par l'entreprise dans le but d'être une entreprise citoyenne. Pour Lorriaux (1991), la RSE se décline en deux grands niveaux : une responsabilité à l'égard des employés (conditions de travail, rémunérations), responsabilité à l'égard de la société à travers la diffusion de produits, la préservation de l'environnement, l'amélioration de la qualité de vie.

L'audit social peut donc permettre de diffuser et de vérifier les engagements dans le domaine de la RSE mais également de contrôler et d'accompagner les processus de certification et de normalisation (Allouche et alii, 2004; Saulquin, 2004). La certification repose sur une représentation formalisée des activités productives en tant que résultat d'un processus d'acquisition et d'accumulation de connaissances. Les normes de management de la qualité ISO 9000 s'inscrivent dans cette logique<sup>5</sup>. Selon Bénézech et alii (2001 ; 2003), le processus de certification est susceptible de générer des effets d'apprentissage. Garantir la qualité des services ou produits proposés par le biais de la certification sous-entend que les caractéristiques du mode de production puissent être décrits et maîtrisés par l'entreprise. Les processus de certification et de normalisation induisent la formalisation des pratiques et procédés et soulignent l'implication et la mobilisation des ressources humaines (Chaouki et Yanat, 2004). Au-delà de la qualité, ce sont les normes sociales que l'audit doit également s'efforcer de contrôler. La certification selon une norme sociale s'appuie sur le respect des droits fondamentaux : hygiène et sécurité de travail, discipline, horaires de travail, rémunération. La certification sociale suppose une conformité établie (Igalens et Peretti, 2004). Selon Thévenet (1999), l'audit social analyse la qualité et l'efficacité des interactions du binôme individu/organisation.

Bien évidemment, l'audit social établit un constat dont l'objectif est d'engager une action visant à améliorer la relation de l'individu au sein de l'entreprise. Pour Joras (2004), l'audit social est « une démarche mandatée et indépendante, d'examen et d'évaluation, d'une part pour assurer que les processus (process, 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 » (Joras, 2004, p.244).

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> La famille des normes ISO 9000 a été élaborée en 1987 par l'International Standars Organization. Ces normes se rapportent au départ spécifiquement à l'assurance qualité. Elles décrivent un système permettant d'anticiper et de prévenir les erreurs à chaque phase du processus de production. (Bénézech et Loos-Baroin, 2003).

# 2. Audit Social: au-delà de la diffusion de la RSE, la conciliation entre performances économiques et sociales

L'audit social s'appuie sur la notion de performance sociale. Cette dernière est étroitement liée aux interactions du binôme entreprise/société. En effet, l'entreprise agit dans un environnement social, politique et écologique. En ce sens, elle se doit d'assumer des responsabilités légales et économiques mais aussi des responsabilités sociales. La responsabilité sociale de l'entreprise a pris naissance au sommet de Rio en 1992. Ce mouvement n'appréhendait que l'aspect environnemental. Depuis, cette notion s'est étendue aux salariés notamment.

### 2.1. Performance sociale : quelques précisions

Les travaux de Caroll (1979) constituent une étape importante dans la modélisation de la performance sociale de l'entreprise<sup>6</sup>. Trois dimensions dominent le modèle de Carroll : les principes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) articulés autour de quatre ensemble (économique, légal, éthique et discrétionnaire) ; les difficultés sociales (discriminations raciales...) et le mode de résolution retenu afin d'assumer la responsabilité de l'entreprise. Wartick et Cochran (1985) complètent l'approche de Caroll en précisant la dimension « gestion des domaines sociaux » (identification, analyse, réponses...). Wood (1991) présente une définition de la performance sociale de l'entreprise (PSE) fondée sur les principes de responsabilité sociale mais également les processus de gestion, les politiques et résultats observables liés aux relations sociales de l'entreprise.

De son côté Clarkson (1995) définit la PSE comme la capacité à gérer la satisfaction des parties prenantes<sup>7</sup>. Cette définition met le point sur l'impérative obligation pour une entreprise de considérer l'ensemble de ses partenaires. En effet, la performance diffère selon le type d'acteurs. Pour les uns, la dimension économique et financière est à privilégier alors que pour d'autres la dimension sociale est plus importante (Le Louarn et Wils, 2001). En ce sens, il revient à l'entreprise d'établir un équilibre entre les différentes demandes tout en conciliant les impératifs économiques et les obligations sociales (Saulquin, 2004). La recherche d'indicateurs sociaux de performance<sup>8</sup> (ISP) s'inscrit dans cette perspective.

# 2.2. Vers une direction de la RSE?

Morin, Guindon et Boulianne (1996) proposent des ISP à partir de quatre critères : la mobilisation des salariés, le climat de travail, le rendement des salariés et le développement des salariés. Les principaux indicateurs sont le taux d'absentéisme, le taux d'accidents, la chiffre d'affaires par salarié, l'effort de formation et la mobilité interne des salariés. Par conséquent, la FRH est amenée à considérer le salarié comme un client interne dont la satisfaction agit sur les performances de l'entreprise (Peretti, 1999). Selon Igalens (2003), la fonction de Direction des Ressources Humaines s'oriente vers une direction de la Responsabilité Sociale. Saulquin (2004) regroupe les pratiques sociales décrites pas Pfeffer

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Le lecteur intéressé par une synthèse des principaux modèles théoriques de PSE peut se référer à l'article de Igalens et Gond (2003).

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> « Les activités de l'entreprise associent différents partenaires que l'on groupe en parties prenantes ou stakeholders. Il d'agit des actionnaires (stockholders), des fournisseurs, partenaires et salariés. » (Tarondeau, et Huttin, 2001, p.169).

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> La pertinence des indicateurs n'est pas assurée pour toutes les entreprises car les objectifs stratégiques diffèrent d'une entreprise à une autre (Le Louarn et Wils, 2001).

(1994) en quatre catégories : l'emploi (sécurité et sélectivité), la rémunération (promotion interne, intéressement...), le développement individuel et le contexte au travail (l'implication, la formation, la mobilité et la polyvalence...) et la vision RH des dirigeants (évaluation des pratiques sociales, philosophie fédératrice...).

En somme, la notion de performance sociale se structure autour de deux grandes orientations théoriques : la première est fondée sur le triptyque principes/processus de gestion/comportements et actions concrètes et la seconde sur la considération des parties prenantes. Igalens et Gond (2003) évoquent la difficulté à mesurer la performance sociale. En se basant sur les travaux de Decock-Good (2001), Igalens et Gond (2003) répertorient les mesures de la performance sociale en cinq catégories : les mesures axés sur le contenu des rapports annuels, les indices de pollution, les mesures issues d'enquêtes par questionnaire, les indicateurs de réputation et les données produites par les organismes de mesures.

Dans le cas du processus d'apprentissage stratégique et de l'audit social réalisé dans le cadre de l'internationalisation des firmes dans les trois pays du Maghreb, l'adoption de bonnes pratiques doit s'insérer dans une dynamique de conciliation des performances économiques et sociales. 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 » (Igalens et Peretti, 2004, p.241). L'utilisation d'un référentiel connu et accepté constitue la principale caractéristique d'un travail d'audit. Ce référentiel doit être adapté selon les contextes et situations locales. Dans cette perspective, il semble intéressant d'obtenir des informations relatives à la perception et à la vison de l'audit social des DRH du Maghreb.

# 3. Visions et perceptions de l'Audit Social par les DRH au Maghreb : la réalité empirique

La spécificité des terrains d'investigation associée au caractère exploratoire de la recherche amène à combiner deux méthodologies afin d'analyser l'objet de la recherche par le biais de la triangulation des données « between methods » (Jick, 1979; Ecoto, 2004; Rymeyko, 2004). La réalisation des entretiens donne lieu à la production de connaissances, c'est à dire une représentation inductive de la réalité. L'entretien et l'analyse de contenu permettent d'explorer la thématique concernant l'ASPGRH auprès d'un échantillon de joint ventures euro-maghrébines<sup>10</sup>. Cette analyse qualitative amène à l'élaboration puis à la validation de l'échelle de mesure de l'ASPGRH. Le questionnaire reprend l'échelle de mesure validée et autorise la collecte de données sur un échantillon plus important. Cette communication isole une thématique du questionnaire : l'audit social. L'exploitation des 64 questionnaires recueillis dans les trois pays du Maghreb est réalisée à l'aide du logiciel SPSS.

<sup>-</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Il n'est pas dans notre intention de développer de manière exhaustive ces catégories. Ce travail ayant déjà été réalisé par Igalens et Gond (2003). L'énumération des différents critères démontre toute la difficulté à mesurer la PSE. Dans le cas de cette communication, les dimensions environnementales ne seront pas considérées car elles ont fait l'objet de multiples recherches et ont atteint plus de résultats visibles. L'axe social et les critères de gestion des ressources humaines sont privilégiés.

Le lecteur intéressé par les premiers résultats de l'analyse qualitative peut se référer à l'article de Frimousse et Peretti publié dans le la revue Management et avenir n°5 (2005).

## 3.1. Recueil et exploitation

Dans le cadre de cette recherche, l'enquête en face à face a été retenue. Cette méthode nécessite notre intervention sur le terrain de recherche afin d'enregistrer le plus fidèlement possible les réponses des personnes interrogées. La qualité de la relation enquêteur/enquêté est fonction de la stimulation de la personne interrogée et du climat de l'entretien. Afin d'éviter des biais de conformisme (donner des réponses attendues) et de désirabilité sociale, la reformulation et l'utilisation d'un vocabulaire familier est nécessaire. Le choix de ce type d'enquête semble adapté au contexte maghrébin. En effet, au-delà de la longueur du questionnaire, l'importance de la culture orale et de l'identification de l'enquêteur dans les pays du Maghreb ont motivé le recours à cette méthode de collecte.

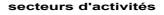
Après avoir choisi le mode de recueil des données, il convient maintenant de constituer l'échantillon et définir sa taille. Au préalable, la démarche empirique de la recherche était fondée sur l'analyse des joint ventures euro-maghrébines. Chemin faisant et dans l'optique d'une analyse comparative et complémentaire de l'ASPGRH, il s'est avéré souhaitable d'étendre le champ d'investigation aux différentes modalités d'internationalisation des firmes dans divers secteurs d'activités (filiales, greenfield investment, prises de participation dans les programmes de privatisation...). L'unité d'échantillonnage est le DRH ou le dirigeant. Ce sont les unités qui sont l'objet de l'observation. Dans la présente enquête, la base de sondage, c'est-à-dire, la liste exhaustive des DRH de la population n'existe pas.

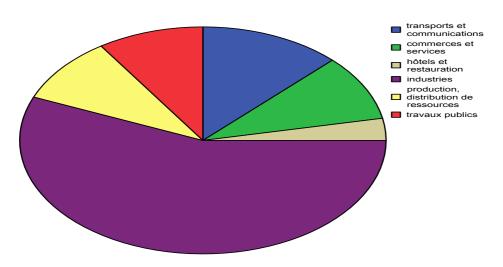
Seule des listes imparfaites sont disponibles dans certains organismes professionnels dans les pays maghrébins. Par conséquent, la constitution de l'échantillon se fait par choix raisonné.

Le tableau 1 et le graphique 1 présentent les caractéristiques de l'échantillon.

Tableau 1 : présentation de l'échantillon.

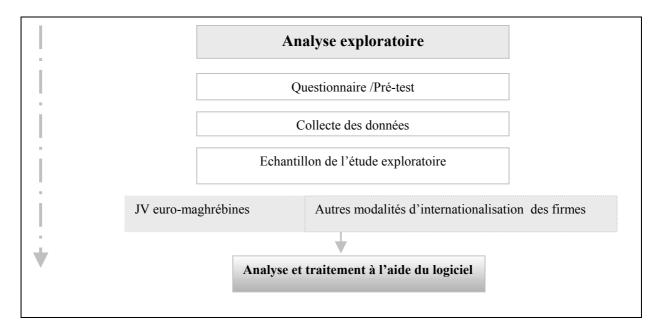
Pays	Nombre de DRH	Modalité d'implantation	
Maroc	46	20	26
Algérie	7	3	4
Tunisie	11	6	5





Le schéma 1 présente les étapes de l'analyse exploratoire.

Schéma 1 : L'analyse exploratoire.



#### 3.2. Présentation des résultats : un Audit Social à double dimension

D'après les résultats, il semble que les DRH attribuent majoritairement un rôle positif à l'audit social. A la lecture des tableaux de l'analyse réalisée avec le logiciel SPSS, il est possible d'affirmer que l'audit social occupe un rôle à double dimension. La première s'inscrit dans une perspective de benchmarking. Selon les DRH, il s'agit de se comparer et de se situer. L'audit social procure un référentiel à partir duquel, il est possible de s'évaluer et de se développer. L'autre dimension concerne la mise aux normes et la vérification des engagements en termes de normes sociales. En ce sens, les deux dimensions s'inscrivent dans une recherche d'accroissement des performances économiques mais également sociales.

#### 3.2.1. Une dimension benchmarking

Pour 90% des personnes interrogées l'audit social est une aide au développement de l'entreprise. En fait, l'analyse approfondie fait ressortir que l'audit social est assimilé à un référentiel<sup>11</sup> sur lequel se baser afin de poursuivre le développement de l'entreprise. Pris dans leur ensemble, 78% des DRH affirme que l'audit social offre une occasion de se situer par rapport aux firmes partenaires. Dans la même perspective, 82 % considère l'audit social comme un moyen de se confronter afin de diagnostiquer ses forces et faiblesses. Pris isolément, les résultats des analyses des deux cibles rencontrées convergent dans le même sens (Cf. *Infra*, tableau 1). Aucune différence n'est à souligner. Cette distinction souligne la double logique de positionnement et de perfectionnement inhérente à l'audit social. Pour 80% des DRH, l'audit social doit conseiller et accompagner le développement de l'entreprise. Les

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Un référentiel peut être considéré comme un ensemble d'éléments par rapport auquel on évalue la réalité. L'intérêt réside dans l'effet levier vis-à-vis de la performance (Meignant A. et R. Dapère, 1994).

résultats confirment donc l'importance du benchmarking<sup>12</sup>. « Il faut se comparer avec les meilleurs. Cela permet de se situer... de voir à quel niveau nous sommes et à quel niveau nous souhaitons arriver. Les auditeurs sociaux sont capables d'établir un diagnostic... A partir de là, il est possible de se perfectionner. Un audit pour se faire auditer n'a aucun sens. Il faut s'inscrire dans une démarche de développement. » Ce dernier permet à une firme de comparer sa performance avec celles des compétiteurs, aidant ainsi à progresser (Voss et alii , 1997). Pour Longbottom (2000), le benchmarking se définit comme une recherche des pratiques efficaces<sup>14</sup>.

Hyatt (2001) abonde dans ce sens en affirmant que cette technique est un processus continu d'identification, d'apprentissage et de mise en place des pratiques exemplaires dans le but d'accroître la compétitivité. Les résultats de la recherche de Saint-Pierre et alii (2002) menée auprès de PME canadiennes établissent une relation de cause à effet positif entre benchmarking et performance.

La démarche de benchmarking s'appuie sur plusieurs étapes dont l'identification de la performance à améliorer, la sélection des partenaires de benchmarking, la recherche des informations dans l'entreprise et chez les partenaires sélectionnés, le traitement de l'information, la mise en place d'un plan d'action pour atteindre les objectifs de performance (Matmati, Schmidt, 2001).

Tableau 2 : Rôles attribués à l'audit social.

	Logique de positionnement
Joint venture	75% oui
Multinationale	80 % oui
	Logique de perfectionnement
Joint venture	90% oui
Multinationale	75% oui
	Vérification des normes sociales
Joint venture	60% oui
Multinationale	77% oui

# 3.2.2. Une dimension sociale et la considération de la contingence culturelle

L'analyse révèle que l'audit social est aussi considéré comme un vecteur de convergence et de vérification de certaines normes sociales. La vérification du respect de certains engagements sociaux tels que le non emploi des enfants et le respect des conditions de travail sont majoritairement mentionnés dans les trois pays et ce quelques soient les modalités d'implantation et les secteurs d'activités. Suit le rapport rémunération/contribution avec 73 % des réponses. La discrimination homme/femme n'est pas considérée comme une norme

<sup>14</sup> Quatre types de benchmarking sont à distinguer. Le benchmarking interne consiste à comparer les opérations réalisées au sein de la firme même, mais aussi à travers les filiales. Le benchmarking compétitif correspond à une comparaison spécifique avec des concurrents. Dans cette configuration, les protagonistes basent leurs comparaisons sur des terrains neutres et non pas stratégiques.

Le benchmarking fonctionnel est une comparaison de fonctions similaires entre entreprises non concurrentes. Dans le cas du benchmarking générique, les comparaisons se réalisent entre entreprises de secteurs différents sur des processus ou méthode de travail (Brilman, 2000).

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Le benchmark est un repère de géomètre marquant une position. Il est utilisé comme « norme », point de référence permettant de positionner les évaluations.

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Les phrases témoins sont issues de l'analyse qualitative.

sociale à respecter. Il est intéressant de constater que l'audit social réalisé en tant que contrôle est généralement rejeté. En effet, la totalité des DRH rencontrées estiment que l'audit social n'est pas un contrôle. Ce dernier s'explique certainement par la connotation négative attribuée au contrôle dans la dimension culturelle de ces pays. « Les auditeurs sociaux ne doivent pas être des contrôleurs. Ici, la composante anti-arrogance est très importante. Qu'est ce qu'il veut celui-là? De quoi me parle-t-il? ». D'ailleurs, la quasi-totalité des DRH affirment que la contingence culturelle est le principal facteur à considérer dans les procédures d'audit social. « Ici, on parle de soi différemment, on agit différemment. Les auditeurs sociaux se doivent de considérer les réalités locales. Ce n'est pas l'Europe ». Dans le domaine managérial, la diversité culturelle<sup>15</sup> se manifeste à travers notamment l'attitude à l'égard de la hiérarchie, l'approche du travail, la manière d'exprimer ses opinions. L'approche de l'équité peut être différente comme l'ont montré les travaux comparatifs entre le Maroc et la France (Benraïss, Peretti, 2003). En ce sens, si les cultures nationales influent sur les perceptions des individus, il est primordial d'en tenir compte dans les pratiques et méthodes d'Audit Social. « Quand pour gérer, il faut savoir susciter l'enthousiasme de ceux que l'on dirige et éviter de les scandaliser, on a besoin de comprendre ce qui enthousiasme et scandalise » (D'Iribarne, 1989, p.266). Cette capacité à comprendre puis à s'adapter aux spécificités d'une situation d'interaction interculturelle est désignée dans le concept de compétence interculturelle (CI) (Hofstede, 1994; Trompenaars, Hampden-Turner, 2001; Bartel-Radic, 2003).

Les DRH estiment majoritairement que le recours à l'audit social dans les entreprises au Maghreb est limité par l'absence de ressources financières. 85% d'entre eux jugent que les auditeurs sociaux sont insuffisamment formés au contexte micro économique maghrébin. Dans le cadre de la réflexion relative à l'action managériale, la prise en compte du couple unité-diversité, dans un contexte de globalisation exacerbée, constitue un impératif.

Cette « intelligence des situations » <sup>16</sup> doit pousser les entreprises à se méfier des dangers de la standardisation <sup>17</sup>. Ainsi, si l'audit social et la RSE sont universels sur le plan théorique, leurs mises en œuvre dans la pratique ne peuvent être que contingente car ils sont influencés par l'environnement micro et macro économique (Tak Tak Kallel, 2004).

#### **BIBLIOGRAPHIE**

Allouche J., Huault I. et G. Schmidt. 2004. « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », 15 ième Congrès annuel de l'AGRH, Montréal.

Ameziane H., A. Benraiss, C. Bentaleb, R. Berrada, V. Guilloux, M. Kalika et F. Laval. 1999. L'intégration de la gestion des Ressources Humaines dans les relations de partenariat industriel France-Maroc, Université Cadi Ayyad, séminaires et colloque n° 12.

Bartel-Radic A. 2003. « Le véritable voyage de découverte… la dynamique des apprentissages interculturels dans un groupe international. », 12ième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Tunis.

-

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Selon G. Hofstede, la culture « est par essence une programmation mentale collective; c'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, mais aussi de notre région, de notre groupe, et non avec ceux d'autres nations, d'autres régions ou d'autres groupes » (Hofstede, 1987, p.10).

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Expression empruntée à M. Bosche (1993).

<sup>«</sup>L'ouverture multiculturelle des équipes dirigeantes et la diversité des ressources culturelles mobilisables forment une composante stratégique du succès des activités internationales » (Prime, 2001, p.66).

Bénézech D. et J. Loos-Baroin. 2003. « Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel », Revue Sciences de Gestion, n° 36.

Bénézech D., Lambert G., Lanoux B., Lerch C. et J. Loos-Baroin. 2001. « Completion of knowledge codification: an illustration through the ISO 9000 standards implementation process », Research Policy, n° 30.

Benraïss L, Peretti J.M. 2003. «L'entreprise est elle responsable de l'équité des rémunérations? », Actes de la 5 ième université de printemps de l'Audit Social, Corte.

Bosche M. 1987. « Corée-France : au delà du langage international des affaires », Revue française de gestion, septembre-octobre, n° 64.

Brilman J. 2000. Les meilleures pratiques de Management : au cœur de la performance, Editions d'Organisations.

Caroll A. 1979. « A three dimensional conceptual model of corporate performance », Academy of Management Review, vol.7, n°4.

Chaouki F. et Z. Yanat. 2004. « Contribution de la certification à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines : cas du secteur agro-alimentaire », Actes de la 22ième Université d'été de l'Audit Social. Luxembourg.

Clarkson M.B.E. 1995. « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », Academy of Management Review, 20.

Commission des communautés européennes. 2001. livre vert, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale de l'entreprise.

D'Iribarne P. 1989. La logique de l'honneur, Editions du Seuil, Paris.

De la Ville V-I. et A. Grimaud. 2001. « La structuration des apprentissages stratégiques : une interprétation en contrepoint à travers la notion de blocage », in : Martinet A.C. et R.A. Thiétart, Stratégies : actualités et futur de la recherche, Vuibert FNEGE.

Decock-Good C. 2001. « L'engagement mécénique des entreprises: mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale », Finance Contrôle Stratégie, 4.

Ecoto F. 2004. « Convergence et divergence entre méthode de recherche quantitative et méthode de recherche qualitative », Actes de la conférence internationale sur la traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives, ISEOR, Lyon.

Frimousse S. et J.M Peretti. 2005. « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin. », Revue Management et Avenir n°5.

Hofstede G. 1994. Vivre dans un monde multiculturel: comprendre nos programmations mentales, Les Editions d'Organisation.

Huttin C. et J.C. Tarondeau. 2001. Dictionnaire de stratégie d'entreprise, Vuibert.

Hyatt L. 2001. «Benchmarking: How does your organization measure up?», Nursing Homes, Vol. 50, n° 5.

Igalens J. 2003. « DRH aujourd'hui, DRS demain », Personnel, n°442.

Igalens J. et J.M. Peretti. 2004. « Contribution de l'audit social au respect des droits sociaux fondamentaux », Actes de la 6ième Université de Printemps. Tunisie.

Igalens J. et J.M. Peretti. 2004. « Contribution de l'audit social au respect des droits sociaux fondamentaux », Actes de la 6ième Université de Printemps. Tunisie.

Igalens J. et J.P. Gond. 2003. « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 50.

Ingham M. et C. Mothe. 2000. « La coopération en recherche et développement: les déterminants de l'apprentissage organisationnel », Revue française de gestion, janvier-février.

Jick T.D. 1979. « Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action », Administrative Science Quaterly, vol.12, n°4.

Joras M. 2004. « Irrévérences sur l'audit social et éthique », Actes de la 6ième Université de Printemps. Tunisie.

Joras M. 2004. « Irrévérences sur l'audit social et éthique », Actes de la 6ième Université de Printemps. Tunisie.

Laval F., V. Guilloux. et M. Kalika. 1998. « La GRH face à la globalisation : le cas des relations client-fournisseur franco-marocaines. », Congrès de l'AGRH, Université de Versailles St-Quention-en-Yvelines, novembre.

Le Louarn J.Y. et T.Wils. 2001. L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Paris, Editions Liaisons.

Longbottom D. 2000. « Benchmarking in the UK: an empirical study of practitioners and academics », Benchmarking: an International Journal, Vol.7, n° 2.

Lorriaux J.P. (1991), Economie de l'entreprise, DUNOD, Paris.

Matmati M. et D. Schmidt. 2001. « Les NTIC dans le diagnostic interne des ressources humaines », in : 3 ième Université de printemps de l'IAS, Stratégies et Ressources Humaines, Alger, mai.

Meignant A et R.Dapère. 1994. La qualité de la fonction ressources humaines. Editions Liaisons.

Morin E.M., M. Guindon et E. Boulianne. 1996. Les indicateurs de performance. Montréal, Guérin

Peretti J.M. 1998. « Audit Social et performance globale », Personnel, n°390.

Peretti J.M. 1999. « Performance et globalisation », Personnel, n°397.

Pfeffer J. 1994. Competitive Advantage through people: unleashing the power of the work force, HBS Press.

Prime N. 2001. « Culture et mondialisation : l'unité dans la diversité », L'Expansion Management Review, septembre.

Rymeyko K. 2004. « Méthodes de recherche qualitative et quantitative : une tentative de réconciliation : cas d'une recherche », Actes de la conférence internationale sur la traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives, ISEOR, Lyon.

Saint-Pierre J., Raymond L. et E. Andriambelon. 2002. « Les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME. », 6 ième Congrès international francophone sur la PME, HEC-Montréal.

Saulquin J.Y. 2004. « GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises », 15 ième Congrès annuel de l'AGRH, Montréal.

Taktak Kallel L. 2004. « Mondialisation, société de l'information et responsabilité sociale des entreprises », Actes de la 6ième Université de Printemps de l'audit social, Tunisie

Tchankam J.P., Yanat Z. 2004. « La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise », Actes de la 6<sup>ème</sup> Université de printemps de l'audit social, Tunisie.

Thévenet M.1999. « Le turn over des xers dans les nouveaux secteurs du service », Actes de la 1ière Université de Printemps. Tunisie.

Trompenaars F. et C. Hampden-Turner. 2001. « Réussir l'intégration culturelle », Les échos, juin.

Voss C.A., Ahlström P. et K. Blackmon.1997. « Benchmarking and operational performance: some empirical results », Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol.4, n° 4.

Wartick S.L. et P.L. Cochran. 1985. « The evolution of the corporate social performance model », Academy of Management Review, 10.

Wood.

# LA SITUATION DE LA RSE EN ITALIE ET UNE EXPERIENCE PILOTE DE CERTIFICATION PAR UN AUDIT INTEGRE

# Giovanni GUALANDI<sup>1</sup>

Membre du Conseil National AIDP (www.aidp.it). Consultant RINA et enseignant dans les Cours SAI pour Auditeurs SA8000. Avocat et Juge de paix.

#### Résumé

Ce rapport présente l'état actuel de la RSE en Italie, les outils les plus fréquemment utilisés et l'intérêt spécifique pour les standards auditables, en particulier pour la norme éthique SA8000.

On y analyse le parcours historique du concept de la RSE et ses applications en Italie face aux applications internationales.

En 2004 un nouveau système de certification intégrée, le BEST<sup>4</sup> de la société italienne RINA, qui utilise quatre standards internationaux de RSE, a été conçu et mis en oeuvre: on présente ici une application pilote dans une grande entreprise à renommée mondiale, la Compagnie de navigation « Costa Crociere » du Groupe Carnival.

La conclusion porte sur la nécessité, dans un marché de plus en plus mondialisé, de standards sociaux univoques et internationaux et de ce fait compréhensibles et vérifiables dans le monde entier

## 1. La situation actuelle

Les thèmes de la RSE, déjà mis en évidence par les observateurs économiques soucieux des problèmes de *Corporate governance* (gouvernance d'entreprise), ont suscité un intérêt de plus en plus grandissant en Italie après la publication en décembre 2004 du Social Statement - sorte de grille d'auto-évaluation et explication des initiatives sociales d'entreprise - du Ministère italien du Travail et des Politiques Sociales.

On y propose encore la définition traditionnelle de RSE du Livre Vert européen de 2001 : « Intégration volontaire des problématiques sociales et écologiques dans les opérations commerciales et dans les rapports avec les parties prenantes », mais le document gouvernemental élargit avantageusement les thèmes d'observation du Social Statement - par rapport au Livre Vert "centré surtout sur la responsabilité des entreprises dans le secteur social"- aux rapports avec les consommateurs et à la prévention de la corruption.

A partir d'octobre 2003 le Ministère italien des Affaires Etrangères s'est en revanche engagé dans une action de support de l'initiative de l'ONU pour la RSE – le Global Compact - et a financé le projet "Développement durable par le Global Compact". Ce projet représente une forme novatrice de soutien et de promotion intégrée du Global Compact, de la déclaration tripartite de l'OIT et des Lignes Directrices OCDE - en tant qu'outils internationaux fondamentaux en matière de RSE et de dimension sociale de la globalisation - au sujet des entreprises multinationales. La finalité du Ministère était de concrétiser l'idée que les entreprises italiennes peuvent véhiculer les principes fondamentaux en matière de RSE dans

gualandi it@yahoo.it

le contexte international et en particulier dans les pays destinataires de la coopération italienne.

En ce qui concerne la diffusion de la RSE il faut souligner les résultats d'un relevé expérimental Istat de 2004 : presque 70% des 10.000 moyennes et grandes entreprises prises en considération adoptait un ou plusieurs outils de RSE. Le thème principal, pour 60% des entreprises, était le traitement des déchets, suivi par le choix des fournisseurs (33%). Seulement 11% rédigeait un bilan social : ce dernier outil a été adopté par 2000 entreprises en Italie. D'autres relevés montrent que le pourcentage d'engagement dans le secteur social est en tout cas en augmentation tant pour le nombre d'entreprises intéressées que pour la somme moyenne investie (valeur estimée supérieure à 180.000 euros en 2004).

L'entrée en vigueur de la loi de 2001, qui a établit en Italie la responsabilité « pénale » de l'entreprise pour certains délits commis par ses fonctionnaires, a contribué à la diffusion des codes déontologiques et éthiques dans les entreprises.

On peut ajouter que le règlement du prix italien « Oscar du Bilan » (édition 2004) a requis, pour la première fois, la présentation du bilan social, en plus du compte-rendu économique. Le Conseil national des experts comptables est en train d'étudier des Lignes directrices pour la rédaction du bilan social, en accord avec les «informations relatives à l'environnement et au personnel» introduites par la Directive européenne n.51/2003 dans les comptes-rendus économiques.

Le gouvernement italien a envisagé plusieurs initiatives pour 2005: des campagnes de promotion et information (télévision, radio et presse écrite), une Rencontre Nationale sur les "best practices" de RSE qui se tiendra chez FERRARI Automobiles et la création à Milan d'un Centre national permanent de recherche sur la RSE.

L'INAIL (Institut National pour l'Assurance Accidents de Travail) a établi que, pour accéder en 2005 à la réduction du taux tarifaire moyen de l'assurance contre les accidents de travail, les entreprises devront nécessairement avoir mis en oeuvre au moins une des interventions indiquées dans le règlement, dont la première est : « L'entreprise a adopté ou tient un comportement socialement responsable selon les principes de la RSE établis par le Ministère du Travail et des Politiques Sociales et a effectué par conséquent des interventions qui visent à améliorer la sécurité et la santé sur les lieux de travail ».

Au-delà des initiatives culturelles et de solidarité (souvent "promotionnelles" et en tout cas étrangères à la "gestion d'entreprise" socialement responsable), les principaux outils de RSE en Italie sont - selon la distinction introduite par la Commission Européenne dans son 'Mapping 2003' des outils internationaux de RSE - les codes éthiques d'entreprise, les systèmes de compte-rendu (Bilan social, Balance ambiante, Social Statement) et les schémas de certification (SA8000, ISO14001, EMAS).

A fin 2004 les entreprises italiennes dotées de certifications environnementales étaient d'environ 5.000, celles certifiées SA8000 étaient au nombre de 167, dont la distribution géographique est montrée à la Fig.1. A celles-ci s'ajoutent les fournisseurs, tenus au respect de la norme. On estime ainsi à plus de 6.000 au total les entreprises devant se conformer au standard de gestion éthique du personnel.

L'Italie est la nation où le standard international SA8000 est le plus répandu (167 entreprises certifiées en Italie, presque 30% des 572 certifiées dans le monde entier): vraisemblablement les entreprises considèrent avantageux d'exhiber une preuve sûre de leur engagement social, comme cela apparaît dans la recherche CE <sup>2</sup>, et , de plus, l'effet en cascade incite souvent les fournisseurs à se certifier.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> "many organisations aspire to use logos, prizes and awards as a visible signal to the marketplace as to their performance... the certification logo acts as a proxy indicator as to performance" (Mapping instruments for CSR - C.E. 2003).

En outre, quelques régions (notamment la Toscane) ont soutenu et favorisé une telle certification.

Aujourd'hui plusieurs entreprises en Italie demandent aux consultants des outils pour s'initier à la conduite éthique des affaires. Tous les experts considèrent le standard SA8000 comme la meilleure référence en tant qu'outil d'information et de vérification de la tutelle des droits des travailleurs et le contrôle des fournisseurs.

Le système de gestion peut, en outre, favoriser l'amélioration des relations d'entreprise et le développement de techniques managérielles plus adéquates à la nouvelle sensibilité des travailleurs.

Enfin, la diffusion de la norme SA8000 peut être favorisé du fait que de grandes entreprises, par ex. le groupe de la COOP Consommateurs ou la Compagnie de navigation COSTA CROCIERE, ont choisi de se certifier.

Il faudrait ajouter que la norme SA8000 est très souvent adoptée par des entreprises non certifiées pour la gestion des contrôles externes sur leurs fournisseurs. Il en est ainsi, par exemple, avec l'Association européenne de distributeurs FTA - Foreign Trade Association - par le projet BSCI - Business Social Compliance Initiative -. Trente groupes (comme Metro, Migros, Celio, Coop Suisse, Etam, Quelle, C&A) ont déjà adopté le BSCI, en première instance focalisé seulement sur le secteur textile mais étendu récemment aux secteurs alimentaire et agricole, en commençant par Espagne et Maroc.

Une initiative analogue est la dénommée AVE, mise en place par les distributeurs allemands et hollandais.

Seuls les organismes de certification agréés par l'organisation américaine SAI peuvent délivrer les attestations de certification SA8000; l'organisme génois RINA, qui organise aussi les cours SAI de formation pour auditeurs par le biais de l'associée RINA Industry, est le plus actif en Italie.

Le RINA a également créé BEST<sup>4</sup> : un schéma de certifications intégrées de l'engagement social vers les différents stakeholders (obtenu par quelques grandes entreprises, entre autres Costa Crociere du Groupe Carnival), qui réunit, en un seul système de gestion, quatre certifications : ISO9001 Qualité + ISO14001 Environnement + OHSAS18001 Sécurité + SA8000 Droit de l'homme.

Une telle solution apparaît aujourd'hui comme le meilleur compromis face à la tendance à créer de nouvelles certifications (européennes, italiennes, etc.): la mondialisation de plus en plus accentué des marchés rend en effet illogique et à contre courant l'éloignement des standards internationaux reconnus dans le monde entier.

Par ailleurs, aucune norme internationale globale de RSE est en gestation: l'ISO élaborera pour 2008 seulement un document à caractère non normatif (ISO26000) pour éclaircir le concept de RSE et ses implications. Cette position suit la logique de l'OCDE sur le sujet spécifique de la 'Corporate governance', pour lequel n'ont été élaborées que des lignes directrices à niveau mondial.

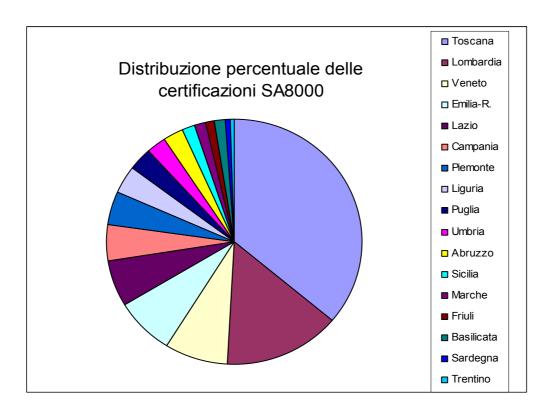


Fig.1. Percentage des certifications par Régions au 31.12.2004

En Italie on a récemment souligné l'importance des indices de RSE en rapport à la rentabilité des entreprises perçue par les stakeholders, en particulier par les investisseurs. Une étude de l'Université Bocconi montre que certains des critères de RSE (le degré d'appréciation de la communauté, la gestion du personnel, la qualité perçue du service/produit) contribuent pertinemment à la définition du rapport entre le cours boursier et le compte-rendu économique de l'entreprise (*price-to-book-value*). Par conséquent, on démontre que la RSE a une valeur sur le marché financier en agissant sur la crédibilité stratégique des entreprises. Le Livre Vert soulignait déjà en 2001 cette théorie; récemment des sondages montrent que les thématiques de la RSE ont gagné une place fondamentale dans l'évaluation des entreprises pour presque 90% des professionnels interviewés en USA (84% en Europe et 82% en Asie - voir note à les pages 7-8).

### 2. Le parcours historique

Valeria Fazio et les autres co-auteurs de « La Responsabilité Sociale d'Entreprise » nous rappellent que traditionnellement la mission principale de l'entreprise était de produire un développement et des résultats économiques satisfaisants, dans le respect des lois. La responsabilité - pour une entreprise - n'était-elle limitée qu'à garder une place financière satisfaisante sur le marché ?

Dans cette logique, le Prix Nobel d'économie, Milton Friedman, affirmait en 1962 dans 'Capitalism and Freedom': « Il n'y a qu'une responsabilité sociale de l'entreprise, augmenter ses profits ». Même si le prof. Zamagni a souligné à ce propos que, à présent, personne ne soutiendrait une pareille affirmation (Milton Friedman non plus), il arrive assez souvent que de nos jours un chef d'entreprise le cite, confondant le concept de RSE avec celui de mécénat ou de bienfaisance.

Le débat sur le thème de la RSE a pris naissance dans les années 50 aux USA et successivement s'est répandu en Europe: d'innombrables traités et interprétations se sont accumulés avant l'élaboration d'une définition exhaustive et généralement acceptée du concept de RSE.

Certains ont considéré la RSE comme une "responsabilité juridique", d'autres l'ont vue comme la recherche d'une nouvelle légitimité dans un système capitaliste ayant perdu son élan, d'autres encore comme "la nécessité - parfois teintée d'intentions charitables - pour l'entreprise de consacrer une partie de ses profits au bien-être général".

La définition proposée en 1953 par Bowen apparaît un peu générique mais interessante à cause de son relativisme : la RSE serait "le devoir des hommes d'affaires de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions, de suivre ces lignes d'action qui sont souhaitables en fonction des objectifs et des valeurs reconnus par la société".

On peut arrêter officiellement en 1995 la naissance du thème de la RSE en Europe, lorsque un groupe d'entreprises leader, sollicitées par Jacques Delors (à cette époque ex-président de la Commission Européenne) signe le "Manifeste des Entreprises contre l'exclusion sociale".

La publication du Manifeste ainsi que sa signature de la part d'un influent groupe d'entreprises représenta un tournant marquant dans le débat autour de la RSE : dans les pays à plus solide tradition civile on commença à élaborer de nouveaux modèles d'intervention. A Bruxelles naît "CSR Europe" qui constitue un réseau d'associations d'entreprises, comme "Business in the Community" en Angleterre, "Sodalitas" en Italie et l' "Institut pour le Mécénat Humanitaire d'entreprise" en France.

Le vrai tournant dans l'évolution de l'engagement sur la RSE eut lieu en 2000 au Sommet de Lisbonne : les Chefs d'Etat et de Gouvernement européens se fixèrent comme finalité de "faire de l'Europe l'espace économique *knowledge based* le plus dynamique et compétitif du monde, capable d'un développement économique durable et d'une plus forte cohésion sociale". Ils firent également appel au sens de responsabilité sociale des entreprises pour une collaboration synergique à la réalisation de cet objectif.

En 2001 la Commission Européenne publie le Livre Vert "Promouvoir un Cadre Européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises", suivi en 2001 de "Responsabilité Sociale : une contribution des entreprises au développement durable".

Le concept de RSE puise ses racines bien plus profondément dans le contexte économique et culturel italien.

On peut citer des entreprises qui étaient déjà ouvertes à la responsabilité sociale à l'aube de l'industrialisation du Pays, par des programmes et des œuvres de bienfaisance.

Il s'agissait, dans la plupart des cas, d'épisodes isolés, fruit d'un choix personnel d'un chef d'entreprise éclairé. On rappellera à ce propos l'expérience des tisseurs de Crespi d'Adda au tout début du vingtième siècle, qui constitue l'exemple le plus significatif de « village ouvrier » en Italie. On y aménagea le territoire autour de l'entreprise à échelle humaine afin que le travail et la vie privée et sociale puissent coexister harmonieusement.

Par la suite l'article 41 de la Constitution italienne du 1947 deviendra, sans aucun doute, une importante référence à la RSE: "L'initiative économique privée est libre. Elle ne peut s'exercer en s'opposant à <u>l'utilité sociale</u> ou de manière à porter atteinte à la sécurité, à la liberté, à la dignité humaine. La loi détermine les programmes et les contrôles opportuns pour que l'activité économique publique et privée puisse être orientée et coordonnée vers des <u>fins</u> sociales."

Les initiatives, qui ont accentué le rôle social de l'entreprise, ont été nombreuses, surtout à cause d'une plus grande importance des Participations de l'Etat et de l'attitude socialement responsable de certains chefs d'entreprise qui ont influencé profondément la culture italienne d'entreprise.

Parmi les entrepreneurs du secteur privé, il y eut Adriano Olivetti (1901-1960). En gérant sa grande entreprise, il fut attentif aux retombées sociales, persuadé que la finalité de l'entreprise est de produire des richesses, créer des postes de travail, distribuer dans la communauté le produit du succès obtenu sur le marché. Il affirmait en particulier que la fidélité des travailleurs, leur stabilité, leur participation convaincue et intelligente jouaient un rôle essentiel dans son entreprise.

L'entrepreneur Gaetano Marzotto jr. (1894-1972) observa également qu'on pouvait eliminer les conflits dans l'entreprise uniquement par des interventions visant à renforcer son interdépendance avec la société. A ses yeux, la société présentait des contradictions encore à résoudre, comme l'absence de services sociaux, essentiels en présence de bas salaires, l'insalubrité des habitations et le développement désordonné du territoire. Ses convictions le poussèrent à bâtir à Valdagno, entre 1927 et 1937, la "cité sociale", expérience jugée par certains comme étant le plus important complexe italien d'œuvres sociales.

Selon Enrico Mattei (1906-1962) l'entreprise privée, et encore plus celle du secteur public, doivent prendre en charge non seulement la production des richesses, mais aussi les problèmes sociaux : l'occupation et la valorisation des ressources humaines ainsi que les écoles, les hôpitaux et les logements.

Au tournant du siècle, le débat sur la RSE s'insère dans le mouvement européen et atteint une dimension plus structurée. On assiste en Italie, en accord avec les événements européens, à la naissance du débat sur l'éthique des processus économiques, auquel participent non seulement des experts, mais aussi des PDG et des chefs d'entreprise et la RSE s'affirme comme un paradigme de stratégie et d'organisation, visant à garantir la valeur de l'entreprise dans une perspective de longue haleine.

Au-delà des interventions publiques de support, de nombreux facteurs ont joué un rôle considérable dans l'évolution des systèmes économiques vers la responsabilité sociale :

- Les soucis et les attentes, vis-à-vis d'un marché de plus en plus global et compétitif, des citoyens, des consommateurs, des employés, des actionnaires et des autorités publiques qui demandent aux entreprises une attention particulière à la transparence, à la durabilité et à l'éthique dans les affaires. Il suffit de rappeler l'exemple du contrôle de la chaîne des fournisseurs. Au-delà de la qualité des produits, les consommateurs et leurs associations sont de plus en plus attentifs au comportement de l'entreprise à l'égard de problèmes éthiques, sociaux et environnementaux liés aux activités commerciales et de production. Dans ce contexte il est impératif que l'entreprise puisse gérer les rapports avec les fournisseurs, tout en gardant un contrôle raisonnable mais démontrable sur toute la chaîne de la fourniture.
- L'utilisation de critères éthiques et socio-environnementaux de sélection dans les choix des investisseurs.
- Les pressions des ONG: à partir d'activités d'information, de mobilisation civile, de lobbying politique exercées par des associations différentes (par exemple : pour la défense des droit de l'homme ou la protection de l'environnement), jusqu'au boycottage contre les entreprises dont les produits, les activités ou les stratégies sont considérés socialement irresponsables.
- Le malaise grandissant dû à la dégradation de l'environnement provoquée par l'activité industrielle.

- La transparence à niveau planétaire de l'activité de l'entreprise créée par les medias et les technologies modernes de l'information et de la communication.

Un bon exemple de la situation décrite au premier point est le mobbing ou harcèlement moral au travail, phénomène qu'on peut renvoyer à la nouvelle sensibilisation et prise de conscience des travailleurs. Symptomatique du malaise vis-à-vis de pratiques désormais inacceptables, le "mobbing" manifeste également l'exigence d'une gestion des ressources humaines plus attentive à la psychologie des personnes, à leur fragilité émotionnelle et dignité humaine, donc l'exigence d'une plus grande responsabilité sociale et éthique des organisations face au besoin de 'joie de vivre' des gents (G.Becattini).

Les études d'économie expérimentale et cognitive sur les comportements irrationnels des consommateurs (qui en 2002 ont valu le Nobel à V.Smith et D.Kahneman) démontrent à quel point le psychisme et les suggestions émotionnelles envahissent les secteurs traditionnels de la rationalité. Les entreprises et les organisations devraient porter une extrême attention aux motivations altruistes ou relationnelles ou aux facteurs psychologiques dépendants de la sphère affective qui peuvent conditionner les décisions des stakeholders d'une manière incontrôlable et imprévisible.

En particulier les impulsions émotionnelles prennent le dessus si le manque d'informations ou l'impossibilité de les élaborer rend impossible le choix rationnel: on parle alors de rationalité limitée de l'individu. L'entreprise peut y pallier par la communication d'informations correctes et vérifiables, voire certifiées.

Dans plusieurs situations, le législateur a déjà imposé l'obligation à l'information minimale ou prédisposé des tutelles vis-à-vis des "asymétries d'information" (par exemple: les normes européennes en faveur du consommateur). Dans la même optique le 'Committee on Financial Market' de l'OCDE a récemment proposé le "Manifeste pour l'éducation des investisseurs et des épargnants".

Toutes les observations précédentes confirment la validité de l'article 'Il n'y a de saine performance que dans l'équilibre', écrit en 1994 par Peter Doyle de l'Université de Warwick. Dans la rosace à la fig.2, il montre comme l'entreprise se doit de répondre aux attentes des stakeholders dans le souci de leur évolution et dans un effort d'équilibre. Les plus récents sondages (par exemple, celui de l'Economist Intelligence Unit 2005, en bas de page) ont porté au premier plan des attentes et des sensibilités plus fortement liées aux thèmes de la responsabilité sociale, qui peuvent modifier la hiérarchie des valeurs de référence des parties prenantes<sup>3</sup>.

"A total of 88% of executives said that CR is a "central" or "important" consideration in decision-making. This compares with 54% of executives who said it was a "central" or "important" consideration five years ago. The biggest percentage change between now and five years ago was among <u>European</u> executives. A total of 46% said CR was "central" or "important" five years ago compared with 84% at the present time. In <u>Asia</u>, the proportion rose from 49% to 82% and in <u>North America</u> from 66% to 88%.

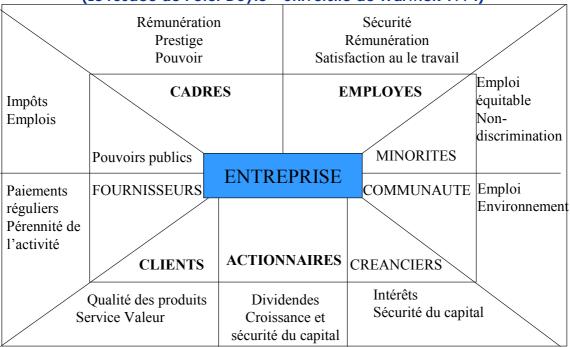
<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> The Economist – Economist Intelligence Unit 2005

The survey of professional investors reveals a sharper trend. Eighty-one percent of those surveyed said CR was currently a "central" or "important" consideration in their investment decisions, compared with 34% who said it was "central" or "important" five years ago. In fact, 14% of them said CR was not a consideration at all five years ago. Now, not a single investor said it was not a consideration."

Fig. 2. L'équilibre du « système à multifinalités »

## L'équilibre du « système à multifinalités »

(Le rosace de Peter Doyle – Université de Warwick 1994)



3

Il ne faut pas oublier l'influence de la plus récente Théorie Sociale de l'Eglise. Dans l'Encyclique 'Centesimus annus' (1991), le Pape Jean Paul II affirmait que " la valeur sociale d'une entreprise ne peut pas être réduite à la seule thématique du profit et du bien être... mais doit reconnaître la centralité de l'individu, qui constitue le vrai critère de toute rationalité économique ou politique... Le développement intégral de la personne humaine ne contredit pas, mais plutôt favorise une plus grande productivité et efficacité du travail... Le profit n'est pas l'unique finalité de l'entreprise; il faut considérer d'autres facteurs humains et moraux qui, dans une plus longue perspective, sont également essentiels pour la vie de l'entreprise".

L'évocation de la priorité du travail contenue dans 'Laborem exercens' (1981) souligne la pensée du Pape Wojtyla: ne pas se contenter uniquement de l'optimum économique, mais aussi rapporter l'efficacité économique à sa finalité fondamentale, le développement de l'homme.

Une telle approche relationnelle permet à l'entreprise de donner un "rôle" et une "valeur" aux multiples sujets (individus, autorités publiques, groupes politiques) avec lesquels - directement ou indirectement - elle opère ainsi que de les inciter à l'action et aux propositions, dans un esprit de responsabilité partagée et réciproque.

### 3. Quelques considérations sur les tendances en Italie

Plusieurs experts, associations et organisations s'occupent en Italie de RSE.

Parmi les expériences les plus significatives au niveau de l'élaboration on trouve le projet Q-RES de 2001, conçu par Lorenzo Sacconi de l'Université de Trento en collaboration avec le Centre for Ethics Law & Economics de la LIUC de Castellanza, qui n'a toutefois pas connu une grande diffusion à cause de sa complexité d'application.

De telles propositions ont une certaine valeur culturelle de sensibilisation et approfondissement conceptuel de la RSE.

Dans une logique de marché globalisé elles sont limitées par une faible diffusion et, de ce fait, elles ne sont pas d'une particulière utilité aux entreprises engagées sur le marché international.

"La finalité du projet Q-RES est de promouvoir une vision de l'organisation basée sur le contrat social avec les stakeholders par la définition d'un nouveau standard certifiable de responsabilité etico-sociale qui sauvegarde la réputation et la fiabilité de l'entreprise. A ce propos le Projet Q-RES propose un modèle pour le système de gestion des organisations qui adopte un ensemble d'outils finalisés à la responsabilité éthico-sociale de l'entreprise et envisage un standard certifiable pour la gestion du système.

Les lignes directrices Q-RES, publiées par l'organisme CELE en juillet 2001 présentent un modèle de gouvernance des relations entreprise-stakeholders, basé sur un ensemble complet et intégré d'outils.

Il y a six outils pour réaliser le système de gestion pour la responsabilité éthico-sociale dans le modèle Q-RES :

- VISION ETHIQUE
- CODE ETHIQUE
- FORMATION ETHIQUE
- SYSTEMES D'ORGANISATION DE LA REALISATION ET CONTROLE
- COMPTE RENDU ETHICO-SOCIAL
- VERIFICATION EXTERIEURE

L'élément novateur du Projet Q-RES réside dans l'intégration des outils. La fonction dans le mécanisme de la réputation justifie la présence de chaque outil, qui a la vocation d'accroître la confiance des stakeholders vers l'organisation. Néanmoins, aucun des outils n'est suffisant à lui seul, étant conçu comme une partie d'un système doté d'une logique interne. Le modèle de responsabilité sociale d'entreprise, décrit dans les lignes directrices Q-RES, a été développé, dès ses origines, en tenant compte de deux caractéristiques fondamentales: être observable et vérifiable de l'extérieur... Pour opérer dans cette logique on a estimé opportun de se référer aux plus récentes normes sur les systèmes de gestion (ISO 9000 édition 2000)..." (Dalle Linee Guida Q-RES alla norma certificabile per la responsabilità etico-sociale d'impresa).

La norme SA8000 suit les mêmes logiques et constitue un standard international répandu et appliqué (voir la recherche citée: "Mapping instruments for CSR" de la Commission Européenne) : quel sens et quelle utilité peut présenter pour les entreprises confrontées à des partenaires, clients, investisseurs à niveau planétaire la proposition d'un outil "italien", puisque l'espace européen même est désormais trop limité ?

On peut développer un pareil raisonnement pour les outils italiens du Bilan Social.

La recherche européenne cite uniquement les standards de compte-rendu GRI et AA1000, les deux étant similaires entre eux, comme outils globaux.

Comme Valeria Fazio a bien souligné, le système GBS, outil le plus répandu en Italie, est également très semblable, du moins dans son organisation générale.

#### STRUCTURE ET CONTENU DU BILAN SOCIAL GBS

#### 2.1. IDENTITE DE L'ORGANISATION

- 2.1.1. Aménagement de l'institution
- 2.1.2. Valeurs
- 2.1.3. Mission
- 2.1.4. Stratégies
- 2.1.5. Politiques

#### 2.2. PRODUCTION ET REPARTITION DE LA VALEUR AJOUTEE

- 2.2.1. Balancement avec la comptabilité générale d'exercice
- 2.2.2. Le tableau de détermination de la Valeur Ajoutée
- 2.2.3. Le tableau de répartition de la V.A. parmi les stakeholders

## 2.3. RAPPORT SOCIAL

- ! Sections fondamentales
- 2.3.1. Contenus du rapport (objectives etc.)
- 2.3.2. Identité des parties intéressées stakeholders
- 2.3.3. Politiques vers les *stakeholders*
- ! Sections intégratives
- 2.3.4. Opinions des *stakeholders*
- 2.3.5. *Benchmarks* et informations
- 2.3.6. Amélioration du budget social (projet)

Est-il donc utile de développer un autre système à niveau local? Ne serait-il pas mieux de trouver un accord sur des applications raisonnées des outils internationaux à l'entreprise ou au secteur spécifique ?

Confrontons les prémisses au système italien du GBS avec celles du GRI:

"La collectivité exprime de plus en plus intensément des besoins et des attentes qui influencent la croissance de l'entreprise, le concept de développement et de durabilité. Le consensus et la légitimation sociale permettent par ailleurs à l'entreprise d'augmenter ses profits et d'être favorisée dans la compétition pour les marchés.

La conscience grandissante du rôle des entreprises dans le secteur social vient accroître l'intérêt pour la théorie et la pratique de la communication sociale. Quelques décennies auparavant, on considérait suffisant de communiquer exclusivement les données relatives au cours économique et financier de la géstion..." (Bilan Social du GBS).

"La GRI (*Global Reporting Initiative*) reconnaît que le développement du cadre de référence global pour le reporting est un projet de longue haleine. Par exemple: le reporting financier a vu le jour il y a plus d'un demi siècle et pourtant il est encore en évolution... Les lignes directrices de 2002 reflètent le point de vue du Conseil de Direction du GRI... sur le reportiong à un moment donné, ce qui représente un choix dans un éventail d'alternatives possibles" (GRI - Lignes Directrices sur le Reporting de Durabilité 2002). Le rapport de

l'Economist Intelligence Unit 2005 sur la RSE souligne l'importante diffusion et les nombreuses adhésions au système GRI<sup>4</sup>.

S'il est vrai que "toute société reconnaît des valeurs et des finalités différentes qu'on ne peut pas reconduire à un système unique" (Max Weber), la RSE, tout comme l'éthique, doit tenir compte des spécificités du lieu et du moment historique où elle est appliquée <sup>5</sup>. La réflexion doit par conséquent se porter sur l'opportunité d'utiliser des langages et des outils communs pour confronter des réalitées lointaines mais soudainement rapprochées par l'évolution de plus en plus rapide des marchés; le choix d'outils non standardisés entraînerait l'obligation de modifier ou de re-calibrer les outils, avec une perte de temps et de compétitivité irréparable.

Le super-manager Carlos Ghosn, redresseur de Nissan et à partir de Mai 2005 responsable de Renault et Nissan, a écrit à ses employés: "Notre époque a un *label* qui s'impose aux entreprises et aux nations: le dépassement des frontières... L'entreprise doit opérer à échelle planétaire - s'appuyant sur des collaborateur issus de multiples cultures - et profite de la disparition de ses propres barrières... Créatrice de valeur, ouverte à la diversité culturelle et transversale dans son organisation: telle est ma vision de l'entreprise performante du 21ème siècle".

Quant à la position de ceux qui considèrent spécifique de la RSE seulement "ce qui dépasse les obligations prévues par les lois" (réglementation étatique contraignante opposée à engagement volontaire), il suffit d'observer que - vu la complexité et l'application dans tout secteur des normes (nationales et internationales) - une telle distinction apparaît, surtout en Europe, inutile et limitative.

Les considérations contenues dans le rapport de la World Bank de 2002 apparaissent bien appropriées: les 'best practices' peuvent dans plusieures situations se transformer en normes légales et la RSE peut de toute manière être utile à une plus efficace observation des normes existantes.<sup>6</sup>

Ce qui dans la RSE peut vraiment aller au delà des lois est alors un <u>système volontaire de management</u> de la conformité (tant aux lois qu'aux *best practices* qu'aux exigences des parties prenantes).

Aux moyens de communication des et pour les stakeholders, au contrôle des fournisseurs, etc., correspond le troisième – et plus haut – des trois degrés de la responsabilité morale:

- 1. le respect des droits ;
- 2. la sensibilité à la spécificité des individus titulaires des droits ;
- 3. la prise en charge avec empathie des besoins et des droits des parties prenantes.

<sup>4</sup> "More than 10,000 individuals and 3,000 listed companies have helped to develop the standards of the Global Reporting Initiative (GRI), an organisation based in Amsterdam, trying to create a single global measure for CR performance. Among its corporate clients implementing GRI standards are Bayer, Canon, Deutsche Bank, General Motors, Heineken and Shell."

<sup>5 &</sup>quot;...donner une réponse aux défis du monde actuel, tout en respectant l'identité et les traditions des sociétés millénaires" – L. Planas, Ambassadeur d'Espagne au Maroc

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> "... considering only those initiatives that provide incentives for business to go "beyond compliance" would fail to take account of the dynamic linkages between voluntary approaches and regulation and the potential for voluntary initiatives of various kinds to crystallize, over time, into mandatory minimum standards. Neither does.....the rigid "voluntary versus regulatory" make sense in the context of developing country"

## 4. Une proposition de schéma de certification intégré : le BEST<sup>4</sup>

L'internationalisation et la rapide évolution des marchés, l'affirmation grandissante de la mondialisation et la concurrence des pays à bas niveau de salaires poussent un nombre de plus en plus important d'organisations de pays développés à rechercher des outils nouveaux pour affronter la confrontation internationale d'une façon compétitive.

Les dernières évolutions des marchés tendent à sélectionner et exclure les entreprises qui opèrent aux marges des règles et des principes universalement reconnus comme basiques dans la culture juridique et sociale.

La demande du marché porte à reconsidérer les caractéristiques intrinsèques des produits audelà du concept de la qualité immédiatement perceptible. On prête une plus grande attention à l'engagement de l'entreprise à opérer selon les principes de la responsabilité sociale. Par conséquent l'intérêt est porté sur les éléments qualitatifs reliés aux modalités de production, aux garanties de sécurité, à la provenance du bien ou des services, à l'image de l'entreprise et à sa capacité de produire développement économique durable, à la sauvegarde de la santé et de la sécurité des travailleurs.

De nos jours la compétitivité - vue comme la capacité de produire du profit dans l'immédiat, mais aussi dans le moyen et long terme - implique une approche orientée vers une philosophie de prévention, ainsi que vers des capacités de contrôle et gestion de multiples variables, très fortement reliées entre elles.

Pour rendre crédible et reconnaissable l'engagement des organisations à améliorer ce genre de prestations, la société RINA, du groupe "Registro Italiano Navale", a élaboré le schéma de certification BEST<sup>4</sup> (acronyme de *Business Excellence Sustainable Task*). Il s'agit d'un système intégré de gestion qui réunit, dans un unique processus de certification, les quatre standards : ISO 9001:2000 (qualité), ISO 14001:2004 et EMAS (environnement), OHSAS 18001:1999 (sécurité) et SA8000:2001 (éthique). On peut pourtant le considérer un véritable schéma pour la gestion des variables essentielles pour la compétitivité sur les marchés (fig.3). Les tendences des marchés ont progressivement porté à l'élaboration de standards volontaires, mais auditables, qui visent à la gestion correcte des variables mentionnées selon des modèles internationaux et garantissent les échanges économiques entre les entreprises de secteurs et pays différents.

La procédure de certification prévue pour obtenir le BEST<sup>4</sup> est basée sur une vérification intégrée effectuée par un unique groupe d'évaluation. Il vérifie la correcte application des normes ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et SA 8000 et rédige ensuite un unique rapport d'audit, vis à vis d'un système de gestion intégré.

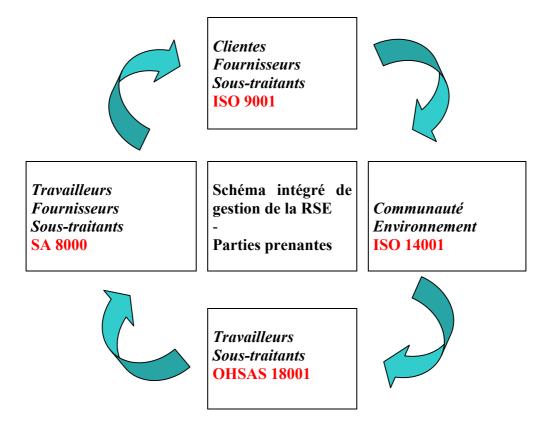
Une telle approche permet à l'entreprise de concentrer toute l'activité de devéloppement du système et d'audit en une seule fois, au lieu de la répéter pour chaque norme. Elle permet également de mieux planifier les activités d'amélioration, d'entraînement et de communication et de réduire, ce qui n'est pas négligeable, les coûts de consultation et de certification, grâce à une gestion plus efficace des temps d'étude, formalisation et audit.

Une vision d'entreprise qui considère fondamentales les problématiques relatives à la qualité (ISO 9001), à l'environnement (ISO14001), à la santé/sécurité (OHSAS 18001) et à la responsabilité sociale à l'égard des travailleurs (SA8000), aboutit à l'exigence de réaliser un système de gestion intégré pour gérer au mieux ces variables.

Des nombreuses organisations réalisent déjà des Systèmes de Gestion qui intègrent deux schémas de certification.

Par exemple, la mise en place de Systèmes de Gestion Intégrés Qualité-Environnement, de plus en plus répandue, ne comporte aucun problème particulier. On trouve de même des exemples d'intégration de trois Systèmes de Gestion. On n'avait jamais essayé de réunir quatre schémas.

Fig. 3. Intégration des Systèmes de Gestion des certifications



Les analyses effectuées montrent que les quatre schémas de certifications mentionnés, concernant les Systèmes de Gestion des Organisations, ne contiennent aucun élement ou principe en opposition. Mieux encore, ils présentent plusieurs caractéristiques communes, comme par exemple la structure de base du Système de Gestion, la recherche de l'amélioration continue par l'utilisation du modèle cyclique PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) et la procédure de réexamen, moyen irremplaçable de collecte d'informations.

La norme ISO 9001 analyse spécifiquement la compatibilité du Système de Gestion Qualité avec d'autres systèmes de gestion, soit comme extension du Système de Gestion de la Qualité vers d'autres systèmes soit à l'inverse: d'autres systèmes vers celui de la Qualité.

Un tel principe général sur la compatibilité entre systèmes de gestion et Système de Gestion de la Qualité, énoncé dans la norme ISO 9001, est valable également dans les rapport réciproques entre les autres normes analysées. Notamment la norme ISO 9001 "a été alignée sur la norme ISO 14001:1996, pour accroître la compatibilité entre les deux normes, au bénéfice des utilisateurs".

Le standard OHSAS 18001:1999 présente une structure très similaire à celle de la norme ISO 14001:1996 en ce qui concerne la succession des paragraphes. On en déduit l'intention de l'organisme anglais concepteur de simplifier la compréhension et l'application de la norme par une compatibilité accrue avec la norme environnementale.

En ce qui concerne la norme SA8000 on repère de nombreux éléments communs avec les normes ISO.

La structure de base de toutes les normes est la même. Toutes développent leur sujet spécifique, mais les aspects gestionnels correspondants se réfèrent toujours au modèle cyclique (PDCA), dans le souci d'améliorer continuellement les prestations et l'efficacité des organisations.

Les différences qu'on a pu remarquer ne sont certainement pas un indice de logiques inconciliables. Les normes apparaissent similaires à certains égards et complémentaires par d'autres

Des considérations précédentes on déduit la possibilité réelle de réaliser un Système de Gestion Intégré des quatre standards, caractérisé par une documentation unitaire et par un seul processus d'audit. De plus, grâce à un certain niveau de complémentarité, on peut réunir les normes dans un seul schéma de référence qui intègre les aspects de qualité, environnement, santé/sécurité et responsabilité sociale.

La réalisation d'un Système de Gestion Intégré peut devenir extrêmement simplifiée par rapport à celle des Systèmes considérés un par un. L'organisation peut arriver à assembler des procédures, produire une documentation plus légère et déceler d'éventuelles synergies entre les thématiques et les procédés. Des audits intégrés donneront lieu à des économies financières et à une réduction non négligeable des temps de réalisation et d'évaluation.

Par exemple, les corrélations entre "Mesurages, analyses et améliorations" sont présentées dans le tableau suivant :

ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	SA8000	ELÉMENTS CONÇERNANTS		
8.1	4.5.1	4.5.1	-	Méthodologies de vérification		
8.2.1	-	-	(9.13)	Monitorage satisfaction des clients		
8.2.2	4.5.4	4.5.4	9.2	Vérification de conformité du Syst.		
				Gestion.		
8.2.3	4.5.1	4.5.1	9.5.d	Monitorage des activités et des		
			9.12 -	résultats		
			9.13			
8.2.4	-	-	-	Monitorage/évaluation des produits		
8.3 –	(4.4.7) -	(4.4.7) - 4.5.2	9.10 -	Non conformités – Mesures		
8.5.2	4.5.2		9.11	rectificatives		
8.5.3	-	-	9.11	Mesures correctives		
8.4	(4.5.1)	(4.5.1)	(9.14)	Analyse des donnés		
8.5.1	(4.3.4)	(4.3.4)	9.2	Amélioration continue		

La thématique, centrale pour tout Système de Gestion, est présente dans les quatre normes, mais seules les normes ISO 9001, ISO 14001 et le standard OHSAS 18001 se rapportent avec précision à des procédés et méthodologies de vérification préétablies.

L'organisation intégrée de l'audit donne lieu ainsi à un croisement synergique en faveur de la quatrième norme.

En l'absence de problématiques spécifiques qui excluent le développement d'un Système intégré dans un organisation, la certification effectuée par un Organisme tiers ne présente aucun problème.

Au contraire, elle bénéficie des avantages de l'intégration, même si elle demande, de toute évidence, une attention particulière à la composition du team des auditeurs et au planning des audits.

## 5. Un exemple réel : le schéma BEST<sup>4</sup> de « Costa Crociere S.p.A. »

Afin de certifier le Système de Gestion Intégrée (SGI) Qualité, Environnement, Sécurité et Responsabilité Sociale, l'Organisme de certification RINA S.p.A. a élaboré le schéma BEST<sup>4</sup> (*Business Excellence Sustainable Task*). Le BEST<sup>4</sup> réunit dans un seul processus de certification un SGI, développé par l'organisation, qui se rapporte aux standards ISO 9001, ISO 14001, SA8000 et au standard technique OHSAS 18001.

Les premiers exemples de certification selon un tel schéma ont été proposés par les organisations *Costa Crociere S.p.A.* (Italie) et *Air Sahara* (Inde). La société de navigation italienne a été notamment la première à niveau planétaire à obtenir par le RINA - pour la Direction Générale, les Agences présentes sur le territoire national et les navires de propriété - une telle reconnaissance, dans le but: "Projet et réalisation de vacances en croisière - Gestion des navires de propriété".

RINA
ISO 9001 · ISO 14001
OHSAS 18001 · SA 8000
BEST<sup>4</sup> Certified Integrated Systems

Fig. 4. Logo de certification BEST<sup>4</sup>

L'audit de Costa Crociere a été planifié pour considérer en une seule fois les facteurs communs aux quatre normes relatives aux Systèmes de Gestion (SdG); dans ce but le Groupe de Vérification Inspective (GVI) a analysé les corrélations entre les processus d'entreprise de Costa Crociere et les normes de référence.

Le premier examen intégré des documents date de mars 2004; la visite préliminaire a été effectuée dans le but d'examiner la correspondance entre les documents envoyés par l'Organisation et la réalité du travail dans les sites audités (la Direction, un entrepôt, deux navires en navigation). Pendant l'audit, tout comme précédemment, on a évalué un site par typologie d'activité, en y ajoutant le *Contact Center* et deux Agences.

Dans les deux cas mentionnés, le GVI a rédigé pour chaque schéma de certification un rapport distinct d'audit, puisque l'analyse des rapports d'audit est effectuée par des différents Comités Techniques de Certification et leurs décisions sont ratifiées trimestriellement par le Comité de Certification de RINA.

La visite de certification a été notamment effectuée par un team composé de six auditeurs, caractérisés par des compétences et responsabilités spécifiques (*par ex. expert naval, expert en Droit du travail*) ainsi que par une interdisciplinarité de haut niveau.

Tableau des Compétences individuelles des auditeurs RINA

1 WO 10 WW WO 10 WO 11 W	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	SA8000
Auditeur A	X	X	10001	
Auditeur B	X	X	X	X
Auditeur C (expert naval)	X	X	X	X
Auditeur D	X			X
Auditeur E (expert en Droit)				X
Auditeur F	X	X	X	X

Pour chaque schéma de certification on a obtenu le nombre de jours par homme nécessaires aux vérifications sur la base du nombre des employés de l'organisation. Même s'il s'agissait d'une vérification intégrée effectuée par des auditeurs qualifiés pour plusieurs schémas, on n'a pas considéré opportun de réduire les temps d'audit, vu le manque d'expérience dans le secteur et la situation de cas pilote.

Au cours de l'audit on a analysé la structure, l'articulation, les connaissances du personnel et le niveau de développement du SGI. Le GVI a vérifié que la mise en train et la réalisation du SGI étaient en mesure de garantir tant le respect des obligations de lois que l'amélioration continue des prestations.

En particulier on a vérifié le rôle du représentant du personnel et son niveau de notoriété auprès des travailleurs, ainsi que l'activité de formation à l'intérieur de l'organisation.

On a vérifié avec une particulière attention que :

- une formation adéquate était proposée à tous les niveaux de l'organisation;
- la disponibilité de ressources humaines était suffisante et que le personnel était qualifié par rapport aux tâches reliées à la gestion de l'environnement;
- toute la structure de l'entreprise, selon les différentes responsabilités et compétences, était impliquée dans la réalisation des buts de sécurité.

Sujet d'audit a été également la correcte application de la procédure qui concerne les activités de contrôle des documents (émission, vérification, acceptation, distribution, archivage et révision de la procédure par l'examen de la documentation distribuée dans les divers secteurs de l'entreprise).

A cet égard, le <u>Manuel intégré</u> a été structuré en 11 paragraphes: les 8 premiers suivent le schéma de la norme ISO 9001 et contiennent la description détaillée des procédures développées au sujet du respect des exigences de la norme ISO 9001 et de celles communes aux autres normes; le paragraphe 9 considère les caractéristiques spécifiques du SdG Environnemental, le paragraphe 10 celles du SdG de la Santé et Sécurité au travail et le paragraphe 11 celles de la Responsabilité Sociale.

Les exigences relatives aux documents ISO 14001 et OHSAS 18001 (qui ont la même structure et succession des paragraphes), traitées dans les paragraphes 9 et 10 du manuel, concernent l'identification des aspects environnementaux/de sécurité, les prescriptions légales, le contrôle opérationnel, la préparation et la réponse aux urgences, l'évaluation des prestations.

Les exigences particulières de Responsabilité Sociale, au paragraphe 11, concernent les points de la norme SA 8000: 1 (travail des enfants); 2 (travail forcé); 4 (liberté d'association); 5 (discrimination); 6 (pratiques disciplinaires); 7 (temps de travai); 8 (rémunération). Le point 3 (hygiène et sécurité), selon la logique qui a inspiré le Manuel, a été intégré dans le paragraphe 10 et le point 9 (système de management) est contenu dans les paragraphes 1-8.

La <u>Politique</u> de Costa Crociere a été décrite en détail dans deux documents spécifiques rédigés par l'organisation: "Politique intégrée Qualité, Environnement et Sécurité de Costa Crociere S.p.A." et "Politique de Responsabilité Sociale de Costa Crociere S.p.A.".

La certification d'un Système de Gestion Intégré par un organisme tiers, selon le schéma BEST<sup>4</sup>, a concrètement mis en évidence les avantages d'un audit intégré, en termes d'optimisation des ressources et de maximalisation de l'efficacité opérationnelle.

L'expérience acquise par les techniciens RINA en conduisant les audits "pilote" a confirmé, d'un point de vue théorique, la possibilité - voire la convenance - d'effectuer des audits intégrés.

Le maintien de l'excellence gestionnelle, garanti par le processus continu d'évaluation intégrée, et la capacité accrue de l'organisme certifié de se rapporter au contexte socio-environnemental, assurent une plus grande transparence vers les parties prenantes intérieures et extérieures.

Fig. 5. « Together for excellence »



On pourrait souligner pour finir que Costa Crociere S.p.A. (Groupe Carnival) a clôturé son Bilan 2004 par un chiffre d'affaires en croissance de 35% et un bénéfice brut accru de 90%.

« S'il est vrai que la mission principale d'une entreprise reste la création de richesse, alors ce but doit être atteint en considérant les nouvelles sensibilités de notre société..... Chez nous la certification est une responsabilité et un engagement à faire de mieux en mieux » (P.L. Foschi, A.D. COSTA CROCIERE).

#### **Conclusion**

Rares sont en Italie les managers qui ne participent pas au grand intérêt suscité par la RSE: en général il s'agit de gens qui la confondent avec - ou la limitent à - l'idée de bienfaisance, d'initiatives culturelles ou humanitaires.

Des nos jours en revanche personne ne se rappelle, à propos de la RSE, des entreprises à participation d'Etat et du concept d'assistance qui pouvait autrefois caractériser certains aspects de leur gestion.

Par contre dans d'autres pays, comme par exemple la Chine, les experts sont soucieux que la diffusion de la RSE sur leur marché ne puisse reproduire le manque d'efficacité typique des entreprises à gestion étatique.

La Responsabilité sociale est de toute façon perçue en Italie comme une force positive pour l'efficacité des organisations.

Il apparaît désormais clair qu'en Occident, dans le monde anglo-saxon en particulier, les idées de la RSE ont modifié le concept même de gestion d'entreprise. Le débat acharné sur les conséquences d'un tel phénomène, suite à l'article '*The good company*' paru en janvier 2005 dans l'hebdomadaire '*The Economist*', a mis en évidence une réalité incontestable: la victoire totale de l'idéologie de la RSE.

En conséquence de nos jours aucune entreprise ne peut se permettre de l'ignorer ou de ne pas mettre en place une quelconque initiative dans ce domaine. Ceci est d'ailleurs largement confirmé par le sondage déjà cité de l'*Economist Intelligence Unit*.

Il y a toujours un risque qu'une adhésion formelle ou de commodité aux concepts de la RSE puisse se réduire uniquement à des déclarations vides ou à des initiatives de promotion commerciale.

Il devient de ce fait nécessaire que les stakeholders - à tout niveau et dans le monde entier - puissent contrôler, en utilisant des audits tierce partie et des certifications basées sur les standards internationaux, le contenu réel des documents et des projets réalisés par les entreprises selon le thème de la RSE.

Traduit de l'Italien par A. Gorziglia. Dépôt légal AIDP Trib. Gênes 04/2005.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

E. Baldin, G. Mogani, "Dalle Linee Guida Q-RES alla norma certificabile per la responsabilità etico-sociale"- 2001

Beda, Bodo, V. Fazio, Luison, "La Responsabilità Sociale d'Impresa" – 2004

R. Beltramo, M. Bechis, M. Biolo, D. Andreis, "L'integrazione tra Sistemi di Gestione: Qualità, Ambiente, Sicurezza e Responsabilità Sociale" - De Qualitate, 2004

Luis Bento, "De la CSR à la RSO" - 2004

M. Biolo, "Implementazione e certificazione di un sistema di gestione integrato: l'approccio di RINA Spa" - 2004

BSCI-Business Social Compliance Initiative, System description – 2004 (www.bsci-eu.org)

M. Ceresa-Gastaldo, "Il 'processo alle società' nel DLgs 8.6.01 n. 231" - 2002

Commission Européenne, Livre Vert "Promouvoir un Cadre Européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises" – 2001

Com. Européenne, "Responsabilité Sociale: une contribution des entreprises au développement durable"- 2002

European Commission, "Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility" – 2003

GBS, "Principi di redazione del bilancio sociale" - 2001

H. Gregory, "International comparison of Corporate Governance guidelines and codes of best practice" – 2001

GRI, "Lignes Directrices sur le Reporting de Durabilité" – 2002

G. Gualandi, "Dal mobbing alla gestione etica", De Qualitate - Luglio '04 e Direzione del personale - Dic. 2004

M.-F. Hirigoyen, "Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien" - 1999

D. Leipziger, "SA8000 The definitive guide to the new social standard" – 2001

Ministero It. Lavoro e Politiche Sociali, "Il Social Statement del Progetto CSR-SC" – 2004 (www.welfare.gov.it/csr)

Ministero Italiano Affari Esteri, "Global Compact Italia" – 2004 (www.globalcompactitalia.org)

Dale Neef, "Corporate accountability in a time of war" – 2005

ONU, "Norme sulle Responsabilità delle Compagnie Transnazionali ed Altre Imprese Riguardo ai Diritti Umani", Risol. 2003/16 Sotto-Commissione delle Nazioni Unite sulla Promozione e Protezione dei Diritti Umani - 2003

Gregor Paul, "Global Ethics and Chinese Resources" – Karlsruhe Univ. 2001

Proposition de Loi relative au harcèlement moral au travail au Sénat français, du 21.12.2000

Ph. Ravisy, "Le harcèlement moral au travail" - 2004

RINA, "Regol. Certificazione Sistemi Gestione Integrata secondo lo Schema BEST4" - 2004 (www.rina.org)

SAI-Social Accountability International, "SA8000-Social Accountability 8000" - 2001 (www.cepaa.org)

SAI-Social Accountability International, "Guidance Document for Social Accountability 8000"-2005

The Economist - Economist Intelligence Unit, "The importance of Corporate Responsibility" -2005

The Economist, "The good company" - 2005

M. Viviani, "La vera forza degli stakeholders" – Etica per le professioni 2002

World Bank, "Public Sector roles in strengthening Corporate Social Responsibility" - 2002

Xiaohe Lu, "Business Ethics in China" – Shanghai Academy of Social Sciences

S. Zamagni, "Nelle mani del consumatore-cittadino" - Etica per le professioni 2000

# EVALUATION ET DEVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN: UN ENJEU CLE POUR L'AUDIT SOCIAL

## **Alexandre GUILLARD**

Directeurs de Projets, Direction de l'Organisation – CNP Assurances.

### **Josse ROUSSEL**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion – Université de Paris 8.

#### Résumé

L'audit social en tant que champ de recherche et pratique professionnelle a tout intérêt à recourir à une analyse en terme de capital humain. La première partie de cet article a pour objectif de mettre en évidence dans quelle mesure la notion de capital humain est indispensable à l'audit social. Une application au cas des équipes de direction est mise en avant dans la seconde partie.

#### Abstract

Social auditing both as a research topic and a business field has a vested interest to resort to a human capital based analysis. The first part of this article sets the goal to demonstrate how the concept of human capital is of paramount importance for social auditing. The case for human capital in top management teams is put forward in the second part.

#### Introduction

Si l'on entend l'audit comme un processus conduisant un expert auditeur, interne ou externe, à émettre un diagnostic servant de base à l'identification de solutions d'amélioration ainsi qu'au déploiement de recommandations, l'audit social a tout à gagner de la prise en compte du capital humain. Certes, cette notion, dont la formulation peut être considérée comme choquante, est encore trop méconnue et trop peu utilisée dans les pratiques de l'audit social. Pourtant, les travaux portant sur le capital humain sont susceptibles d'offrir à l'audit social non seulement un grille de lecture pertinente mais également des outils de diagnostic à même de renouveler et d'enrichir la pratique de cette discipline.

En effet, un audit du capital humain de la firme permet, d'une part, d'en faire une évaluation, et d'autre part, d'identifier les modalités permettant de développer celui-ci. A ce titre, raisonner en terme de capital humain permet d'envisager tant son développement que sa dépréciation.

Cet article a pour objectif de montrer dans quelle mesure le capital humain se situe au cœur des problématiques de l'audit social. La valorisation du capital humain est développée au sein de la première partie. Nous insistons notamment sur les outils de mesure du capital humain ainsi que sur le phénomène de sa dépréciation. La seconde partie porte sur l'évaluation du capital humain des équipes de direction dans le cadre des due diligence menées par les fonds d'investissement et les opérations de fusion – acquisition. Nous montrons ici que l'intérêt et les limites du concept pour ce cas d'application.

### 1. Le capital humain : définition, méthodes d'évaluation et valorisation

#### 1.1. L'audit du capital humain

#### 1.1.1. Le capital humain : définitions et enjeux

Le capital humain : l'approche économiste

Le concept de capital humain a été façonné par les travaux d'économistes fondateurs à l'instar de Shultz (1961) et Becker (1975). L'idée séminale de ses recherches consistait à s'interroger sur le rendement d'un investissement en éducation pour un individu donné. Afin d'évaluer le retour sur investissement de l'éducation, les économistes ont tout d'abord tenté de cerner le coût afférent à l'investissement en formation. Il correspond de manière simplifiée à la somme des frais de scolarité ou de formation et du coût d'opportunité lié à cette activité (rémunérations sur le marché du travail auxquelles l'apprenant renonce en s'engageant dans une formation). Le bénéfice attendu quant à lui se mesure par le surcroît de rémunération que l'apprenant peut obtenir sur le marché du travail tout au long de sa vie active. Ainsi, en investissant dans les études et la formation, les individus augmentent leur « capital humain », en l'occurrence leurs aptitudes et connaissances, ce qui leur permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs. Le point de vue adopté est celui de l'individu et non de la firme

### Le capital humain : l'approche gestionnaire

L'approche gestionnaire du capital humain s'inscrit dans le courant de recherche mettant l'accent sur les ressources et compétences comme sources de compétitivité de la firme (Resource-based view of the firm). Cette approche considère qu'une firme dotée de ressources de qualité et rares est susceptible de bénéficier d'un avantage concurrentiel sur ses rivales donnant lieu à des performances financières supérieures (Barney, 1991; Conner, 1991; Peteraf, 1993; Wernefelt, 1984). De nombreux constats empiriques lui donnent de la crédibilité puisqu'ils mettent en évidence que les différences de performance entre les firmes au sein d'une industrie sont plus significatives que les différences entre les secteurs (Rumelt, 1991). Ces écarts de rentabilité entre les entreprises d'un même secteur s'expliquent par des dotations différentes en ressources et notamment en ressources immatérielles. Celles-ci, à l'instar du capital humain, sont essentielles à l'avantage concurrentiel (Bounfour, 1998), et articulées aux notions de compétence et de performance organisationnelle. Dès lors, les gestionnaires s'efforcent d'identifier comment la firme peut construire et développer des compétences et des routines organisationnelles performantes. Le capital humain joue un rôle fondamental dans la mesure où, d'une part, il correspond aux connaissances que les collaborateurs de l'entreprise mettent à sa disposition ; et d'autre part, il permet de développer et d'améliorer les compétences et les procédures notamment par innovation. Les ressources humaines disposent d'un stock de connaissances qu'elles peuvent augmenter (formation) et qu'elles peuvent utiliser pour créer de nouvelles connaissances (innovation) que celles-ci correspondent à des procédures de gestion, des brevets industriels ou des compétences managériales.

Puisque le capital humain joue un rôle majeur dans la construction de l'avantage concurrentiel, il convient, non seulement de le gérer, mais également d'identifier les facteurs qui ont un impact sur ce capital. L'organisation, les choix stratégiques et le style de management ont un impact significatif sur le capital humain (Nekka, 1999). L'approche

gestionnaire s'interroge dès lors légitimement sur le contexte organisationnel le plus favorable au développement du capital humain, l'influence des choix stratégiques sur ce dernier ou encore l'importance des styles de direction sur l'accumulation ou la dépréciation de ce capital.

## Capital humain et propriété

L'un des enjeux les plus importants que soulève le concept de capital humain est celui de son appropriation. En effet, contrairement aux ressources tangibles et à certaines ressources intangibles (marques, brevets), le capital humain n'est pas appropriable par la firme. En effet, seuls les individus sont propriétaires de leur capital humain. Le marché du travail leur permet de louer ce capital humain aux entreprises moyennant le versement d'une rémunération. D'un point de vue gestionnaire, il s'agira pour la firme de sécuriser autant que faire se peut l'accès et le contrôle du capital humain, notamment lorsque celui-ci revêt une valeur importante, dans la mesure où ce dernier est, comme nous l'avons montré, source de profitabilité. En effet, tout collaborateur d'une firme est susceptible d'offrir ses services à une autre société pour lui faire bénéficier de son capital humain. Dans ce cas, la première firme se fait « exproprier » du capital humain d'un de ses collaborateurs alors même qu'elle avait certainement investi en formation afin de précisément renforcer le capital humain de ce collaborateur. Or le caractère plus ou moins appropriable du capital humain dépend de sa nature. C'est pourquoi il apparaît opportun à ce stade de l'analyse, d'identifier les définitions du capital humain et d'en dresser une typologie.

### Typologie du capital humain

Si le capital humain se définit, au niveau d'une entreprise, par les connaissances maîtrisées par un individu, force est de constater qu'il recouvre des catégories revêtant des enjeux différents pour les firmes en terme de contrôle.

Il est en effet possible de dresser une typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes : capital humain général, capital humain spécifique à la firme, capital humain spécifique à une tâche (Gibbons et Waldman, 2004 ; Hatch et Dyer, 2004).

Le capital humain général correspond à des connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise en particulier ni à une fonction ou une tâche singulière au sein d'une entreprise. Il s'agit de connaissances et de compétences génériques (discernement, capacités d'analyse, intelligence des situations) essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation.

Le capital humain spécifique à la tâche s'accumule essentiellement par des formations professionnelles et au moyen de l'expérience professionnelle. Il correspond à des compétences qui sont spécifiques à un poste de travail comme assistant de direction, auditeur financier où risk-manager.

Quant au capital humain spécifique à la firme, il correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié sur la base d'un corpus de connaissances et de connaissances collectives (capital organisationnel) spécifique à une entreprise donnée. Le capital humain spécifique à la firme octroie à un collaborateur des capacités directement liées aux besoins spécifiques d'une entreprise particulière. Ainsi, si un individu doté d'un capital humain spécifique à la firme quitte l'entreprise au sein de laquelle il a développé l'essentiel de son capital humain pour une autre société, une grande partie de ce dernier ne sera pas utilisé

(les attentes et les besoins de la nouvelle entreprise sont différents de la précédente) (Gibbons et Waldman, 2004). En conséquence, ce type de capital humain, puisqu'il se déprécie en « sortant » de la firme ayant rendu possible sa création, est moins intéressant pour d'autres entreprises. C'est la raison pour laquelle il est plus aisé à contrôler pour l'entreprise au sein de laquelle il s'est développé.

En revanche, le capital humain général et le capital humain spécifique à la tâche, sont facilement « expropriables » dans la mesure où ils ont presque autant de valeur pour la firme au sein de laquelle les collaborateurs louent ce type de capital que pour d'autres entreprises.

Quoi qu'il en soit, quel que soit le type de capital humain envisagé, l'évaluation de ce dernier demeure un problème épineux. Dès lors, il s'agit d'identifier les différentes méthodologies d'évaluation du capital humain.

# 1.1.2. La mesure et la valorisation du capital humain dans une perspective gestionnaire

Le capital humain, comme nous l'avons montré, est un des déterminants de la performance de l'entreprise. Dès lors, au delà de sa gestion, se pose la question de la valorisation du capital humain. En effet, comme tout capital, le capital humain nécessite d'être évalué, et ce, pour deux raisons. En premier lieu, il s'agit de mesurer la valeur de ce capital au cours du temps et d'en déduire s'il s'est bonifié ou au contraire déprécié. En second lieu, puisque le capital humain est l'un des actifs essentiels de nombre d'entreprises des services, son évaluation est rendue indispensable dans le cadre notamment d'opérations de fusion acquisition.

Ainsi, trois méthodes d'évaluation peuvent être utilisées pour valoriser le capital humain (Samier, 1999) : mesurer le niveau de savoir acquis, utilisé ou déprécié ; évaluer le montant de l'investissement complet dans cette ressource immatérielle, et évaluer la rentabilité de cet investissement.

La première méthode a pour objectif d'évaluer le stock de capital humain à partir des connaissances. En regard, il est tenu compte du niveau de formation des collaborateurs, de la mesure des qualifications des collaborateurs par des tests et des entretiens et l'appréciation de la valeur du capital humain sur le marché du travail (niveau de rémunération). Sur ce dernier point, il convient de noter que les rémunérations perçues sur le marché du travail ne reflètent qu'imparfaitement la valeur du capital humain. En effet, le marché du travail est réglementé (conventions collectives, salaire minimum) de sorte que le salaire ne reflète qu'imparfaitement la productivité du travail. Par ailleurs, en reprenant la typologie du capital humain présentée, si, lorsque le capital humain est spécifique à la tâche, il est légitime de considérer que sa valeur est correctement reflétée dans les niveaux de salaire, il en va tout autrement lorsque le capital est spécifique à la firme<sup>1</sup>.

La seconde méthode s'évertue à évaluer l'investissement complet en capital humain en distinguant notamment les coûts de remplacement des ressources humaines (Pyle, 1970; Flamholtz, 1972; 1985), les coûts d'utilisation des ressources humaines (Spencer, 1986) et les coûts sociaux globaux associés aux ressources humaines (Martory, 1980, 1982; Savall et Zardet, 1989).

4

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Lorsque le capital est spécifique à la firme, ce dernier n'est pas valorisé par un grand nombre de firmes (une seule s'il est totalement spécifique) sur le marché du travail à la différence du capital humain spécifique à la tâche.

Enfin, l'évaluation de la rentabilité de l'investissement en capital humain s'appuie sur la valeur des services rendus par le capital humain d'un individu, c'est-à-dire par le prix que différents services de la firme sont prêts à payer pour bénéficier de ce service (Samier, 1999).

## 1.1.3. La dépréciation du capital humain

Si les outils de mesure et d'évaluation du capital humain ne sont pas homogènes, il n'en demeure pas moins qu'ils sont unanimes pour nous faire prendre conscience des risques de dépréciation de ce capital d'un genre particulier. L'un des intérêts de l'utilisation du terme de « capital » est précisément de faire porter notre attention sur la variabilité de sa valeur au cours du temps. En investissant dans la formation, il est possible d'augmenter le capital humain des collaborateurs. Dans ce cas, il y a une hausse de la valeur de ce capital. Cependant, le capital humain des collaborateurs de la firme peut également se déprécier au cours du temps. Quels sont donc les facteurs de la dépréciation du capital humain ?

Pour répondre à cette question, nous pouvons nous appuyer sur les travaux de certains économistes qui ont exploré cette thématique (Hollenbeck, 1990; Nauze-Fichet et Tomanisini, 2002; Chassard et Passet, 2005).

La perte d'emploi lorsqu'elle se traduit par une période d'inactivité importante est un des facteurs clé de la dépréciation du capital humain. Ainsi Hollenbeck (1990) met en évidence que les salariés qui retrouvent un emploi après une période de chômage perçoivent une rémunération inférieure à celle obtenue avant la perte d'emploi. La décote est d'autant plus importante que la période d'inactivité est longue et le niveau de formation faible. Ce chercheur mesure la dépréciation du capital humain par la baisse du salaire perçu par le salarié. Cette hypothèse fondamentale est sujette à caution dans la mesure où le marché du travail ne reflète qu'imparfaitement la valeur du capital humain, d'une part ; parce qu'il est réglementé (salaire minimum, conventions collectives, etc.) et d'autre part ; parce que le capital humain spécifique à la firme, à la différence du capital humain générique ou spécifique à la tâche, est très difficile à évaluer par le biais du marché du travail. Ce dernier est beaucoup plus adapté pour évaluer un capital humain qui se rapproche en quelque sorte d'un bien de type « commodity ».

L'insuffisance d'investissement en formation est un autre facteur de la dépréciation du capital humain. A ce titre l'évolution du comportement des entreprises, notamment des plus grandes d'entre elles, est assez inquiétante. En effet, la dépense de formation continue des entreprises de plus de 2000 salariés a diminué d'un point de 1994 à 2002, passant de 5% de la masse salariale à 4% (Chassard et Passet, 2005). Les grandes firmes sont davantage préoccupées par la chasse et la fidélisation des compétences rares – capital humain de haut niveau – que par la formation d'une main-d'œuvre faiblement qualifiée. Ainsi, les grandes entreprises estiment que l'argent qui pourrait être investi dans la formation des moins qualifiés est mieux utilisé sous la forme de rémunérations plus élevées pour les salariés dotés d'un capital humain de haut niveau. Ce faisant, les plus grandes firmes contribuent de manière progressive à déprécier le stock de capital humain des collaborateurs les moins bien formés.

Enfin, l'inadéquation entre les qualifications (diplôme, expérience, etc.) et l'emploi occupé, que l'on peut qualifier de surqualification, est une source importante de dépréciation des compétences et du capital humain (Chassard et Passet, 2005; Nauze-Fichet et Tomasini, 2002). Ce phénomène de surqualification est estimé représenter entre 10 et 30% des emplois

(Nauze-Fichet et Tomasini, 2002). La dépréciation du capital humain résultant de ce phénomène de surqualification est peu analysée notamment dans le monde de l'entreprise.

L'un des objectifs de l'audit social pourrait être de procéder à une analyse aussi fine que possible au niveau de l'entreprise de ce type de dépréciation du capital humain et d'identifier les outils permettant d'y remédier (recrutement, rémunération, etc.). Plus généralement, l'analyse et l'évaluation de la dépréciation du capital humain devraient être un objectif majeur de l'audit social et ce pour au moins deux raisons. D'une part, la dépréciation du capital humain, notamment lorsqu'elle est négligée, est une source de difficultés et de dysfonctionnements pour l'entreprise. Dans une économie reposant de plus en plus sur l'immatériel, le développement du capital humain est un enjeu essentiel pour les firmes. Un capital humain qui se déprécie réduit sa capacité à contribuer à la création de richesse de l'entreprise. D'autre part, ce phénomène est particulièrement néfaste pour les collaborateurs de la firme dans la mesure où cette dépréciation de leur capital humain est synonyme de rémunérations plus faibles et d'un risque de chômage plus important.

# Illustration : six éléments pour un tableau de bord évaluant le risque de dépréciation du capital humain

- 1. Identifier les salariés en situation de déclassement (salariés dont les revenus sont inférieurs à la moyenne des salaires perçus par des salariés du même secteur d'un niveau de formation équivalent)
- 2. Identifier les salariés les moins bien formés (formation initiale faible, formations professionnelles insuffisantes)
- 3. Identifier les salariés n'ayant pas bénéficié d'une formation depuis une longue période (24 mois)
- 4. Identifier les salariés dotés d'un capital humain essentiellement de type spécifique à la tâche (une gestion de carrière impliquant un changement important de tâche est susceptible de déprécier le capital humain du collaborateur)
- 5. Evaluer le « human capital gap » dans les procédures de promotion et identifier les formations correctives
- 6. Procéder à un benchmarking des rémunérations en comparant de manière régulière les rémunérations perçues au sein de l'entreprise à celles des firmes du même secteur (si l'écart est en faveur des autres firmes cela augmente le risque de départ des collaborateurs éviction de capital humain-)

## 1.2. Les leviers d'action pour gérer et développer le capital humain

Le développement du capital humain spécifique à la firme devient de plus en plus un objectif prioritaire pour la plupart des entreprises. Pour de nombreux chercheurs (Stewart, 1997; Foray, 2006) la montée en puissance de l'économie de l'information et de la connaissance signifie que le processus de création de richesse au sein des firmes repose davantage sur les connaissances que sur les actifs physiques. Le capital humain est appelé à jouer un rôle de plus en plus crucial comme source de l'avantage concurrentiel. Plus précisément, si l'on reprend la typologie du capital humain identifiée précédemment, le capital humain spécifique à la firme est le contributeur clé de l'avantage concurrentiel (Hatch & Dyer, 2004). Or, l'investissement dans ce type de capital humain pose de réelles difficultés de gouvernance entre les salariés et les propriétaires de la firme (Robinson, Wilson, Zhang, 2002).

Le capital humain spécifique à la firme accumulé par les collaborateurs de l'entreprise (connaissances liées à des procédés et ou des équipements spécifiques à une firme en particulier) n'a que très peu de valeur dans une autre firme. En conséquence, si les collaborateurs ne sont pas incités à investir dans le développement de ce type de capital humain, ils renâcleront à développer des connaissances spécifiques à la firme et préféreront des connaissances génériques ou liées à une expertise professionnelle clairement délimitée afin de développer un capital humain générique et ou spécifique à la tâche puisque ces derniers ne perdent pas de valeur en « sortant » de la firme au sein de laquelle il ont été accumulés. Les firmes capables de mettre en place un système d'incitation à même de favoriser le développement du capital spécifique à la firme, seront mieux armées pour construire un avantage concurrentiel durable. Par ailleurs, les firmes investissent également dans l'accumulation de capital humain spécifique à la firme ne serait-ce que parce que ce type de capital humain est le plus souvent lié à des méthodes ou des équipements eux-mêmes spécifiques. Dès lors, il faut former les collaborateurs à ces méthodes et à l'utilisation de ces équipements. Partant de cette première impulsion, les salariés pourront investir dans le développement de connaissances liées à ces méthodes et ces équipements. Cependant, du point de vue de l'entreprise il est essentiel de protéger les investissements réalisés dans l'accumulation du capital humain spécifique à la firme en fidélisant les salariés codétenteurs de ces connaissances spécifiques.

Dès lors, il s'agit de mettre en place un système d'incitations qui, d'une part, permettent à la firme de protéger les investissements qu'elle réalise dans le développement du capital humain spécifique à la firme; et d'autre part, encouragent les salariés à également investir dans le développement du capital humain spécifique à la firme. La participation des salariés au capital de l'entreprise (employee ownership) est une solution intéressante pour Robinson, Wilson et Zhang (2002). Ils montrent, à partir d'une recherche réalisée sur 600 entreprises britanniques, que celles dotées des stocks de capital humain et physique les plus spécifiques, privilégiaient une participation des salariés au capital de l'entreprise. Le salaire sert en quelque sorte à rémunérer le capital humain générique et spécifique à la tâche des collaborateurs alors que la participation au capital de l'entreprise permet de « rémunérer » la fraction spécifique à la firme du capital humain.

### 1.3. Valorisation du capital humain, contrôle et gouvernement d'entreprise

Si comme nous venons de le montrer, les investissements en capital humain spécifique à la firme nécessitent la mise en place de règles de gouvernance particulières entre les propriétaires et les collaborateurs de l'entreprise, il convient de relever que de manière plus générale, le concept de capital humain est susceptible de remettre en question la légitimité des seuls détenteurs de capital pour gouverner l'entreprise. En d'autres termes, la prise en compte du capital humain renouvelle la conception classique du gouvernement d'entreprise<sup>2</sup>. C'est un enjeu important pour l'audit social, et ce pour une raison essentielle : la notion d'audit est intimement liée à la notion de contrôle. Or, le gouvernement d'entreprise pose le problème de la légitimité du contrôle : à quelle partie prenante l'exercice du contrôle peut-elle légitiment revenir? En insistant sur les relations au travail et sur les femmes et les hommes qui collaborent à la firme, l'audit social met l'accent sur la dimension humaine de l'entreprise. La prise en compte du capital humain amène à reconsidérer le rôle, en termes de gouvernement d'entreprise, des principaux propriétaires de ce capital. En effet, jusqu'alors, l'essentiel de la réflexion en terme de gouvernement d'entreprise se focalisait sur les règles et procédures permettant aux propriétaires des actifs financiers d'exercer le contrôle qui leur revenait légitimement. Ainsi, la prise en compte de la notion de capital humain remet en question le poids quasi exclusif accordé aux actionnaires dans l'exercice du contrôle en mettant en avant une autre catégorie de propriétaires : les propriétaires du capital humain, c'est-à-dire les collaborateurs de l'entreprise.

En effet, selon Rajan et Zingales (1998), l'entreprise est une collection de ressources essentielles partagées, de talents, d'idées et de connaissances à laquelle toutes les personnes ont accès dans la mesure où elles possèdent et développent le capital humain. La firme est ainsi un nœud d'investissement spécifique et notamment en capital humain. Plus les collaborateurs de la firme ont un capital humain élevé – cadres dirigeants par exemple -, plus ils peuvent contrôler l'accès aux ressources critiques de l'entreprise, les valoriser mais aussi se les approprier pour augmenter leur capital humain. Les détenteurs du capital humain ont une influence décisive sur la capacité de la firme à créer de la richesse et ce faisant, sur la valeur même de l'entreprise. Ces derniers, par leur maîtrise des ressources clés de la firme (capital humain notamment) et leur influence sur la valeur de la firme, disposent d'un réel pouvoir. Celui-ci peut venir compléter, voire s'opposer au pouvoir des propriétaires des actifs financiers comme le montre Blair (2000).

L'audit social, en s'appuyant davantage sur le concept de capital humain, est amené à jouer un rôle de premier plan sur le pouvoir qui revient légitimement aux collaborateurs de la firme dans le cadre du gouvernement d'entreprise.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Le concept de gouvernement d'entreprise est intrinsèquement lié aux problèmes d'asymétrie d'information et de limites du capital humain (par exemple capacités limitées dans tel ou tel champ d'expertise nécessitant une délégation à un tiers).

### 2. Evaluation de la valeur du capital humain et due diligence de l'équipe dirigeante

Nous venons de voir en quoi le capital humain pouvait offrir un cadre conceptuel dont il est intéressant de poursuivre les travaux de formalisation dans le but d'aboutir un jour à un « référentiel » solide qui pourrait être reconnu à la fois par les financiers, les gestionnaires et le marché<sup>3</sup>. Nous souhaitons maintenant examiner un cas d'application instructif pour tester l'intérêt du concept de capital humain : celui de l'équipe de direction dans le contexte d'une due diligence<sup>4</sup>. Mentionnons qu'il n'est pas question ici de traiter du sujet de l'évaluation des cadres dirigeants en général, sujet qui mériterait un développement en soi.

# 2.1. L'équipe dirigeante, un échantillon privilégié pour procéder à une première mesure du capital humain d'une entreprise

Comme nous avons eu l'occasion de le souligner ailleurs<sup>5</sup>, la due diligence capital humain nous semble une voie particulièrement pertinente à explorer pour le renouvellement des approches tant en audit social qu'en matière d'évaluation d'entreprise. L'une des premières dimensions qui va être appréhendée dans le cadre de la due diligence est celle de l'évaluation de l'équipe dirigeante. Il n'y a là qu'un simple effet de planning, puisque d'autres dimensions RH seront également prises en considération par la suite. L'équipe dirigeante représente en effet un véritable « échantillon » révélant dans une certaine mesure la valeur du capital humain et organisationnel de l'entreprise.

Comme l'ont montré de nombreux travaux issus de la théorie des organisations et du management, l'identification des forces et faiblesses du top management, de leurs pathologies, pour reprendre le vocabulaire de Ket de Vries (1984, 2000), est en effet un puissant révélateur des défauts et problèmes de l'organisation. Des auteurs, comme Ulrich (1997) dans une logique de développement de tableaux de bord du capital humain (« HR balanced scorecard »), ou Fitz-Enz et Bontis (2002), se sont attachés à montrer qu'il y avait des liens de causalité avérés entre le management des dirigeants (leadership management) comme composante de la performance du capital humain, et les résultats économiques et financiers de l'entreprise. C'est pourquoi, dans une perspective d'acquisition, on considère que cette évaluation de l'équipe dirigeante peut donner une première idée, même sommaire, de la valeur du capital humain et des risques qu'il comporte. On sait en effet que la défaillance des équipes dirigeantes, et plus largement la gouvernance de l'entreprise, constituent un des signes précurseurs de crise plus profonde qui peut entraîner jusqu'à la disparition de l'entreprise comme l'a montré le fameux cas d'Enron.

Il convient toutefois de tempérer cet argument dans la mesure, où comme l'a montré une étude récente (LSE – McKinsey, 2005), le rôle du management et de l'équipe dirigeante restent difficiles à isoler par rapport à d'autres facteurs. Pire, on peut constater que des entreprises respectables maintiennent des performances satisfaisantes malgré un piètre management. Il reste que pour les cas que nous décrivons – celui des acquisitions – la qualité et le rôle de l'équipe dirigeante revêtent une importance qu'il est difficile de contester.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Nous faisons écho indirectement à la problématique du développement de la notation sociale et sociétale dans le cadre de la progression de l'investissement socialement responsable.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> La due diligence est l'audit d'évaluation de la valeur d'une entreprise auquel procède l'acheteur, le vendeur ou l'intermédiaire avant la signature d'un premier accord d'engagement (binding agreement).

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> 7<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'Audit Social. Mai 2005

## 2.2. Le développement des pratiques de due diligence capital humain au sein des fonds d'investissement

L'importance de l'intégration du capital humain dans le due diligence a été particulièrement bien comprise par les fonds d'investissement dans leur approche d'évaluation ces dernières années. C'est particulièrement le cas pour les opérations de LBO qui requièrent un travail de partenariat très poussé avec la cible. Un des premiers éléments qui va être observé porte précisément sur la valeur individuelle et collective de l'équipe dirigeante de la cible. Cela va conditionner, d'une part, la qualité du partenariat qui doit s'instaurer entre les deux parties, et d'autre part, l'élément moteur pour réaliser les gains de synergies. Cette tendance n'est pas le fait d'une brusque prise de conscience de l'intérêt de la valeur des hommes ou de la dimension humaine dans le management, même si certains fonds y prêtent une réelle attention en terme de stratégie d'investissement<sup>6</sup>. Elle est le fruit de l'évolution des marchés, notamment celui des LBO: on constate en effet que la raréfaction des bonnes affaires, les « pépites » comme disent les investisseurs, rend de plus en en plus difficile l'atteinte automatique et assurée des gains qui caractérisaient les opérations d'il y a quelques années. Autrement dit, il ne suffit plus de mener une opération dans une optique purement financière pour atteindre les résultats escomptés. Sans intervenir directement dans la gestion, ce qu'il ne peut pas faire du fait des règles de gouvernance, le fonds doit être de plus en plus en mesure d'actionner des leviers de création de valeur multiples pour réaliser les rendements de 15% et attirer de ce fait les capitaux nécessaires. C'est ainsi que l'identification des synergies et des moyens de les réaliser devient un point crucial qui va déterminer l'opportunité de l'opération. Ainsi, la qualité de l'équipe dirigeante, tant individuelle que collective, va constituer un des points de contrôle essentiels. On pourrait dire que la capacité du fonds et de ses partenaires les banquiers notamment – à évaluer et mobiliser une équipe compétente fait désormais partie intégrante de son métier et de ses savoir-faire<sup>7</sup>. Certes, il fera appel dans la plupart des cas à des intervenants extérieurs (cabinet de stratégie, chasseur de tête, ...). Mais au final, il devra faire montre d'un talent particulier pour attirer, recruter, puis retenir les personnalités ayant le profil adéquat, et constituer des équipes de direction performantes, c'est-à-dire soudées et capables de s'adapter rapidement et possédant un sens aigu du résultat. C'est par ses choix influents en matière de capital humain que le fonds va atteindre, voire même dépasser les résultats visés par le business plan.

# 2.3. Les enjeux de l'évaluation de l'équipe dirigeante dans le cas des fusions acquisitions

L'intérêt pour le capital humain concerne également les due diligence menées préalablement à une opération de fusion acquisition. En dépit de l'attention croissante portée à la composition des équipes<sup>8</sup> lors de ce type d'opération, notamment celle qui va composer le nouvel ensemble, on constate encore de nombreux échecs en la matière comme en témoigne le cas récent d'HP-Compacq avec l'éviction de Carly Fiorina et d'une partie de son équipe. Après avoir écarté son rival, celle-ci a fini par subir à son tour le même sort parce qu'incapable de délivrer les synergies promises au marché. On peut se demander si le marché n'a finalement

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> On pense ici en particulier aux fonds d'investissement dit éthiques dont un des critères porte précisément sur le management et la gestion responsables des ressources humaines. Mais plus largement des fonds de retraite comme Calpers se sont également rallier à ces règles.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> L'attention et le temps consacrés par le fonds à l'équipe de direction dans les trois premiers mois sont relevés comme étant l'un des facteurs clefs de succès selon une étude de McKinsey.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Voir parmi les très nombreux ouvrages sur ce thème, ceux de Howon (2003) de Lajoux (2000).

pas manqué de clairvoyance sur la valeur attribuée à l'équipe et à son leader pourtant jugés au départ adéquats.

Pour rendre compte de ce paradoxe, il faut toutefois dépasser les explications simplistes du poids omniprésent de la dimension politique et des effets néfastes des luttes de pouvoir dans ces phases cruciales, même si elles peuvent avoir évidemment une incidence. On peut en effet repérer dans de nombreux cas des mécanismes suscités par des biais cognitifs et qui conduisent les acteurs de l'évaluation à choisir une mauvaise solution. On peut identifier trois types de cas concernant l'évaluation de l'équipe dirigeante :

- D'une part, l'évaluation de l'équipe cible peut être conduite improprement, faute de temps ou de méthodes. Une erreur classique (Barabel, Meier, 2002) est de croire que l'optimum en terme de cible consiste à prendre ou assembler les meilleurs des profils de dirigeants des deux entreprises pour constituer une équipe optimale. On privilégie ici une approche surtout « individuelle » qui ne tient pas compte de la compatibilité et de la valeur globale de l'équipe en regard du contexte stratégique et de l'environnement. Pour prendre une image bien connue, il ne suffit pas de recruter les meilleurs joueurs de football pour constituer une grande équipe.
- Ensuite, même lorsque l'évaluation a été menée proprement, il y a une autre difficulté qui complique l'exercice de constitution d'équipe : l'évaluation traque la valeur avant que le processus d'intégration ait démarré (Capron, 2005). Or, on sait que la période d'intégration les fameux 100 jours qui s'écoulent après l'accord définitif va avoir une influence capitale sur la réalisation ou non de la valeur de l'équipe tant individuellement que collectivement. Même très bien préparée, l'équipe va devoir faire face à beaucoup d'incertitudes avec un degré d'anxiété très élevé à tous les niveaux. Or, là aussi, du fait d'une confiance excessive dans les capacités des dirigeants à faire face à cette période d'intense changement, la tendance forte est de sous-estimer l'influence négative que peut exercer ce type de contexte sur la valeur de l'équipe.
- Cela nous amène au troisième point, certainement le plus important : comme tout collaborateur, mais avec un degré supplémentaire, la valeur du cadre dirigeant et les compétences qui l'incarnent reposent sur des éléments autant contextuels qu'intrinsèques. Cela renvoie à la distinction que nous avons développée concernant le capital humain général, capital humain spécifique à la firme, capital humain spécifique à une tâche (Gibbons et Waldman, 2004; Hatch et Dyer, 2004). Dans notre cas, plongé dans un nouveau contexte, marqué par un haut degré d'incertitude, il est important d'intégrer la possibilité que le « rendement de l'actif », pour parler comme les financiers, ou la réalisation de la valeur, au même titre que tout investissement, puisse s'avérer très médiocre alors qu'elle était « sur le papier » excellente. « La performance passée ne préjuge pas de la performance future » peut-on lire à propos d'investissement boursier. Cet avertissement s'applique aussi dans une certaine mesure à la performance de l'équipe dirigeante : même s'il existe un niveau de prédictibilité, la performance, le « rendement » de la nouvelle équipe, ne peut être envisagée qu'au travers de scénarios insistant notamment sur l'aspect contextuel. C'est d'ailleurs pourquoi il est si important d'intervenir en amont sur le système d'incitation et d'interaction via des « incentives » par exemple qui encouragent et récompensent la coopération, et qui constituent un des points clef pour entretenir la confiance et le capital relationnel de l'équipe.

L'intérêt du concept de capital humain va être donc d'offrir un cadre conceptuel pour rendre compte de ce phénomène de « dépréciation » sous estimée et mal anticipée par les marchés pour les opérations de fusion - acquisition. Mais il va revêtir un enjeu tout aussi important en période normale dans le domaine de l'estimation des risques de défaillance des cadres

dirigeants. On peut trouver au moins deux types d'application qui s'en font l'écho: le développement ces dernières années des assurances homme clés et la généralisation des plans de continuité. L'assurance des hommes clés recouvre une catégorie d'assurances encore souvent méconnues qui a pour but précisément de couvrir des risques liés à la disparition ou l'invalidité de dirigeants, ou de collaborateurs qui ont une contribution majeure pour le chiffre d'affaires de l'entreprise (commerciaux, experts, ...). Même si on ne traite pas de la défaillance de compétences, on peut dire qu'il y a là une approche « implicite » qui valorise et chiffre le « capital humain » que représentent les dirigeants et hommes clés pour la valeur de l'entreprise et de son impact sur la valeur de l'entreprise via des risques identifiés et provisionnés. Le développement des plans de continuité participe du même esprit qui est de faire face à un risque opérationnel lors du renouvellement du management. Le marché d'ailleurs ne s'y trompe pas puisque le remplacement mal préparé et mal anticipé d'un dirigeant clef, sa succession et / ou la disparition soudaine d'un homme clef non couvert peuvent directement impacter le cours de bourse. Reste cependant que ces approches demeurent générales et très macroscopiques et ne traitent pas la question de la mesure la valeur de l'équipe.

# 2.4. La question de la mesure de la valeur de l'équipe dirigeante dans les due diligence: boite à outils multiples plutôt que modèle de valorisation unique

Le problème de mesure se trouve aujourd'hui posé avec beaucoup d'acuité au travers des évolutions qu'imposent les lois Sarbanes-Oxley et Sécurité Financière en matière de contrôle interne et de gouvernance d'entreprises. Un des volets est précisément de développer des évaluations systématiques et formalisées des conseils d'administration et des administrateurs dans une optique qui sera de plus en plus normative. Sans être strictement assimilable, cette démarche soulève un problème identique à celui rencontré dans le cas des due diligence : la question de savoir jusqu'où il est possible d'évaluer l'équipe dirigeante, sa valeur et les risques associés à chacun de ses membres et jusqu'où peut-on objectiver l'analyse en recourant au concept de capital humain ? Nous allons faire une revue sommaire des approches disponibles.

#### 2.4.1. Les approches quantitatives de mesure d'investissement en capital humain

Une première approche consiste à considérer la valeur des membres de l'équipe dirigeante en se basant sur le coût d'investissement en ressources en partant des éléments de comptabilité dont on peut disposer. Nous avons montré qu'il y a plusieurs manières de mesurer le capital humain susceptibles de s'appliquer au cas des cadres dirigeants :

- le coût historique des ressources en particulier de l'ensemble des charges attachées à un cadre dirigeant en terme de rémunération, d'avantages en nature, de fonds de retraite, de dispositifs de sortie, ... Deux problèmes se posent généralement au cas des due diligence : sur le plan pratique, d'une part, l'accès en data room aux informations nécessaires pour reconstituer l'ensemble des éléments de coût notamment les coûts cachés ; d'autre part, la question du niveau « d'amortissement », pourrait-on dire, et qui va influencer de manière sensible la valeur de la décision d'investissement.
- Il y a aussi *le coût de remplacement* qui est la méthode la plus usitée et qui consiste à évaluer le coût pour remplacer le dirigeant en se basant sur des références de marché et qui recoupe les méthodes d'évaluation des risques citées plus haut. La limite de cette approche tient au fait qu'il faut y inclure des coûts associés liés au capital organisationnel et relationnel difficile à estimer (coût d'apprentissage, coût de développement des compétences, ...).

Une dernière méthode a pour but de dépasser le cadre comptable classique pour lui préférer une approche plus économique qui consiste à évaluer la valeur actualisée attachée à l'investissement dans une équipe de direction en prenant en compte les revenus nets, les coûts de recrutement et de formation ainsi que les rémunérations perçues sur la durée estimée de l'exercice des fonctions du dirigeant sur la base de statistiques et le taux de valorisation.

Cette troisième approche a le mérite de promouvoir une approche *actualisée* de la valeur, mais elle comporte la même limite que les deux autres qui est d'évaluer la valeur dans une optique strictement de flux financiers. Elle peut être opérante dans une due diligence mais elle est loin d'être suffisante pour cerner la « valeur » complète de l'équipe notamment en regard de critères de performance.

Il faudra élargir le spectre et s'intéresser à des indicateurs clefs plus liés à la performance de l'entreprise et que l'on peut extraire de la comptabilité comme le ROI, les revenus par tête, ... La difficulté sera d'identifier et de relier clairement les contributions et responsabilités de l'équipe et de voir en quoi consiste la corrélation entre l'action de l'équipe et la performance globale de l'organisation. Cette analyse est difficile à mener compte tenu du timing serré.

### 2.4.2. Les approches qualitatives par la performance

Il convient donc de passer par des approches plus qualitatives, empiriques et pragmatiques autour de la performance de l'équipe dirigeante stricto sensu : elles consistent à mener une évaluation en regard de certains référentiels qui tient compte de l'environnement stratégique et d'affaire dans lequel vont évoluer les cadres dirigeants<sup>9</sup>. Le principe de la méthode est simple et bien connu : il consiste à évaluer et à coter le profil des dirigeants et celui de l'équipe par rapport *aux meilleures pratiques* (Ulrich, 1997 ; voir également un exemple chez un chasseur de tête : Korn Ferry International, 2004) et de mesurer leur position sur la courbe de développement. La GRH dispose en effet maintenant suffisamment d'éléments de référentiels solides pour décrire les compétences d'un dirigeant dans un contexte donné et les adaptations nécessaires en l'occurrence ici à l'occasion d'une opération de fusion-acquisition. De même, des travaux ont décrit les principes d'une équipe dirigeante performante dans une optique d'évaluation de sa valeur et de la gouvernance lo. Nous donnons ci-après un exemple de typologie des profils-types d'une équipe performante que l'on peut utiliser sous forme de check-list en situation de due diligence.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Ce point est crucial car l'évaluation de la performance d'une équipe de direction est trop souvent conduite sans tenir compte suffisamment des éléments contextuels tant stratégiques, business que sociologiques.

On peut citer par exemple la très bonne étude qu'a menée récemment Philipe Castilla du cabinet Secor. A partir de l'observation de plus d'une trentaine d'expériences, il met en évidence les leviers précis de la dynamique de la cohésion que doit actionner le leader en fonction du contexte d'entreprise et de l'équilibrage subtil des compétences requises entre stratèges, meneurs et régulateurs (Castilla, 2003).

## Profil d'une équipe de direction performante (adapté de Paris, 1980)

- 1. Chaque membre dans sa carrière actuelle ou antérieure maîtrise ou a maîtrisé le « métier » dont il est le représentant.
- 2. L'équipe fait confiance à chacun de ses membres pour sa capacité de réponse à des problèmes difficiles et imprévus.
- 3. Le groupe travaille sans tension excessive, sans ennui, sans souci exclusif des intérêts personnels.
- 4. Les échanges d'informations sont intenses, systématiques et focalisés sur les problèmes du groupe. L'écoute de l'autre est générale, authentique et positive.
- 5. Les relations interpersonnelles sont multilatérales, confiantes, empreintes d'attention, d'intérêt et de respect.
- 6. Chaque membre prend ses responsabilités et assume les obligations de son rôle en tenant compte de l'interdépendance nécessaire au niveau des membres de l'équipe.
- 7. L'esprit critique positif et les débats contradictoires sont favorisés. Les causes de divergences de vue sont reconnues, discutées. Les désaccords sont soumis au test de l'expérience, les décisions traduites en termes d'objectifs et de responsabilités individuelles.
- 8. Le leader n'est qu'une instance de recours ultime et le leadership varie selon les problèmes et les souhaits du groupe.
- 9. Chaque membre se sent comptable des conséquences des décisions prises collectivement.
- 10. Le leader se sent responsable de la performance globale du groupe et de chacun de ses membres. A ce titre, il se définit, se perçoit et s'évalue en tant qu'impulseur et facilitateur du changement, réducteur de tension, médium et catalyseur d'échanges professionnels.
- 11. Le leader est une personne « autonome » qui ne cherche pas à asservir affectivement les membres du groupe.
- 12. Le leader aime l'exercice du pouvoir en tant que moyen de réalisation des buts de l'organisation.

On voit que la valeur de l'équipe de direction - son capital humain - repose sur au moins trois ingrédients indispensables : les qualités individuelles en terme de compétences techniques et comportementales ; la dynamique interindividuelle et le jeu d'équipe ; le leadership.

Le principal enjeu dans le cas d'une due diligence va être de collecter suffisamment d'information dans le timing serré (2 à 4 semaines en général) pour éclairer ces dimensions. Il y a plusieurs méthodes empiriques pour y procéder :

- L'étude par questionnaire et les tests de personnalité: l'avantage est de pouvoir objectiver et d'opérer un traitement « scientifique ». On pense par exemple au fameux MBTI qui constitue sans nul doute l'un des approches les plus répandues dans le monde

des entreprises. Compte tenu du contexte, de la confidentialité au moment des due diligence et de la résistance culturelle, cette pratique reste aujourd'hui très peu répandue. De plus, elle a l'inconvénient « d'appauvrir » la richesse de la qualité des dirigeants. On constate néanmoins son développement dans le monde anglo-saxons probablement mieux préparé à ce type qu'exercice que le monde latin.

- Pour cette raison, la méthode la plus usuelle reste *l'entretien approfondi*. Elle seule permet de cerner en profondeur le profil du dirigeant, ses points forts et points faibles, et in fine sa « valeur ». Son inconvénient est d'être surtout de nature qualitative.

Tous ces éléments doivent être complétés par des recherches approfondies en utilisant les ressources d'information disponibles, notamment sur l'historique et les réalisations des dirigeants.

Au final, on comprend qu'évaluer, en situation de due diligence, la valeur d'un dirigeant et celle de l'équipe dans lequel il s'insère ressemble davantage à un travail de détective que de scientifique : il s'agira avant tout d'accumuler le maximum d'indices pour se faire une idée aussi précise et objective que possible de la « valeur » réelle d'une équipe et de ses membres, et des changements à apporter au cas où l'opération s'effectuerait. Dans certains cas, l'acquéreur ne s'embarrasse pas trop d'évaluations systématiques sur ce volet et procède à des modifications d'équipe, mais avec le risque de se priver du capital relationnel, organisationnel de certains hommes clés et qui font la réussite de l'intégration et l'installation de la nouvelle équipe.

Certes, d'aucuns argueront que nous sommes encore loin de la valorisation d'actifs telle qu'elle est pratiquée par les financiers. On pourra leur répondre au moins trois choses : tout d'abord, qu'en joignant ces différentes approches quantitatives et qualitatives, complétées par le « flair », on peut aboutir à une évaluation « satisfaisante » au sens donné par les économistes comportementalistes, i.e. qui constitue en quelque sorte un point d'équilibre compte tenu du contexte qui s'accommode mal d'une recherche exhaustive d'information. Ensuite, on peut rétorquer aux financiers qu'ils utilisent eux-mêmes plusieurs méthodes d'approche pour évaluer l'entreprise et qu'in fine, dans le cas d'une due diligence, le « flair » et le pragmatisme jouent un rôle non négligeable dans la fixation du prix. Enfin, on peut se demander s'il n'est illusoire de vouloir tendre vers une comptabilité unique du capital humain et qui pourrait servir de référence univoque au moment des due diligence. Après tout, partir d'approches pluralistes ne constitue-t-il pas une nécessité lorsqu'on traite de ressources humaines dont la valeur est difficile à capturer au travers de quelques indices ? Ce point n'empêche pas pour autant une amélioration des techniques de valorisation du capital humain qui seront autant d'arguments pour convaincre les financiers.

#### Conclusion

Le capital humain est la propriété des collaborateurs de la firme. Développé en interaction avec les ressources matérielles (équipements, locaux, moyens financiers) et immatérielles (procédures et méthodes, culture d'entreprise, réseaux de distributeurs et de fournisseurs), il est la base de l'avantage concurrentiel. Cependant, le capital humain, comme tout capital, peut se déprécier ce qui est bien entendu néfaste tant pour les salariés (croissance plus faible des rémunérations, risque de chômage plus fort) que pour les firmes. A ce titre, il revêt un enjeu essentiel pour l'audit social.

Par ailleurs, la prise en compte du capital humain dans une démarche d'audit social place les collaborateurs de l'entreprise au centre des problématiques de gouvernance. Quelle est la place qui leur revient? Les détenteurs du capital humain ne sont-ils pas légitimement en droit d'exercer un contrôle sur le bon fonctionnement de la firme, à l'instar des propriétaires (détenteurs des actifs financiers)?

#### **BIBLIOGRAPHIE**

Aguilera R. 2004, « The Role of Human Resource Management in Cross-Border Mergers and Acquisitions", International Journal of Human Resource Management

Blair M. 2000, The new relationship: human capital in the American corporation, Brookings Institution Press.

Barabel M. et O. Meier 2002, « Biais cognitifs du dirigeant. Conséquences et facteurs de renforcement lors de fusion-acquisitions », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 5, n°1.

Barney J.B. 1991. «Firm resources and sustained competitive advantage». Journal of Management 17(1):99-120

Becker G. 1975. Human capital. National Bureau of Economic Research.

Bontis N & Fitz-Enz J. 2002,"Intellectual Capital ROI", Journal of Intellectual Capital, vol. 3, n°3.

Bounfour A. 1998. Le management des ressources immatérielles : maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif. Dunod.

Burlaud A. 2000. « A la recherche d'un système de mesure des performances : application aux réseaux ». in Fabbe-Costes N. Colin J. et Paché G. (eds), Faire de la recherche en logistique et distribution ? Vuibert-Fnege : 261-272.

Candau P. 1985, Audit social: méthodes et techniques pour un management efficace, Vuibert.

Capblanc P. et A O'Donnell 2004, Fusions-acquisitions – La fonction RH en amont de l'intégration.

Capron L. 2005, « How M&A can lead to governance failure », Financial Times, Corporate Governance, June.

Casta J.F. 1999. (eds). Le capital humain : dimensions économiques et managériales. Presses Universitaires d'Angers

Castilla P. 2003, Dynamisme et cohésion des équipes de direction, Etude Eurostaff.

Chassard et Passet. 2005. « Faut-il craindre une pénurie de main-d'œuvre qualifiée », Sociétal.

Clarkson M.B.E. 1995, « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », Academy of Management Review, 20 (1)

Conner K. 1991. « A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? ». Journal of Management 17(1):121-154.

Couret A., Igalens J. 1994, L'audit social, PUF.

Davenport T.H. et Marchand D. 2000. L'art du management de l'information, Village Mondial.

De Geuser F. et M. Fiol. 2004 « La déformation continue des managers », L'Art du Management – 6, Les Echos.

Donaldson T. and Dunfee T.W. 1994, « Toward a unified conception of business ethics : Integrative social Contracts Theory », Academy of Management Review, 37(4)

Edvinsson L. et Malone M. 1997. Intelectual capital, realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. Harper Collins Publishers.

Egon Zehnder International 2004, Management Appraisal – Evaluation Human Capital, Commercial Paper.

Ermine J.L. 1996. Les systèmes de connaissances, Hermes.

Fabbe-Costes N. Colin J. et Paché G. (eds). 2000, Faire de la recherche en logistique et distribution? Vuibert-Fnege.

Flamholtz E.G. 1972. « Toward a theory of human resource value in formal organization ». Accounting review. October : 666-678.

Flamholtz E.G. 1985. Human resources management. Jossey-Bass Publishers.

Freeman R.E. 1984, Strategic Management: a stakeholder approach, Pitman Series in Business an Public Policy.

De la Fuente A. et Ciccone A. 2002. Le capital humain dans une économie mondiale sur la connaissance. Rapport pour la Commission Européenne.

Fitz-Enz J. 2000, The Roi of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance, N.Y.

Foray D. 2000. L'économie de la connaissance, La découverte.

Gibbons R. et Waldman M. 2004. «Task-specific human capital». American Economic Review. Vol 94(2): 203-207.

Grossman R.J. 2005, « Blind Investment », HR Magazine, Jan., 0°1, vol. 5.

Hatch N.W. et Dyer J.H. 2004. « Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage ". Strategic Management Journal. 25:1155-1178.

Hollenbeck K. 1990. « Dislocated worker human capital depreciation and recovery », Upjohn Institute Staff Working paper n° 90-04

Howson P. 2003, Due Diligence: The Critical Stage in Mergers and Acquisitions, Ashgate.

Ket de Vries M. & Miller D 1984, The Neurotic Organization, Jossey-Bass.

Ket de Vries M. 2000, Les mystères du leadership : Diriger, c'est vendre de l'espoir, Village Mondial.

Korn Ferry International 2004, Strategic Management Assessment, Commercial Papers.

Igalens J. 2000, Audit des ressources humaines, Liaisons 3e éd.

ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations).1994, L'audit social au service du management des ressources humaines : professionnalisme des consultants, Economica.

Lagrange M 2004, « Des due diligence toujours plus complètes », Agefi 4 novembre 04.

London School of Economics / McKinsey, Management matters, 2005 (http://cep.lse.ac.uk/management/Management Matters.pdf)

Martory B. 1980. « La comptabilité analytique des coûts sociaux. Fondements et outils. Un exemple de mise en œuvre ». Actes du congrès de l'A.F.C.. Tendances de la recherche en comptabilité. Essec.

Nauze-Fichet E et Tomasini M. 2002. « Diplôme et insertion sur le marché du travail : approches socioprofessionnelle et salariale du déclassement », Economie et statistique, N° 354.

Nekka H. 1999. « Pour une approche gestionnaire du capital humain » in Casta J.F. 1999. (eds). Le capital humain : dimensions économiques et managériales. Presses Universitaires d'Angers

Orlitzky M., F. L. Schmidt & S. L. Rynes 2003, "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis", Organization Studies, 24 (3)

Paris F. 1980, Missions stratégiques de l'équipe dirigeante, Paris, Dunod.

Peretti J-M, Vachette J-L. 1987, Audit social, Ed. d'organisation (Coll. Audit).

Perrin F. 1995, « Méthodologie de l'audit social », Personnel, n° 361, juil., pp. 42-46.

Peteraf M. 1993. « The cornerstone of competitive advantage : a resource-based view ». Strategic Management Journal. 14(3):173-191.

Pyle W.C. 1976. « Le contrôle de gestion des ressources humaines et ses applications » in Pigors D. Myers C. et Malm F. 1976 (eds). Gestion des ressources humaines. Hommes et techniques : 21-31.

Rajan R. et Zingales L. 1998. « Power in a theory of the firm », Quaterly Journal of Economics, 113 (2).

Reed Lajoux A. et C. M. Elson. 2000, The Art of M&A Due Diligence, McGraw Hill

Robinson A, Wilson N et Zhang H. 2002. « Employee ownership and firm-specific human capital », 11th Conference of the international association for the economics of participation (IAFEP).

Rumelt R.P. 1991. « How much does industry matter? » Strategic Management Journal. 12:167-185.

Samier N. 1999. « De la productivité du capital humain à la performance des ressources humaines : vers une pertinence des modèles d'évaluation ». in Casta J.F. 1999. (eds). Le capital humain : dimensions économiques et managériales. Presses Universitaires d'Angers

Savall H. et Zardet V. 1989. Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable. Economica.

Schultz T.W. 1961. «Investment in human capital». American Economic Review, n°51, pp.1-17.

Spencer L.M. 1986. Calculating human resource costs an benefits: cutting costs and improving productivity. John Wiley & Sons.

Stewart T. 1997. Intellectual Capital: The new wealth of organisations, Nicholas Brealey Publishing.

Thevenet M. 1986, Audit de la culture d'entreprise, Ed. d'organisation (Coll. Audit)

Ulrich D; 1997, Human Resources Champion, Harvard Business School Press.

Waight C. L., « HRD involvement in the investigative phase of a merger & acquisition », International Journal of Training and Development 8:2;

Wernefelt B. 1984. « A resource-based view of the firm ». Strategic Management Journal. 5(2):171-180.

## DU CONTROLE ETATIQUE A L'AUDIT INTERNE : PROBLEMATIQUE DU PILOTAGE SOCIAL AU SEIN DES ENTREPRISES ALGERIENNES

#### **Mounir HADJ-MOURI**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion – IUT d'EVRY.

#### Introduction

Engagé à la fin des années quatre-vingts, le processus de transition vers l'«économie de marché» se caractérise par des réalités paradoxales qui résultent de pressions externes et tensions et oppositions internes quant aux contenu et finalité de cette transition. Parmi ces réalités, l'une des plus significatives réside dans le fait q'une stabilisation relative au plan macroéconomique avec des taux de croissance positifs sur plusieurs années s'accompagne d'une « situation de dégradation continue pour le secteur de l'industrie... et une persistance des problèmes sociaux » (rapport de conjoncture du Conseil National Economique et social, 2003). Un tel constat mène inévitablement à la question de la pertinence du pilotage de ce changement systémique au double plan macro et micro. Dominé par l'interventionnisme étatique, ce processus de désétatisation -autre paradoxe de cette transition- censé aboutir à l'autonomisation des entreprises se caractérise comme nous le verrons plus loin, par des accélérations, ralentissements voire revirements qui ne font que « brouiller » les pistes.

C'est à travers cette dialectique de la domination étatique et de l'autonomie des entreprises qu'il convient de situer la problématique de la construction de l'audit social. Dès lors, la question est de savoir si ce dernier ne servira que de simple instrument technique visant l'application de normes arrêtées unilatéralement et donc imposées aux entreprises ou s'il constituera un puissant levier de pilotage contribuant à la construction de nouveaux modes de régulation valide et légitime.

La réponse à cette question nécessite en premier lieu la mise en évidence des principales caractéristiques et spécificités contextuelles qui permettra ensuite d'appréhender les pratiques dominantes mais aussi émergentes au sein des entreprises. Les réalités contrastées observées qui dépendent de l'évolution des rapports de force entre logique de perpétuation et de transformation permettent de réfléchir sur les perspectives en matière de gouvernance en général et de pilotage social en particulier dans des situations de mutations socioorganisationnelles complexes.

## 1. Limites d'une autonomisation surveillée des entreprises

L'autonomisation des entreprises et leur « libération » de la tutelle étatique avait pour principal objectif la réhabilitation de LA rationalité économique indispensable au passage d'une économie administrée à une « économie de marché ». Ce processus devait donc aboutir à la transformation de l'entreprise en centre de valorisation après avoir longtemps servi de simple espace de répartition.

Dans le prolongement des paradoxes relevés plus haut, on note qu'un niveau élevé d'investissements (45,22 % du PIB, A.Bouyacoub, 2005) ne permet pas la relance de la

production industrielle. Bien au contraire, celle-ci connaît une quasi-stagnation puisque son taux de croissance annuel moyen est 0,1%. Selon un rapport de l'OCDE (2005), « l'industrie manufacturière a baissé de 50% entraînant une désindustrialisation relative de ce pays ». Dans le même sens, le CNES (2003)¹ relève que la production industrielle ne représente que 7% du PIB, d'où sa qualification de « machine anémiée ».

Parallèlement aux contre-performances de ce système (imp)productif, les coûts sociaux induits par les mesures de stabilisation sont assez lourds. Ainsi, malgré un léger recul, le taux de chômage est de l'ordre de 18%, ce qui a pour conséquence directe une restriction de la consommation et l'accroissement de la pauvreté accentués par de « profonds déséquilibres dans les mode de répartition » (CNES, 2003). Ces constats et diagnostics révèlent la « vulnérabilité et la fragilité de l'économie algérienne » (A .Bouzidi, 2005) malgré des taux de croissance annuel de l'ordre de 4,5%². Comment peut-on alors expliquer ces réalités paradoxales? Les réponses que nous tenterons d'apporter ne prétendent nullement appréhender l'ensemble des dimensions explicatives de ce phénomène. Aussi, nous limiterons-nous, compte tenu de l'objet de notre communication, à mettre l'accent sur certains aspects de cette transition, notamment celui du pilotage de ce changement à travers les relations entre Etat et entreprises. Outre les similitudes avec les anciennes économies de type soviétique (ETS) qui peuvent être relevées sur ce plan, ce sont les spécificités du cas algérien qui retiendront notre attention.

Ainsi, comme points communs, on peut noter tout d'abord l'orientation et le contenu uniformisateur des programmes d'ajustement structurel conçus par le FMI et la Banque Mondiale qui s'inscrivent dans un néo-classicisme dogmatique (M.Lavigne, 1995) érigeant la stabilisation macroéconomique en priorité centrale. Cette focalisation sur les seuls équilibres au plan macro a plongé l'ensemble de ces pays dans une profonde récession sociale notamment, récession qui résulte donc de pressions externes mais aussi de « facteurs inertiels » (V.Andreff, 2001). L'analyse de ces facteurs qui se situent à différents niveaux, principalement au niveau institutionnel a permis de situer l'importance des structures de propriété. Cet auteur qui a mené des études dans plusieurs pays constate que « bien souvent les configurations des structures de propriété, en apparence nouvelle, conserve le contrôle de l'entreprise et le pouvoir de gestion par les anciennes équipes de direction, parfois partiellement renouvelées ». La nature et les rythmes des processus de privatisation « débouchent alors sur des entreprises privatisées mais non privées, leur propriétaire privé n'est pas identifiable car, en général, il n'existe pas vraiment ».

Cette inertie au plan institutionnel entraîne une inertie comportementale servant souvent à préserver des « acquis » et autres privilèges liés à l'ancien système. A ces caractéristiques communes auxquelles on peut ajouter l'insuffisance de l'épargne monétaire, l'inexistence d'un marché boursier, l'état embryonnaire de réseaux de professionnels et d'entrepreneurs, la réalité de l'expérience algérienne recèle des spécificités qui expliquent en grande partie les réalités contradictoires évoquées plus haut.

La principale particularité réside dans le caractère extraverti de l'économie dans la mesure où l'exportation des hydrocarbures constitue la principale ressource financière de ce pays. Cette rente pétrolière dont le volume n'a cessé d'augmenter ces dernières années en raison de la

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Dernier rapport disponible sur le site de cet organisme.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Selon les données de l'OCDE (2005), les taux de croissance étaient de 6,9% en 2003, 5,4% en 2004 et les prévisions pour 2005 et 2006 se situent autour de 4,5%.

progression constante des cours du baril permet de réaliser les taux élevés d'investissement déjà indiqués. Mais ce mode de financement de l'activité économique est à l'origine de deux dérives. La première réside dans la dépendance vis-à-vis d'une seule ressource aux cours aléatoires. Rappelons que l'effondrement de ces derniers en 1986 doublé d'un profond déficit de légitimité du pouvoir en place a été à l'origine de la grave crise qu'a connu et continue de vivre ce pays ; crise qui a démontre que cette rente n'a et ne fait que compenser et masquer l'inefficacité des autres secteurs d'activité. La seconde dérive intimement liée à la première consiste dans le caractère « endémique » de la corruption, l'Algérie étant classé parmi les pays les plus corrompus du monde<sup>3</sup>.

La prédominance de cette logique rentière couplée à une économie informelle tentaculaire explique en grande partie les résistances et oppositions à l'émergence d'une logique productive impliquant une refonte profonde des modes de gestion. La crise de légitimité des institutions et l'instabilité des dirigeants constitue un facteur inertiel non mois important en raison des « hésitations, revirements et changements de programmes, les discontinuités et inconstances observées dans la conduite des politiques publique », ce qui a pour conséquence « le caractère instable et éphémère d'un mode d'organisation, sans cesse révisé, jamais stabilisé (CNES, 2003).

Ces hésitations et démarches sinueuses sont les plus manifestes en matière de privatisation, ce « serpent de mer depuis 15 ans » (F.Abdallah, 2002). Les propos de l'ancien ministre de la participation et de la coordination des réformes (2002) sont édifiants à cet égard : « En Algérie, nous avons beaucoup parlé de privatisation et peu privatisé ».La fragilisation d'institutions déjà chancelantes par les conflits entre visions souvent antagonistes de cette transition expliquent en plus des éléments évoqués plus haut, l'absence de stratégie globale et partant l'incohérence des démarches de restructuration industrielle et de privatisation. Dans un tel contexte, les entreprises, malgré la multiplication des plans adoptés et la diversité de leur intitulation (plan à moyen terme, plan de redressement ou business plan), ne parviennent pas, à l'exception de quelques cas particuliers sur lesquels nous reviendrons, à améliorer leur résultat. Ainsi, malgré les différentes tentatives de « mise à niveau » et d'assainissement financier accompagnées de réductions sensibles d'effectifs (réduction de 2,3% de l'effectif total dans le secteur industriel, CNES), le niveau de compétitivité de ces entreprises ne cesse d'enregistrer des résultats négatifs (-7% d'exportation hors hydrocarbures). La baisse de la production industrielle de 3,9% enregistrée au quatrième trimestre 2004 par l'Office National de Statistiques confirme cette tendance.

L'interventionnisme étatique persistant qui vise à redresser les entreprises selon un mode standardisé et uniformisé a donc produit les effets inverses. En effet, en plus des contraintes environnementales déjà citées, les modes de gestion interne restent, selon le diagnostic du CNES, « dominés par des méthodes d'une économie administrée, les rapports d'activité sont conçus toujours selon le même canevas. Cette manière de faire ne peut permettre d'asseoir une stratégie viable ».Si ces pratiques où la tricherie informationnelle (autre caractéristique des économies planifiées) persiste notamment pour obtenir davantage de crédits de l'Etat, il convient néanmoins de relever l'émergence de nouvelles pratiques visant la rupture avec ce mode de fonctionnement

-

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> La coalition contre la corruption, un gros plan sur l'Afrique, Transparency International , Rapport annuel 2003 cité par A.Bouyacoub (2005).

A ce sujet, l'évolution récente de certaines entreprises examinées plus bas complète les observations et conclusions d'une recherche que nous avons menée en 1999<sup>4</sup>. L'étude de cinq entreprises relevant de secteurs d'activité différents (industrie, distribution de produits pharmaceutiques, engineering industriel) nous a permis de constater, malgré ces pressions à l'uniformité, la diversité des modes de prise en charge et de pilotage du changement. Ces derniers obéissaient à trois logiques d'action que nous avons pu identifier. La première qualifiée d'adaptation passive dominée par la rationalisation du statu quo laisse apparaître la prégnance de l'« habitus rentier ». A 1 'inverse, la seconde fondée sur une intégration active au nouveau mode de gestion se caractérise par une forte désirabilité du changement et volonté de rupture avec l'ancien système. Il convient de noter que cette logique tend à privilégier la dimension économique voire technique des processus de rationalisation au motif que les choix sont limités par les contraintes liées à la « mondialisation ». C'est précisément contre cet aveu d'impuissance voire de résignation que se situe la troisième logique, celle de la double démarcation qui vise l'élargissement du champ des possibles l'invention/construction de modes de régulation alternatifs ; logique qui, faut-il l'admettre est encore à l'état embryonnaire.

Le télescopage de ces logiques ne peut que produire des formes d'hybridation organisationnelle originale au plan micro qui sont l'expression d'une économie mixte au plan macro (B.Chavance, 1994) où le « nouveau émerge en parallèle avec le vieux et non sur les ruines de ce dernier » (Csaba, 1996). Dans cette profonde mutation où il ne s'agit pas seulement de changer les règles du jeu mais la nature du jeu lui-même, les réactions et « comportements » des entreprises sont fort contrastés révélant la nature des rapports de force entre logiques d'action précédemment décrites.

#### 2. Pratiques émergentes et nouvelle(s) régulation(s)

La dynamique de reconstruction des modes de direction et de coordination se caractérise comme nous l'avons vu par l'unilatéralité de nouvelles normes imposées par les programmes d'ajustement structurel. Ces derniers étaient censés mettre à la disposition des acteurs des règles prêtes à l'emploi (B.Reynaud, 1997) c'est-à-dire des règles qui se définissent par référence à des seuils, des indicateurs et des ratios notamment au plan comptable et financier. L'application de ces dernières par les entreprises est placée sous le contrôle de l'Etat qui devait, selon les propos de l'ancien ministre des industries et de la restructuration (1995) « être le FMI des entreprises publiques ». A travers cette mise sous surveillance étroite du processus d'autonomisation, autre paradoxe de cette transition, les nouvelles règles de gestion, au lieu de servir de cadre, de guide pour l'action deviennent de véritables « carcans » pour les gestionnaires. Obéissant à une vision réduisant la performance aux seules dimensions techniques et financières, l'intensification de cette régulation de contrôle réduit considérablement les espaces d'interprétation susceptibles de produire des règles d'ajustement contextuel (P.Livet, 1997).

Malgré ces contraintes, certains dirigeants tentent de s'approprier le changement en contestant ces méthodes et en impulsant de réelles dynamiques d'autonomisation. Dans ce sens, des efforts d'interprétation et de (re)définition de la performance dans une optique multidimensionnelle ont débouché sur la mise en place de systèmes d'information de gestion

\_

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Voir notre thèse de Doctorat intitulée « conflit de rationalités et construction de la GRH dans les économies en transition : le cas des entreprises publiques algériennes », IAE de Lille, février 1999.

plus fiable et plus efficace (introduction de nouveaux indicateurs de productivité), de refonte des modes de classification et de rémunération en vue de reconnecter contribution et rétribution. La formation longtemps négligée, occupe désormais une place importante dans les dispositifs de changement et des budgets conséquents lui sont consacrés. Cette dynamique de changement observée dans deux entreprises sur les cinq ne peut autoriser une quelconque généralisation. Néanmoins, les évolutions enregistrées depuis cette date permettent de classer les entreprises en deux grands groupes. Le premier est constitué d'entreprises privatisées qui ont conclu des accords de partenariat avec des multinationales et le second d'entreprises qui ont procédé à des restructurations sans modifier la nature de leur propriété, les filiales créées relevant toujours d'entreprises publiques.

Dans le premier cas, on peut citer deux entreprises, l'une dans le secteur sidérurgique (Ispat devenue récemment Metal Steel Annaba) et l'autre dans celui des industries chimiques (Enad-Henkel). Selon les principaux acteurs de la première entreprise (dirigeants et représentants syndicaux), l'expérience de partenariat est « positive ». Ainsi le DRH considère que « tous les engagements sont respectés en matière de préservation de l'emploi notamment...En matière d'investissement dans l'homme, quelques 3000 personnes ont bénéficié de formation et 70 autres ont été envoyés à l'étranger dans les usines du groupe...Les salaires se sont nettement améliorés comparés aux années précédentes ». Ce que confirme un représentant syndical qui estime que « l'élément déterminant dans la disparition des craintes réside, en plus de la préservation de l'emploi, dans l'augmentation des salaires qui est de l'ordre de 60% ». 5 Il convient de noter que ces augmentations résultent de l'élévation des niveaux de production et de productivité grâce à la modernisation des équipements et à la « rationalisation » du fonctionnement de l'entreprise. « En matière de procédures de gestion, il y a échange d'un certain savoir-faire... Il y a un échange d'informations techniques grâce à Iroum, un système d'informations interne au groupe. Cela facilite la communication et la résolution de problèmes technique ; ça a son pesant d'or » tient à préciser le directeur des opérations. La nouvelle situation de cette entreprise est bien résumée par ce représentant syndical : « rigueur, discipline et nouvelles méthodes de travail...Fini le temps du laisser-aller, maintenant c'est strictement organisé ». Les appréciations de responsables de différentes fonctions (marketing, production) vont dans le même sens et soulignent les incidences positives de la responsabilisation des managers soumis désormais à l'obligation de résultats.

Il est clair que ces données sont insuffisantes pour évaluer de façon approfondie cette expérience. Elles permettent cependant de relever des réalités organisationnelles émergentes qui dénotent une ferme volonté d'internaliser des modes de gestion exogène.

S'agissant de la seconde entreprise, les résultats enregistrés sont positifs, malgré des différends et conflits qui ont porté sur la procédure de privatisation et notamment de fixation des prix de cession. En effet, l'entreprise a réussi à détenir 20% de parts de marché et envisage l'exportation de 20 000 tonnes de détergents<sup>6</sup> grâce à des « investissements dans le domaine de la production, du marketing et des ressources humaines ».

Bien que non privatisées mais certainement en voie de l'être, certaines entreprises du second groupe certes minoritaires, se sont engagés résolument dans la voie de leur transformation en entreprise commerciale soumise aux lois d'un marché de plus en plus ouvert à la concurrence

5

.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Ces propos sont extraits d'un article de A. Chih paru dans le quotidien liberté du 23 janvier 2005.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Données figurant sur l'article de Y.Salami paru dans le quotidien La tribune du 21 mars 2005.

nationale et internationale. Ainsi, la Société Nationale des transports ferroviaires (SNTF par abréviation) confrontée au défi d'améliorer ses niveaux de productivité en réduisant au maximum les coûts sociaux a été amenée à revoir son mode de gestion à partir de la réorganisation de l'information sociale en vue de la rendre accessible à tous les acteurs concernés (O.Layadi, 2003). Selon ce consultant, cette entreprise caractérisée par un double déséquilibre quantitatif et qualitatif de ses ressources humaines (sureffectif de 3000 salariés avec une masse salariale représentant 114% du chiffre d'affaires) a conçu, dans le cadre de son plan de redressement, un bilan social qui a permis de structurer l'information sociale et de mettre en évidence d'importants dysfonctionnements tels que le recours à des heures supplémentaires malgré des effectifs pléthoriques ou le caractère forfaitaire des primes de productivité. Cette dynamique de structuration de l'information sociale en vue de son traitement optimal a permis d'apporter des mesures correctives (blocage des recrutements, redéploiement d'une partie des sureffectifs dans les filiales nouvellement créées notamment) qui ont abouti à la « résorption des sureffectifs et à la stabilisation relative de la masse salariale malgré les augmentations générales décidées par le gouvernement ».

En outre, l'association des partenaires sociaux à ces processus de changement a permis de « jeter les bases de nouveaux modes de négociation entraînant un changement qualitatif de comportement du syndicat en raison de la clarté des indicateurs, la transparence des résultats et leur visibilité ». Ce sont là aussi des appréciations et évaluations qui restent à examiner de plus près.

Enfin cette brève présentation des pratiques émergentes de pilotage du changement notamment dans son volet social mérite d'être complétée par le cas de Sonatrach (société nationale de production et de commercialisation des hydrocarbures) dans la mesure où cette entreprise assure, comme nous l'avons vu, les principales rentrées financières de ce pays et représente à elle seule 30% du PNB. Il y a lieu de préciser que les pouvoirs publics n'ont jamais tenté l'expérimentation de la « Gestion Socialiste des Entreprises » appliquée pourtant à l'ensemble des entreprises publiques. Le caractère stratégique voire vital de cette entreprise pour l'économie algérienne et les craintes de sa déstabilisation par l'application de ce mode de fonctionnement en sont les principales causes. Malgré cela, elle n'a pu échapper, en matière de classification et de rémunération à l'application du Statut Général du Travailleur (SGT par abréviation), un système égalitariste et contraignant basé sur une méthode nationale de classification (ce qui constitue en soi une aberration) qui a montré ses limites, d'où son abrogation en 1990.

Depuis quelque temps, cette entreprise a lancé un vaste chantier de refondation de son système de classification et de rémunération. Selon son vice-président « avec un nouveau système de rémunérations qui veut prendre en compte les contributions de chacun, nous entendons bien travailler en profondeur, passer d'une logique de poste à une logique de rôle et de compétences »<sup>7</sup>. L'objectif principal de ce dispositif vise à rétribuer les performances par la mise en place de systèmes d'évaluation et notamment un pilotage par objectifs pour les cadres (G. Le Nagard, 2004).Compte tenu du niveau technologique élevé de cette activité et de l'«hostilité de son environnement (domination du marché par de plus grands groupes), Sonatrach a été dans l'obligation de « privilégier le développement des ressources humaines en intensifiant son effort de formation, ce qui représente 5 à 6 % de la masse salariale et 55 à 70% des effectifs permanents formés annuellement (A.Feghouli, 2003).

\_

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Propos recueillis par G. Le Nagard dans son article paru dans la revue Entreprise et Carrières n°730, septembre 2004

Pour mener à bien ces projets et actions en GRH, la fonction RH a connu toujours selon son vice-président « un développement considérable au cours de la décennie 1993-2003 » qui a consisté dans la mise en place de supports structurels en vue de répondre aux exigences et objectifs de la stratégie d'internationalisation et de modernisation adoptée par cette entreprise. Ces structures ont bénéficié de « l'affectation de 5% de l'effectif total ». En matière de pilotage, on note « l'organisation de brainstorming dans l'ensemble des domaines d'activité afin d'impliquer les cadres et spécialistes dans l'analyse de situations les concernant, l'exploration des perspectives d'évolution à travers des orientations d'action assortis de plans et programmes de mise en œuvre ».

A travers ces exemples dont les données restent à bien des égards lacunaires, nous avons surtout voulu mettre en évidence la tendance au développement de pratiques autonomes qui démontrent bien la dualité du structurel (A.Giddens, 1987) dans la mesure où « il est en même temps contraignant et habilitant... Le structurel n'est pas que contrainte mais permet aux acteurs de produire et de disposer de compétences leur permettant d'exercer un « contrôle réflexif de leur activité sociale ». La matérialisation progressive de ces processus d'autonomisation de l'entreprise et d'une façon générale de la société civile par rapport à l'Etat et la dynamique conflictuelle qui en découle oblige en effet les acteurs à prendre position quant à la définition et construction de nouveaux référentiels et partant de nouveaux modes de gouvernance.

#### 3. Pilotage social: enjeux et perspectives

Les situations de crise et les contre-performances chroniques de la majorité des entreprises exigent des solutions urgentes renforçant ainsi les besoins en instrumentation de gestion exprimés par les gestionnaires. La satisfaction de ces besoins peut suivre alors deux directions opposées mais qui ne sont pas incompatibles, leur complémentarité dépendant essentiellement de la vision de ces derniers et des paradigmes dans lesquels se situe leur intervention.

La première qui est dominante car incontournable, s'inscrit dans la logique de la quantification et de la calculabilité qui sert de fondement aux démarches algorithmiques et mimétiques. C'est le cas par exemple de la gestion des sureffectifs puisque cette opération s'est généralement limitée à une simple réduction (soustraction) sans « repenser » les modes d'organisation et de fonctionnement. Cette façon de procéder a eu pour conséquence le départ des salariés les plus qualifiés, privant ces entreprises de compétences au moment où elles en ont le plus besoin. L'insuffisance voire l'absence d'anticipation et de prise en charge du processus en amont découle d'une focalisation sur les seuls ratios comptables et financiers réduisant les ressources humaines à un simple coût pour l'entreprise. La prééminence de l'analyse financière sur l'analyse organisationnelle, plus en raison de sa maniabilité que de sa pertinence observée dans les pays industrialisés (F.Noël, G.Schmidt, 2003), est donc bien présente malgré des réalités contextuelles et organisationnelles différentes.

Par opposition au mimétisme qui se limite généralement à la transposition quasi-mécanique d'outils de gestion, la seconde voie tente de combiner les dimensions quantitatives et qualitatives privilégiant ainsi les démarches heuristiques basées sur l'interprétation et la délibération constitutives de règles valides et légitimes. Les pratiques émergentes accordant une importance aux échanges et traitements de l'information tant technique que sociale décrites précédemment s'inscrivent dans cette perspective. Mais le choix ou la prédominance d'une des deux voies dépend en fait du traitement de la question centrale de la reconfiguration

de ces organisations dans le sens d'une « retaylorisation » ou au contraire d'une « détaylorisation ».

Dans le premier cas de figure, c'est bien évidemment le paradigme de la mesure et son corollaire le contrôle qui serait dominant. Dans le second, c'est au contraire le paradigme de l'interprétation et son corollaire le pilotage (P.Lorino, 1996) qui serait privilégié. Compte tenu des fortes exigences de rationalisation de la gestion de ces entreprises, la reconstruction de leur mode de régulation doit à notre avis viser l'articulation de ces deux dimensions, la mesure et l'interprétation .Dans un contexte marqué par le primat d'une régulation de contrôle étatique souvent inefficace, l'émergence et le développement de pratiques autonomes révèlent la complexité de la construction de nouveaux référentiels et d'indicateurs qui explique en partie les dilemmes et hésitation des acteur clés entre mimétisme porteur de certitudes, et créativité, source d'interrogations et de questionnements permanents.

Comme nous l'avons déjà indiqué, le risque d'utilisation hégémonique d'un indicateur (R.Perez, 2003) sous la pression externe, est bien présent. Pour l'éviter, la réponse à une double exigence d'instrumentation/évaluation et d'interprétation/délibération s'impose. Dans ce sens, la mise en place de dispositifs organisationnels centrés sur le développement des échanges intra et inter-structurelles peut favoriser un apprentissage à double boucle où peut s'affirmer l'autonomie cognitive des acteurs. C'est donc par l'association effective des parties (ap)prenantes que peuvent être négociés des compromis sur la légitimité des référentiels et par là même sur la « prégnance » des indicateurs, c'est-à-dire ceux qui « condensent , cristallisent des concepts, des valeurs, des normes et les justifications de ces dernières » (V.Broussard, 2001).

Cette intersubjectivité assurerait la validité des outils de pilotage de l'activité globale de l'entreprise. Sur le plan particulier de l'intervention en GRH, elle faciliterait la construction de batteries d'indicateurs relevant de différentes approches de l'organisation (planification, contingence, incrémentale...voir F.Pichault, 2004). Comme « la mesure en GRH n'a guère de sens si elle se cantonne à une seule dimension », la combinaison d'approches quantitatives et qualitatives s'avère nécessaire. L'adoption d'un telle démarche peut non seulement réduire les espaces d'indécidabilité compte tenu de l'incomplétude des règles (Voir O.favereau et P.Livet, 1997), malgré les tentations panoptiques qui sous-tendent leur élaboration, mais aussi et surtout favoriser la construction de régulations conjointes entre l'Etat et les entreprises et au sein de ces dernières. En paraphrasant Wittgenstein, ce mode de régulation, en encourageant l'interprétation des standards, apporterait des réponses satisfaisantes aux quatre exigences d'élaboration d'une règle, à savoir, sa légitimité, son utilité, sa lisibilité et enfin son applicabilité.

Dans de telles conditions, les acteurs, au lieu de s'enfermer dans des attitudes de retrait ou de « passager clandestin » peuvent donner du sens à leur action et s'impliquer davantage dans le processus de changement. En restant autonome à l'égard de ce dernier, ils en seraient alors les acteurs (P.Louart, 2003) et participeraient activement à l'articulation d'un pilotage par le haut et par le bas (O.favereau, J.M.le Gall, 2003). Situé aux antipodes d'un « pilotage quasi-automatique basé sur des indicateurs dématérialisés (R.Pérez, 2003), un tel mode de pilotage doit obéir au principe de volonté mais aussi et surtout au principe de réalité. Dans ce sens, outre les contraintes externes évoquées précédemment, il y a lieu de tenir compte des

\_

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Certains auteurs qualifiant le mode d'organisation des entreprises dans les pays en transition de taylorisme « incomplet » ou « inachevé ».

insuffisances de professionnalisme, héritage de l'ancien système, qui imposent des efforts soutenus en matière de formation. La tendance à l'extension et multiplication des actions de formation relevée à partir des expériences décrites plus haut démontre l'importance grandissante de cette activité. Mais il convient de préciser que sur ce plan, la dimension qualitative à savoir le contenu et la qualité de la formation doit constituer une préoccupation centrale. En effet, une formation limitée à la seule dimension technique et instrumentale, bien que nécessaire, est nettement insuffisante pour combler les déficits constatés. En visant le développement d'un esprit critique vis-à-vis de toute forme de standardisation des manières de faire et de penser, la formation couplée à l'apprentissage sur le terrain peut contribuer au développement d'une réflexion stratégique articulant universaux de gestion et particularités locales.

Outre le renouvellement des pratiques, l'engagement d'une dynamique visant l'appropriation des différentes formes de savoir peut participer à l'enrichissement du cadre d'analyse des modes de pilotage et modes de gouvernance des entreprises. En effet, au moment où le développement durable est présenté comme un nouveau mode de développement économique et social qui fait l'objet de controverses et est « à la recherche d'un corps de doctrine référents (J.Lauriol, renfermant dogmes et 2004). les processus déconstruction/reconstruction en cours dans les économies en transition mettent bien en évidence les tensions et contradictions entre référentiel financier et référentiel durable (A.C.Martinet, E. Reynaud, 2004). Les conséquences négatives au plan social, environnemental mais aussi managérial de l'imposition d'une idéologie centrée sur la seule rentabilité financière constituent autant d'arguments qui justifient la recherche de modes de régulation alternatifs.

A ce niveau, la complexité et la diversité des pratiques relevées dans les pays en transition, malgré les pressions uniformisatrices - l'Algérie avec ses spécificités n'échappant pas à ce constat – encourage la réflexion sur la possible contribution des économies post-socialistes à la diversité du capitalisme<sup>9</sup> (E.Magnin, 1999) et par là même à la remise en cause de la domination du modèle anglo-saxon. Celle-ci suppose la « redéfinition du rôle de l'Etat et de l'action collective dans l'économie... le défi central aujourd'hui consistant à trouver le juste équilibre entre l'Etat et le marché » (J.E. Stiglitz, 2003). La concrétisation de cet objectif dans un contexte où « la mondialisation économique est allée plus vite que la mondialisation politique » passe nécessairement par la réhabilitation de l'éthique. La nécessité de disposer, face à l'extension des délocalisations, de normes de travail à l'échelle de la planète (J.Igalens, 2003) pour éviter les pratiques de dumping social s'inscrit dans cette perspective.

Mais comme les situations de crise favorisent la montée en puissance des experts, les risques d'instrumentalisation et de capture de l'idéal éthique sont bien présents. Aussi faut-il faire preuve de vigilance vis-à-vis des excès de « pilotage par les instruments qui tend à supplanter le management au lieu de simplement l'aider dans ses décisions » (R.Pérez, 2003). Les dérives et autres « dégâts sociaux et environnementaux » provoqués par l'application des « thérapies de choc » dans les pays en transition préconisées par des « experts ès-transition » mettent en évidence la nécessité de remise en cause de ces modes de gouvernance produits et (re)produisant le mouvement de financiarisation de l'économie.

<sup>-</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Cela ne signifie pas que cette réflexion part du postulat de l'indépassabilité de ce système ; question qui mérite des développements particuliers qui dépassent le cadre de notre propos.

Pour éviter le passage d'un extrême à l'autre, c'est-à-dire du pilotage à vue au « pilotage automatique » dans des situations marquées par des réalités bipolaires : Etat-marché, secteur public-secteur privé, contrôle-autonomie qui poussent au raisonnement binaire voire au manichéisme, l'adoption de postures critiques et auto-réflexives permet l'inclusion du tiers-exclu, indispensable au dépassement de ces contradictions.

#### Conclusion

Dans un contexte caractérisé par des oscillations permanentes entre retaylorisation et détaylorisation sur fond d'interventionnisme étatique contraignant et paralysant en raison des décalages manifestes entre théorie épousée (libéralisation du système économique et politique) et théorie en usage (intensification du contrôle et neutralisation des contrepouvoirs), l'autonomisation des entreprises révèle divers facteurs inertiels au double plan institutionnel et organisationnel.

La construction de modes de régulation alternatifs ne peut se limiter à la mise en place d'outils aussi performants soient-ils. Ces derniers, bien que nécessaires ne doivent en aucun cas reléguer au second plan la mise en oeuvre d'une régulation socio-politique. Aussi les exigences de pilotage tant au plan matériel qu'immatériel imposent-elles la construction de nouveaux référentiels et indicateurs valides et légitimes. Dans ce sens, les pratiques émergentes des entreprises favorisant l'interprétation et la délibération sur les normes et règles ouvrent, malgré les pesanteurs du contexte et le poids des routines défensives en raison du nombre élevé de perdants par rapport aux gagnants, des perspectives au double plan pratique et théorique. L'analyse approfondie de ces dernières dans le sens de la contribution à l'élaboration d'une théorie (non limitée à la seule dimension économique) de la transition, nécessite la réalisation d'études longitudinales et multidisciplinaires.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

#### **Ouvrages et articles**

Andreff V. (2001), Les aspects inertiels de la transition, colloque sur l'économie et le management dans les pays en transition ESSCA, Angers.

Arab C. (2005), ISPAT ou l'histoire d'un partenariat réussi, quotidien Liberté du 23 janvier.

Boussard V. (2001), Quand les indicateurs s'incarnent, l'exemple des indicateurs prégnants, Sociologie du travail n°43.

Bouzidi A. (2005), Economie algérienne : les vrais enjeux, le Quotidien d'Oran., mai.

Bouyacoub A. (2005), Les trois grands reculs de l'économie algérienne, le Quotidien d'Oran, mai

Chavance B. (1994), La fin des systèmes socialistes, l'Harmattan.

Favereau O. et Le Gall J.M (2003), Règles, normes et routines, Encyclopédie des RH s/coord. De J.Allouche, Vuibert.

Feghouli A. (2003), Le développement des RH à Sonatrach : une démarche managériale constante, 2ème Université d'automne de l'ALGRH, Alger, décembre.

Fathi A. (2002), La privatisation, une arlésienne? Afrique-Asie n°151, avril.

Giddens A. (1987), Constitution de la société, Puf.

Igalens J. (2003) Audit social in Encyclopédie des RH, Vuibert.

Kornaï J. (1984), Socialisme et économie de pénurie, Economica.

Lauriol J. (2004), Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine, RFG, sept.-oct.

Layadi O. (2003), Le bilan social : premier pas vers la notation sociale : l'expérience SNTF, 2ème Université d'automne de l'ALGRH, Alger, décembre.

Livet P. (1997), Dynamique des règles, incomplétude et espace d'indécidabilité in Les limites de la rationalité, La Découverte.

Lorino P. (1996), Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation in cohérence, pertinence et évaluation, Ecosip, Economica.

Le Nagard G. (2004), Sonatrach rénove sa GRH à partir des rémunérations, Entreprise et carrières n°730, septembre.

Louart P. (2003) Le changement organisationnel, introduction in Encyclopédie des RH, Vuibert.

Magnin E. (1999), La contribution des économies post-socialistes à la diversité du capitalisme in Capitalisme et socialisme, La Découverte.

Martinet A.C. et Reynaud E. (2004), Entreprise durable, finance et stratégie, RFG, sept.-oct.

Noël F. et Schmidt G. (2003), La gestion des sureffectifs, Encyclopédie des RH, Vuibert.

Pichault F. (2004), Peut-on mesurer le succès de l'intervention en GRH, Revue de GRH, juillet-août-sept.

Reynaud B. (1997), L'indétermination de la règle et la coordination in Les limites de la rationalité, La Découverte.

Salami Y. (2005), Partenariat : le cas réussi de l'ENAD, quotidien La tribune, mars.

Stiglitz J.E. (2003), Quand le capitalisme perd la tête, Fayard.

#### **Documents officiels**

CNES: Rapport sur la conjoncture économique et sociale, 2ème semestre 2003.

### SYNDICALISME ET MANAGEMENT DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES: « FAIRE DU DIALOGUE SOCIAL LA SOLUTION DE LA PERFORMANCE ABSOLUE DES ENTREPRISES »

### Karim HAMOUMI<sup>1</sup>

Doctorant en sciences de gestion – CLAREE – IAE de Lille.

#### Introduction

La définition du concept Management pose certaines difficultés qui traduisent des divergences entre les auteurs, à trois niveaux:

- o l'**origine** du concept (terme),
- o sa dénomination.
- o et son contenu.

En ce qui concerne son origine, on rencontre souvent deux types d'auteurs:

- ceux qui pensent que le terme "management" est d'origine anglo-saxonne,
- et ceux<sup>2</sup> qui rappellent qu'il s'agirait d'un vieux mot français d'origine latine (venant de manus, la main), proche du verbe italien maneggiare (manier, conduire). Ce terme, semble-t-il longtemps oublié dans la langue française, a fini par être remis au goût du jour par l'Académie Française en 1973.

Il est donc important de noter qu'aujourd'hui, les termes "management" et "manager" existent bel et bien dans la langue française et que comme le précise O. Aktouf (1999) le premier y est défini comme "conduite", "direction d'une entreprise", alors que le second y prend la signification de "diriger".

Sur un autre plan, l'activité de conduite des organisations porte plusieurs dénominations différentes. Ainsi, on retrouve dans la littérature des termes tels que "gestion", "administration", "animation"<sup>3</sup>, "management", ou "gérer", "administrer", "manager", ou encore "gestionnaire", "administrateur", "cadre", "dirigeant", "manager", "manageur".

Pour S. Alecian et D. Foucher (1994) "le management est le métier qui consiste à conduire, dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance".

H. Savall et V. Zardet (1997) se différencient notablement des autres lorsqu'ils prescrivent le "management socio-économique", qui se résume à améliorer conjointement la performance économique des organisations et leur performance sociale, et qui met à la disposition des managers des outils opérationnels de pilotage. Ils proposent, en outre, une définition du management qui met l'accent, d'une part, sur le caractère scientifique de l'approche managériale, et, d'autre part, sur les enjeux contradictoires auxquels les acteurs sont confrontés et autour desquels un consensus opératoire doit être construit pour produire les biens et les services.

Il reste donc que le fondement du Management, par delà les aspects linguistiques, reste la recherche de la résolution de la contradiction fondamentale, chère aux marxistes, entre le capital et le travail dans ses aspects objectifs et subjectifs.

karim.hamoumi@ed.univ-lille.fr

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Hermel P., Le Management participatif – Sens, réalités, actions, Editions d'Organisation, 1988.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Bartoli A., Hermel P., Piloter l'entreprise en mutation – Une approche stratégique du changement, Editions d'Organisation, 1986.

Le *Syndicalisme*<sup>4</sup> est le fait social et politique que représentent l'existence et l'action des syndicats des salariés dans leur diversité. La principale fonction du mouvement syndical consiste, aujourd'hui, dans la représentation des travailleurs salariés dans diverses instances intra ou interentreprises, voire nationales et internationales: négociation de conventions collectives avec les "syndicats" patronaux, dialogue avec les pouvoirs publics sur les grandes orientations de la législation sociale et du droit du travail (dialogue social<sup>5</sup>).

Intervenant dans l'espace de l'entreprise, on voit bien que les termes "Syndicalisme" et "Management" nous renvoient vers des idéologies et des réalités bien différentes. Le Management représente l'image du pouvoir dans l'entreprise, de la vision et de la stratégie portées par les actionnaires, et par les décideurs, alors que le syndicalisme nous renvoie, au contraire, à une image de défense des intérêts matériels et moraux des salariés de l'entreprise. Ce qui n'empêche pas l'existence de vision et de stratégie syndicales.

### Notre problématique ici est de voir dans quelle mesure ces deux concepts vont s'affronter ou s'allier pour atteindre chacun ses objectifs propres.

A première vue, les logiques d'intérêts sont foncièrement opposées. Pour les patrons, ce sera la maximisation des profits et pour les travailleurs, la juste répartition de leur contribution à la constitution de ces mêmes profits et la maximisation de leur bien être social.

Au Maroc et pendant très longtemps, c'est cette seule conception d'affrontement qui a prévalu entre les deux groupes acteurs. Face à des méthodes dépassées de direction des entreprises, seul le syndicalisme de combat a caractérisé l'action syndicale et la grève l'outil privilégié contrebalancée par le *lock-out* patronal. Le recours à l'intermédiation de l'inspection du travail ou des autorités étant plus formel qu'efficace.

Mais d'un point de vue conceptuel, un nouveau "style" de Management est intervenu depuis pour introduire un certain humanisme dans les relations professionnelles dominées jusque là par le taylorisme. Et c'est le domaine de la GRH<sup>6</sup> qui a enregistré les plus grandes avancées. Les Travaux de Mayo<sup>7</sup> (l'école de Chicago) ou de Maslow ont entraîné une plus grande prise en considération des conditions psychologiques d'évolution ou de motivation du travailleur. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'avènement de régimes de sécurité sociale (au Royaume-Uni, Lord Beveridge puis en France), et l'extension des droits sociaux, ont infléchi les méthodes de direction tout comme la création d'espaces de concertation et de négociation (Comités d'entreprises, C.H.S.C.T<sup>8</sup>, etc.) ont amené les syndicats à reconsidérer leur rôle. D'une attitude de confrontation et d'affrontement systématiques, ils sont invités à devenir des partenaires sociaux privilégiant le dialogue et la concertation sur tous les sujets concernant le travailleur et parfois même au-delà. La cogestion à l'allemande ou l'implication de représentants syndicaux dans les conseils d'administration des entreprises en France ont remodelé les rapports patronat-syndicat.

2

<sup>4</sup> **Syndicalisme**: mouvement social et politique des travailleurs, organisés pour défendre leurs intérêts, imposer des changements et, parfois, transformer le mode de production. 5

Dialogue social: Une définition du dialogue social nous est apportée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Cette définition débute en ces termes: "L'OIT définit le dialogue social comme incluant tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions présentant un intérêt commun relatives à la politique économique et sociale... La concertation peut être informelle ou institutionnalisée, et elle conjugue souvent ces deux aspects. Elle peut intervenir au niveau national, au niveau régional ou à celui des entreprises. Elle peut être interprofessionnelle, sectorielle ou présenter toutes ces caractéristiques à la fois... Le dialogue social peut prendre diverses formes, depuis le simple échange d'informations jusqu'aux formes de concertation plus abouties..."

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> **GRH**: Gestion des Ressources Humaines.

Le mouvement des Relations Humaines est né des travaux qu'Elton Mayo (1880-1949) a entrepris à l'usine Western Electric de Hawthorne, près de Chicago, 1927-1932. Sans rejeter le Taylorisme, il cherche les conditions de la meilleure efficacité.

S.H.S.C.T: Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (au Maroc: Comité d'Hygiène et Sécurité).

Les nouvelles "techniques" de Management, surtout dans le domaine de la GRH, et le recours aux NTIC<sup>9</sup> et aux nouvelles technologies numériques ont définitivement remodelé l'image du patron omniprésent et détenteur du pouvoir, du savoir en sus des capitaux. La mondialisation qui a amené une économie de plus en plus globalisée, occulte même les véritables détenteurs du capital donc du pouvoir au sein des entreprises. Tout ceci a concouru à implanter un nouveau modèle technocratique et dépersonnalisé à la tête de l'entreprise et par conséquent un nouveau type de relations sociales.

#### Quelles conséquences pour le syndicalisme?

Jusque-là marqué par un clivage idéologique basé de la lutte des classes, entre un syndicalisme radical de gauche en combat contre le capitalisme et un syndicalisme modéré ou de dépendance confessionnelle, le mouvement syndical est interpellé pour se trouver de nouveaux repères.

Avec ses nouvelles techniques, le Management ne laisse pas indifférent. *Potion magique* pour les uns, *motif de tourments et de frayeurs* pour les autres, II peut être conçu comme l'ensemble des techniques et des compétences visant à optimiser l'organisation, la planification, la direction et le contrôle des structures et des activités d'une société. Ou, au contraire, comme un outil au service exclusif du patronat, visant à faire passer les restructurations d'entreprises, le dégraissage des effectifs (licenciements, mobilité géographique, retraites anticipées et autres départs volontaires, etc.).

Tout en admettant l'absolue nécessité de se renouveler, tout en reconnaissant la nécessité de travailler autrement et, pour ce faire, de modes d'organisation et de relations sociales différents, le mouvement syndical vit un dilemme plein de questionnements:

- Les méthodes modernes de gestion doivent-elles rester l'apanage des seules directions d'entreprises?
- Le Management est-il à rejeter ou bien à transformer?
- Peut-on faire le pari du dialogue social, de la négociation et tourner le dos aux méthodes bien maîtrisées de confrontation et d'affrontement perpétuels?
- Peut-on concilier les besoins de flexibilité des entreprises et les besoins de sécurité chez les salariés?

Cette alternative est d'autant plus cruelle qu'elle coïncide avec un phénomène de désyndicalisation accélérée. La chute du Mur de Berlin (9 novembre 1989), l'effondrement de l'Union Soviétique (21 Décembre 1991) qui, depuis des décennies du reste, ne représentait plus un espoir d'émancipation, le vieillissement (obsolescence?) du débat idéologique, l'amélioration générale des conditions de vie des salariés et, sur le plan économique, le recul des secteurs primaires et secondaires, grands pourvoyeurs de bases militantes (cols bleus) au profit du secteur des services (cols blancs) moins sensibles au chant de "l'Internationale Ouvrière", tout comme la montée du chômage ont tôt fait de réduire les effectifs des grandes centrales syndicales et fait émerger un monde unipolaire sous hégémonie américaine.

Et tout ceci va exacerber les réflexes de méfiance et retarder d'autant, la nécessaire mise à niveau du mouvement syndical ou accentuer le nouveau clivage entre des centrales "participationnistes" et d'autres plus "résistantes".

Comme on enregistrera la montée en puissance du syndicalisme des cadres. Avec la prépondérance qu'ils prennent dans les systèmes managériaux et leur positionnement à la jonction des intérêts des parties en présence, les cadres sont amenés à développer des formes

\_

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> NTIC: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

de représentation et d'intervention distinctifs et à se démarquer des autres catégories de salariés.

#### 1. L'histoire du mouvement syndical au Maroc

Le syndicalisme marocain aujourd'hui est fragile. A l'image des partis politiques marocains, le syndicalisme est éclaté. Le mouvement ouvrier est en régression, un cinquième de la classe

ouvrière serait aujourd'hui syndiqué alors qu'au début de l'indépendance, l'U.M.T. comptait, à elle seule, plus de 600.000 adhérents sur une population d'un peu plus de cinq millions d'habitants. Les faibles effectifs que l'on enregistre aujourd'hui se répartissent entre trois "grandes" centrales l'U.M.T- avec 300.000 Adhérents, l'U.G.T.M. proche de l'Istiglal (parti politique marocain)- avec 100.000 Adhérents et la C.D.T. avec 150.000 Adhérents reconnues également représentatives au plan national, auxquels il faudra rajouter un certain nombre d'organisations ou de confédérations marginales dont certaines ne manquent pas d'ambition (l'U.N.T.M., l'U.S.P., les F.O.M., l'U.S.T.L., le S.N.P., l'U.T.M., l'U.S.D., le S.N.E.S., l'U.N.E.M., l'U.G.E.M.). Les syndicats marocains ont connu plusieurs scissions parfois dramatiques, dont certaines ont été suivies de tentatives de réunification souvent éphémères.

Syndicats	
C.D.T.	Confédération Démocratique du Travail
C.G.E.M.	Confédération Générale des Entreprises Marocaines
C.G.T.	Confédération Générale du Travail
F.D.T.	Fédération Démocratique du Travail
F.O.M.	Forces Ouvrières Marocaines
S.N.E.S.	Syndicat National de l'Enseignement Supérieur
S.N.P.	Syndicat National Populaire
U.G.E.M.	Union Générale des Etudiants Marocains
U.G.S.C.M.	Union Générale des Syndicats Confédérés du Maroc
U.G.T.M.	Union Générale des Travailleurs Marocains
U.M.T.	Union Marocaine du Travail
U.N.E.M.	Union Nationale des Etudiants Marocains
U.N.F.P.	Union Nationale des Forces Populaires
U.N.T.M.	Union Nationale des Travailleurs Marocains
U.S.D.	Union des Syndicats Démocratiques
U.S.F.O.	Union des Syndicats des Forces Ouvrières
U.S.P.	Union des Syndicats Populaires
U.S.T.L.	Union des Syndicats des Travailleurs Libres
U.T.M.	Union des Travailleurs Marocains
Partis Politiques	

Pour mieux appréhender les faits actuels, il est donc indispensable de faire un retour en arrière, c'est effectivement le passé qui nous éclaire sur l'existence de certaines centrales, de certaines traditions toujours vivaces et de certaines rivalités entre centrales.

#### 1.1. La naissance

C'est le 30 Mars 1912 que le Roi du Maroc, Moulay Abdelhafid, reconnut le protectorat français dans la zone Sud du Royaume (la zone Nord et les frontières sahariennes étant confiés à l'Espagne). Le Général Lyautey, premier résident général (1912-1925), est adepte d'une politique "soft" qui vise à préserver les structures existantes et même les formes d'administration territoriale traditionnelles. Il mène une politique assidue envers les habitants du Maroc, pays qu'il se fixa à faire progresser en engageant d'énormes travaux au niveau de son administration et de ses infrastructures (routes, voies ferrées, ports, hôpitaux, écoles, etc.). Mais dès son éviction avec la fin de la guerre du Rif (1926), suite à l'intervention de l'armée française au secours des espagnols, les intérêts coloniaux prédominants en métropole appellent à mettre en place une administration plus directe, à l'image de celle qui existait dans plusieurs de ses colonies et surtout l'exploitation des richesses minières et agricoles du pays. La première réaction nationaliste se fait ressentir et c'est à cette époque que se constitua le Comité d'Action Marocaine, regroupement de jeunes intellectuels formés en France bientôt rejoints par de jeunes "Oulémas" issus des universités théologiques de Fès et Marrakech. Leurs premières revendications visent surtout à obtenir un minimum de droits pour les

Oulémas ou ulémas (mot d'origine arabe): Le mot n'est en effet que la transposition en français de l'arabe "ulama", pluriel de 'alim, "savant". Dans l'islam classique, et jusqu'à nos jours dans les milieux traditionnels, on entend plus largement par oulémas tous les savants en sciences religieuses, autrement dit le droit musulman.

habitants et une égalité de traitement, par l'application des dispositions du texte du Protectorat. Et une des premières confrontations portera justement sur le droit syndical. En effet, quand l'administration du protectorat finira par l'accorder, ce sera au seul profit des travailleurs européens, et après des escarmouches au cours des années 1934 et 1935, la fougue de jeunes nationalistes s'est consolidée et s'est accrue. Les premières grèves de Juin 1936 ont été les véritables bâtisseuses du syndicalisme marocain.

#### 1.2. La marocanisation du mouvement syndical

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, après la fermeture de la parenthèse vichyste et le retour en force des communistes en France comme au Maroc, et surtout la promesse faite en 1943, par le président Roosevelt au Roi Mohammed V, lors de la conférence d'Anfa (Janvier 1943) tenue à Casablanca (Maroc), de soutenir les ambitions d'indépendance du Maroc, l'espoir des nationalistes marocains se renforça, sachant qu'en 1940, la France était occupée. Dans un monde bouleversé par la guerre et dans un contexte local travaillé par la montée de la revendication et du renforcement de la cohésion nationale que l'on assiste à la marocanisation du mouvement syndical. Durant cette phase de l'histoire syndicale du Maroc, on assiste au développement de l'organisation, au recrutement massive de Marocains, à la création de structures et de traditions de luttes, à l'amorce d'une législation relative aux accidents de travail, aux tribunaux de prud'hommes, au salaire minimum, aux congés payés, à l'inspection du travail. "Les efforts utiles, que les contraintes de la période de Vichy n'effaceront pas et qui permettront la reprise de la vie syndicale en 1943" (A. AYACHE, 1992).

En 1946, une nouvelle avancée s'est fait ressentir, les Marocains ont pu, dans la filiale de la C.G.T., l'U.G.S.C.M., acquérir des postes en co-gérance avec les Français. A partir de 1947, on assiste à l'extension du mouvement syndical (mouvement plus libre des composantes politiques et sociales telles que le Parti Communiste Marocain, le Parti de l'Istiqlal et l'Union Générale des Syndicats Confédérés du Maroc), d'une part, et au développement du libéralisme économique et la multiplication des entreprises, d'autre part qui constitueront les ingrédients d'un affrontement plus direct. Avec l'enclenchement et la déclaration du processus d'indépendance, le mouvement syndical s'est transformé en mouvement national marocain et en mars 1955, le paysage syndical marocain a changé avec la création de l'Union Marocaine du Travail (U.M.T). A partir de cette date l'U.M.T. disposait d'une force et d'un monopole qui constituait une base arrière pour les progressistes radicaux futurs fondateurs de l'U.N.F.P. par une scission de l'Istiqlal. Celui-ci ne tarda pas à réagir par la création de, l'U.G.T.M. en 1960.

Avec la bénédiction du pouvoir, d'autres syndicats verront le jour: l'U.S.T.L. (1963), l'U.S.F.O. (1964). Bien plus tard, naîtra la C.D.T. (1978) par une scission de l'U.M.T. qui est le prolongement d'une autre scission de l'U.N.F.P. qui verra naître le parti U.S.F.P. (1975) auquel elle est organiquement liée.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> A. AYACHE, *Le mouvement syndical au Maroc (Tome 2*). Paris, l'Harmattan, 1992.

#### 1.3. Le mouvement syndical dans le remous

Plusieurs facteurs ont contribué à l'affaiblissement du mouvement syndical. Nous retiendrons ici les effets de quatre variables :

o *La réorganisation de la classe ouvrière*: Au sujet de ce premier point il nous semble qu'il est nécessaire de situer l'état des unions syndicales dans le cadre de l'analyse de la réorganisation du mouvement ouvrier marocain tel qu'il s'est développé dans les années 90. Dès que l'on s'engage dans cette direction de recherche, on s'aperçoit à quel point "la

composition de classe" s'est modifiée au cours des dernières années créant une profonde division entre fractions tendanciellement condamnées à être marginalisées et une fraction dont le salaire modifie plus ou moins le comportement et la consommation. La frontière entre mouvement ouvrier et "classe inférieure" se double d'une autre frontière séparant les composantes du mouvement ouvrier et affectant le fonctionnement des organisations syndicales. Cette recomposition de la classe ouvrière explique, en partie, la prudence historique de ces composantes fortement fixées dans les secteurs les plus compétitifs. La prudence de ces fractions de la classe ouvrière ne peut être analysée en termes psychologiques ou en terme de faillite historique: elle s'explique par l'histoire industrielle du Maroc moderne et par la position du prolétariat industriel dans la structuration sociale globale à savoir son

#### General Tire, le "mauvais" exemple

L'industrie marocaine à travers General Tire (GTM), qui fut un géant du pneumatique du Royaume, et l'un des premiers joint-ventures entre une multinationale - Continental avec 34,2%, actionnaire majoritaire-et une société marocaine a assisté impuissante à la mort de ce qui a fait sa fierté industrielle, des décennies durant. Le plan social que le groupe Continental voulait imposer n'a fait qu'envenimer le climat au sein de l'entreprise. Ce qui a conduit à la fermeture de GTM et la perte de plusieurs centaines d'emplois. Aucun mot cependant sur les surenchères syndicales qui, même si elles ne sont pas à l'origine de la débâcle de cette entreprise, ont précipité son arrêt de mort.

Le mal qu'a vécu GTM vient de ce que cette entreprise n'a pas su s'adapter dans un environnement qui était celui qu'elle avait pour plein de raisons:

- Des raisons qui sont à la fois environnementales au sens réglementaire, coût de l'énergie...
- Des éléments externes et également internes surtout qui sont une difficulté pour les employés et l'organisation au sens large de s'adapter à des niveaux de productivité sensiblement supérieurs.
- Des raisons d'acceptation du changement par le personnel. Le malaise social a régné pendant plusieurs mois, la direction n'a reculé devant rien pour exécuter son programme dit de mise en redressement judiciaire. D'ailleurs, l'opération de départ a touché plus de 780 employés parmi les temporaires et les permanents sans que leurs droits sociaux ne soient respectés

encerclement par de larges masses marginalisées et exerçant dans l'informel et par la montée du chômage (qui touche de plus en plus de diplômés). Un tel comportement social, qui est historique, n'incite pas beaucoup à s'engager dans des luttes offensives pour arracher de nouveaux droits et de nouveaux acquis. Il incite encore moins à prendre l'initiative dans des grèves à une échelle plus large. L'observation concrète des grandes grèves nationales -comme celle du 14 décembre 1990- montre que le prolétariat industriel reste en général en dehors de ces actions.

- o *L'entrée des femmes dans le marché du travail rétribué:* L'entrée des femmes dans le marché du travail a transformé la configuration ouvrière lors des dernières années. Le travail des femmes se caractérise par des salaires inférieurs, une forte ségrégation professionnelle, et des statuts précaires. Tous ces éléments contribuent à affaiblir le lien syndical. La relation femmes-faible syndicalisation peut être lue à l'envers: faible syndicalisation-femmes. C'est à dire que si les femmes ne sont pas fortement syndiquées c'est qu'elles sont souvent employées dans des secteurs où l'identité syndicale est absente ou peu présente comme le travail agricole, l'artisanat, les emplois précaires ou le secteur parallèle, voire dans les PME des grandes villes.
- o *Les cadres culturels:* si l'on veut comprendre l'état de faiblesse actuelle du mouvement syndical, il faudrait travailler sur la manière dont les syndicats mobilisent les cadres d'interprétation pour rallier militants et sympathisants. Ces cadres ne rencontrent un écho que dans la mesure où ils touchent une corde sensible des salariés et offrent le moyen de

donner du sens à leurs expériences quotidiennes et à leurs vécus. Or ce que nous constatons empiriquement, lors des manifestations du premier mai notamment, c'est que les nouvelles générations d'ouvriers semblent apparemment moins attirées que leurs aînés par l'action syndicale classique. Plusieurs raisons sont "utilisées" pour expliquer cette défiance syndicale chez les jeunes: les problèmes d'accès à l'emploi et le caractère épisodique de leurs expériences professionnelles, des changements de valeurs sociales par rapport à leurs parents. La scolarité relativement accrue des salariés engendre une grande sensibilité aux nouvelles formes d'action collective qui mettent l'accent sur la responsabilité individuelle et à une préférence à l'élaboration de projets individuels. En somme, une série de facteurs, souvent contradictoires, créent les conditions propices à un désinvestissement à l'égard des valeurs collectives qui caractérisaient le modèle du syndicalisme du mouvement national.

#### o La nature du secteur privé et la crise économique: En outre, il faudrait souligner la

faible pénétration syndicale dans le secteur privé qui est notoire. La taille limitée de beaucoup d'établissements caractère familial réduisent la capacité des groupements syndicaux d'élaborer et de soutenir une communauté d'intérêts. Les plus personnalisées relations entre employeurs et employés dans les petites entreprises qui composent l'essentiel du secteur privé, rendent moins pertinente la représentation syndicale. Enfin, on ne peut saisir l'impact de ces nouvelles sources de différenciation indépendamment contexte dans lequel elles se manifestent et des contraintes auxquelles sont soumis les acteurs syndicaux. En effet, la crise économique a accru l'atomisation de la société affaiblissant ainsi la capacité d'agir des syndicats notamment la C.D.T. et l'U.M.T. et les rendant plus dépendants de l'Etat et de ses "dialogues sociaux". Les réformes économiques et la privatisation, même si sur le long terme créent les favorables conditions à l'émergence d'acteurs syndicaux autonomes, ont eu -en attendant le déploiement d'un marché ouvert- un effet très négatif sur l'activité syndicale, et favorisent l'atomisation des syndicats. La dernière scission en date qu'a connue la C.D.T. et l'émergence de la F.D.T. a beaucoup affaibli l'action syndicale.

#### Dialogue social: Un cas concret, Lafarge au Maroc

Lafarge Maroc, premier cimentier marocain, dispose d'une capacité de production de 4,2 millions de tonnes et détient plus de 40% de parts de marché. Il est aussi présent dans quatre autres activités: le plâtre, le béton, les granulats, et la chaux industrielle.

Lafarge Maroc s'engage pour le développement des compétences et la formation. Elle a ainsi réalisé, en 5 ans, le recrutement de 200 jeunes, cadres et agents de maîtrise. Elle a renforcé les efforts de formation et engagé un changement de son mode de fonctionnement pour favoriser la responsabilisation, le travail en équipe entre les différentes fonctions de l'entreprise. L'investissement en actions de formation représente plus de 4% de la masse salariale. Lafarge Maroc inscrit d'emblée son activité dans le souci d'un développement durable. Les dépenses pour la sauvegarde de l'environnement représentant environ 15% des investissements réalisés. Après la mise à niveau environnementale de ses unités, aujourd'hui achevée, Lafarge Maroc met en place des systèmes de management environnementale de type de ISO 14 001.

Les valeurs portées par les Groupe Lafarge et partagées par Lafarge Maroc visant, au delà de la seule réussite de l'entreprise, à contribuer au développement économique et social du pays.

A l'occasion de la fermeture de l'ancienne usine de Tétouan, Lafarge Maroc a fait le choix d'un plan de redéploiement du personnel qui permette à l'ensemble des personnes, temporaires ou permanentes, qui ne pouvaient être transférées sur un autre site du groupe, de les accompagner dans une réinsertion qui leur assure une activité stable ou un emploi régulier. Malgré les inquiétudes suscitées par les difficultés inhérentes à un tel projet, l'objectif assigné a été atteint. Et au delà des espérances, l'annonce du plan a été anticipée, intervenant deux ans avant la fermeture du site, permettant un dialogue personnalisé avec chacun, la formation de tous les salariés, et la préparation des projets individuels. La plupart des personnes concernées ont choisi la création de leur propre activité plutôt que la recherche d'un emploi dans une autre entreprise. Et grâce à ce choix, il s'est crée bien plus d'emplois que la fermeture de l'usine n'en devait détruire. Parallèlement, l'approvisionnement des clients a pu être assuré durant la période de transition, sans heurts, dans un climat de confiance, et sans qu'aucune journée de grève n'a été à déplorer.

Quatre facteurs ont été essentiels pour la réussite de ce projet de redéploiement du personnel:

- Le travail très en amont, à partir de 1997 pour relever le niveau de compétence (bilan des compétences donnant lieu à un plan de formation technique important, formations professionnelles). L'un des effets de ces actions a été de renforcer l'employabilité du personnel de Tétouan même si on a pu percevoir à cette occasion les limites de toute GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).
- La décision d'informer très tôt les salariés et leurs représentants syndicaux presque deux ans avant la fermeture officielle. Souvent ces décisions d'arrêt d'activité, sont mal reçues par les salariés, voire à la source de conflits sociaux. En annonçant deux ans avant qu'elle soit effective la fermeture du site de Tétouan, la Direction de Lafarge Maroc prenait le risque d'une mobilisation syndicale et ou d'une démotivation du personnel avec perte de production ou baisse de qualité, avec tout ce que cela implique de détérioration du climat social. Mais, ce choix, parce qu'explique comme illustration la volonté de donner du temps aux salariés pour préparer leur «reconversion», a été un facteur clé de réussite. Les salariés ont réalisé que le souci de transparence à leur égard n'était pas qu'un discours. Ce langage de vérité a renforcé la confiance, déjà grande, en la Direction de Lafarge Maroc.
- Le troisième facteur clé de succès a été le pari d'impliquer très tôt les partenaires sociaux. Des contacts ont été pris directement au niveau de la Direction Nationale du Syndicat représentée dans l'usine. L'assurance de respecter toutes les obligations légales marocaines et surtout la volonté d'aller au-delà en construisant une nouvelle usine et en aidant à la réinsertion par l'aide à la création d'activités ont convaincu les responsables nationaux de l'UMT. Dès lors, lorsque les salariés de l'usine les ont interpellés via leurs délégués locaux, ce sont eux, les syndicalistes nationaux, qui ont défendu le projet Lafarge fut appelée à une collaboration constructive. Les syndicalistes locaux ont par la suite pris une part importante dans l'explication du projet et sa mise en œuvre. En rassurant, en coopérant, ils ont évité toute dégradation du climat social et surtout contribué à ce que les salariés retrouvent un emploi.
- Le quatrième facteur de réussite a été la collaboration avec les autorités locales: Wilaya, Ministère de l'Agriculture, OFPPT (organisme public de formation professionnelle). Le

#### 2. Les pratiques syndicales : Nouvel horizon et nouveaux besoins

Il n'est pas aisé de parler de la relation entre Management et Syndicalisme tant les exigences d'intérêt, les objectifs, les procédés sont distincts; mais il est important de constater que les bouleversements du contexte marocain: la mondialisation (l'ouverture des frontières permettant les délocalisations d'entreprises dans les pays à coûts salariaux dérisoires, au regard du Royaume), les nouveaux accords de libre-échange entre le Maroc et certains pays industrialisés et du pourtour de la Méditerranée, le nouveau Code du travail<sup>12</sup> qui est entré en vigueur au mois de Juin 2004, l'introduction forte des nouvelles technologies de l'information et des communications qui réduit l'utilisation de la main d'œuvre, même la plus formée et la plus expérimentée, les évolutions des modèles d'organisation et des modèles de management dans certaines filiales de multinationales nouvellement installées au Maroc, et l'appui au plus haut sommet de l'état (engagement du Roi Mohamed VI<sup>13</sup>) interpellent énergiquement le mouvement syndical. Jusqu'à nos jours, la forme privilégiée des centrales syndicales marocaines est la grève, ce moyen traduit généralement le mécontentement des salariés qui est suivi de l'ouverture de négociations. Mais compte tenu de l'inflation, des difficultés que rencontrent ces salariés (traites à honorer, scolarité des enfants, etc.), et sans compter que les mots d'ordre, encore décidés d'en haut, on constate de plus en plus que les grèves ne sont pas suivies avec le même engagement et enthousiasme. C'est pourquoi les centrales syndicales marocaines ont intérêt à modifier actuellement leurs pratiques.

#### 2.1. Un profond besoin de reconstitution

Depuis plusieurs décennies, on constate que le syndicalisme marocain a du mal à se débarrasser du modèle patriarcal à tendance autocratique (il y a le chef spirituel au sommet qui règne à sa manière et sans partage). Avec le nouveau code du travail marocain, le Syndicalisme ne peut plus se réduire à la seule protection des intérêts acquis des salariés. Ses champs de médiation sont appelés à être diversifiés, quand bien même il s'agit toujours de défendre les intérêts de ces salariés: politique salariale et nouvelles formes de rémunération, organisation et conditions de travail, mise en place et participation aux comités d'hygiène, de santé et de sécurité au travail, charge et temps de travail, mais aussi introduction des nouvelles technologies (intranet, ERP<sup>14</sup>, ...).

Ses formes d'intervention sont également appelées à changer, accompagnant ainsi les évolutions organisationnelles, s'adaptant aux évolutions de l'environnement. Les groupements, fusions, intégrations ont eu pour conséquence de déplacer les endroits de décision, menant le syndicalisme à déplacer également ses lieux d'intervention.

L'exemple des relations sereines entre Directions et Partenaires Sociaux dans les multinationales (SUEZ, VEOLIA, LAFARGE, ALTADIS, NESTLE, UNILEVER, GROUPE

8

Code du travail (Juin 2004) - *Article 425:* Il introduit l'obligation de négociation collective avec les acteurs sociaux de l'entreprise. Il introduit également le comité d'entreprise et le syndicat sur la notion de syndicat le plus représentatif.

13 Extrait du discours du Poi Mohammed VII (20/07/2005) Esta de Transch III.

Le Extrait du discours du Roi Mohammed VI (30/07/2005 - Fête du Trône): " ... De même, Nous attendons des organisations syndicales et des chambres professionnelles qu'elles jouent activement leur rôle dans la dynamisation des entreprises, dont elles sont des partenaires contribuant à leur réussite et à leur pérennisation. Nous rendons également hommage aux acteurs de la société civile pour les efforts qu'ils déploient généreusement en vue de promouvoir les valeurs de citoyenneté et développer l'économie sociale qui contribue à créer les conditions d'une vie digne".

<sup>&</sup>quot; ... Les prochaines Assises nationales sur l'emploi doivent marquer un tournant décisif dans les rapports entre des partenaires solidaires, unis par la communauté de destin et ouverts au dialogue constructif, à l'innovation créatrice et à l'initiative individuelle et collective".

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> ERP (Enterprise Resource Planning): traduit généralement par PGI (Progiciel de Gestion Intégré).

ACCOR, EUREST, SODEXO, etc.) récemment installées au Maroc en sont un témoignage. Les syndicalistes ont l'obligation à passer de la phase de l'écoute de leurs revendications au dialogue consistant et à la négociation sur des bases et avec des arguments nouveaux.

#### 2.2. Le recours aux nouvelles technologies

L'introduction massive des nouvelles technologies a de nombreux effets sur les conditions et les organisations du travail, sur les modes de management. Pourtant les dispositifs d'accompagnement du changement technologique ne sont pris en compte, et ces technologies ne sont pas toujours bien maîtrisées par les centrales syndicales.

Le syndicalisme ne peut rester insensible à tout cela. Les NTIC peuvent permettre aux syndicats une meilleure coordination, des réactions plus rapides aux décisions de la Direction et une action forte à un moindre coût. Alors que dans beaucoup de pays, les sites intranet tendent à se multiplier, au Maroc les demandes de connexion de la part des centrales syndicales au réseau Internet restent embryonnaires, voire inexistantes. Avec la multiplication des ordinateurs et leurs prix en nette régression, on peut présager que l'économie virtuelle peut donner naissance à des cyber-réunions syndicales (pour les antennes régionales), à des etracs, voire à des cyber-manifestations.

S'il est aujourd'hui sûr d'admettre l'idée que les nouvelles technologies de l'information et des communications sont entrain de modifier le paysage institutionnel, force est de constater qu'elles ouvrent le champ des possibles. Ainsi, des sections syndicales françaises estiment répondre à leur devoir d'information en publiant sur Internet des accords d'entreprise, des grilles de salaire et comptes-rendus de négociations.

Coïncidence, les pays connaissant le plus fort taux de pénétration de l'Internet tels la Finlande, la Suède, le Danemark ou la Norvège, présentent aussi la plus forte adhésion syndicale.

Les centrales syndicales au Maroc doivent donc prendre des initiatives majeures dans le

domaine des NTIC. La priorité devrait être donnée aux actions qui visent à offrir aux salariés des entreprises une meilleure qualité de l'information, en terme de sécurité, de délai et de proximité.

#### 2.3. Le recours aux médias

C'est essentiellement dans la presse que se jouent de plus en plus les rivalités. Il s'agit pour les grévistes de s'attirer la sympathie du public, de discréditer l'entreprise, de faire ainsi la pression sur elle jusqu'à ce qu'elle cède. L'acharnement des clients et des pouvoirs publics par des e-mails infirmant son comportement est déjà pratiqué dans plusieurs pays industrialisés (USA, Allemagne, France, ...). Il ne sera plus possible à l'entreprise de cacher le conflit et l'opinion publique est prise à témoin et il lui est demandé de jouer le rôle d'arbitre.

#### OCP: Un dialogue social riche et équilibré

Le Groupe Office Chérifien des Phosphates (OCP) est spécialisé dans l'extraction, la valorisation et la commercialisation de phosphates et de produits dérivés. Chaque année, plus de 23 millions de tonnes de minerais sont extraits du sous-sol marocain qui recèle les trois-quarts des réserves mondiales. Principalement utilisé dans la fàbrication des engrais, le phosphate provient des sites de Khouribga, Benguérir, Youssoufia et Boucraâ-Laâyoune. Selon les cas, le minerai subit une ou plusieurs opérations de traitement (criblage, séchage, calcination, flottation, enrichissement à sec, ...). Une fois traité, il est exporté tel quel ou bien livré aux industries chimiques du groupe, à Jorf Lasfar ou à Safi, pour être transformé en produits dérivés commercialisables: acide phosphorique purifié, engrais solides.

Premier exportateur mondial de phosphate sous toutes ses formes, le Groupe écoule 95% de sa production en dehors des frontières nationales. Opérateur international, il rayonne sur les cinq continents de la planète et réalise un chiffre d'affaires annuel de 1,3 milliard de dollars.

Moteur de l'économie nationale, le Groupe OCP joue pleinement son rôle d'entreprise citoyenne. Cette volonté se traduit par la promotion de nombreuses initiatives, notamment en faveur du développement régional et de la création d'entreprise.

Dans un contexte de concurrence accrue, le Groupe OCP poursuit la politique de consolidation de ses positions traditionnelles et développe de nouveaux débouchés. Avec une exigence sans cesse réaffirmée: améliorer la qualité de ses produits tout en maintenant un niveau élevé en matière de sécurité et de production de l'environnement.

Le dialogue social a toujours été entretenu entre le personnel du Groupe OCP et la Direction Général à travers les instances représentatives et les organisations syndicales.

Au niveau local; le dialogue est assuré via les Commissions du Statut et du Personnel (OCP). Composées à parité de représentants de la direction et d'élus du personnel, ces instances sont chargées de veiller à l'application du statut et d'examiner les revendications des salariés (embauches, titularisations, avancement, licenciements, sanctions disciplinaires, ...).

Depuis juin 1995, le dialogue social est également engagé au niveau central par le biais de commissions constituées de responsables de la Direction Générale et des syndicats représentés au sein du Groupe OCP.

Enfin, des délégués à la sécurité, élus pour 3 ans et détachés auprès du ministère de l'Energie et des Mines sont chargés de veiller au respect des conditions d'hyoiène et de sécurité sur les sites

Une présence forte sur ce champ de "lutte" est fatalement nécessaire, sachant que d'importants acteurs économiques ont déjà investi les médias écrits et audiovisuels.

#### 3. Convergence entre Management et Syndicalisme

L'encadrement dans l'entreprise est à la fois au cœur des changements technologiques, des changements d'organisation, ils sont les premiers concernés par l'introduction des méthodes et outils de gestion. Si les choix stratégiques leur échappent de plus en plus, ils sont confrontés quotidiennement à des choix opérationnels, micro-organisationnels, d'affectation et d'allocation des moyens, de gestion de l'ensemble des contraintes auxquelles ils doivent faire face, dans leur département, leur service, leur unité.

Les questions des critères de décision, des critères de gestion leur sont familières: souci d'équilibre, d'équité, de responsabilisation, de reconnaissance des acteurs, de maintien et de développement des compétences, ...

Les critères qui guident leurs choix ne peuvent être exclusivement d'ordre financier. Si le management global de l'entreprise, les choix macro-organisationnels peuvent faire abstraction des critères autres que financiers, dès lors qu'il s'agit de management de proximité, de choix opérationnels, le périmètre des critères s'élargit inévitablement. Le cadre a avec lui des êtres humains, avec leur savoir-faire, leur façon d'être, leur raisonnement, leur comportement et leur subjectivité. Il doit composer avec l'ensemble des ressources dont il dispose, l'ensemble des contraintes d'environnement et devient un véritable "acrobate".

Nous constatons combien la question des critères de gestion ne renvoie pas Syndicalisme et Management dos à dos; mais combien il peut y avoir, au contraire, convergence d'intérêt entre le syndicalisme et les cadres sur la question des critères de gestion. A condition toutefois que le dialogue soit permis, possible entre le management dans l'entreprise au travers de son réseau de cadres et les syndicalistes. Porter au débat, aux échanges les questions engendrées par la mise en œuvre de nouveaux modèles, de nouvelles méthodes, de nouveaux outils de gestion, de nouvelles technologies, susciter une analyse critique sur les critères de gestion qui sous-tendent ces modèles, voilà un espace totalement ouvert pour le syndicalisme pour s'adresser aux cadres sur des questions qui les concernent en premier lieu, qui les intéressent, sur lesquels seuls, il leur sera difficile d'agir ou de réagir. Le syndicalisme a bien vocation à se préoccuper de toutes ces questions, car ce sont prioritairement celles de salariés à part entière, avec leur spécificité que sont les cadres de l'entreprise. Sur ce terrain de proximité, le syndicalisme, représentatif de l'ensemble des salariés, se doit de promouvoir ses propres valeurs, dans l'intérêt des salariés. Il a tout intérêt à rejoindre le management, à s'adresser aux cadres, et à s'appuyer sur eux pour ce faire. Le syndicalisme a besoin des cadres, les managers ont besoin du syndicalisme.

Dès lors qu'il est question de management de proximité, on mesure bien quelles peuvent être les convergences entre Syndicalisme et Management. Dès lors que l'on parle de Management global de l'entreprise, on mesure bien aussi quelles peuvent être les divergences de point de vue, d'approche entre syndicalistes et managers. Les logiques d'intérêts ne sont pas les mêmes, certes, mais il importe surtout qu'il y ait réellement débat, négociation, ce qui n'est pas toujours le cas, et que le syndicalisme soit bien présent dans ces débats, y prenne toute sa place.

#### 4. Apports du mouvement syndical pour un dialogue social renforcé

L'entreprise n'est pas et n'a sans doute pas seule vocation à être citoyenne. Elle ne peut toutefois ignorer l'ensemble des parties prenantes, sous peine de prendre le risque, à terme, de perdre pied et disparaître sous l'effet de ce qu'il est convenu "le risque sociétal". Ces parties prenantes que sont les clients et usagers, les actionnaires, les salariés, et la communauté, doivent être prises en compte; mais comment trouver le bon équilibre ?

Dans un contexte d'incertitudes, le dialogue social ne peut se résumer à la défense d'intérêts corporatistes et à l'obtention de "bons accords", d'autant que ces seuls objectifs ne suffisent plus à entraîner des adhésions ni à motiver les adhérents. Les syndicats doivent innover dans leurs méthodes et apporter une réelle valeur ajoutée aux services qu'ils offrent et aux actions qu'ils mènent.

S'il n'existe pas de recette, sans doute faut-il au moins créer les conditions du dialogue entre les parties, les règles du jeu du dialogue social. Cela suppose de redonner aux corps intermédiaires et plus particulièrement aux organisations syndicales de salariés, la place qui leur revient, leur légitimité. Le syndicalisme a son mot à dire, pour sortir de la logique dominante et pesante de la seule compétitivité par les coûts, afin que toutes les parties prenantes du développement économique et social soient enfin reconnues et à égalité de traitement.

Au Maroc, les entreprises et leurs salariés sont, comme toujours, les plus mal lotis, le

#### LYDEC, acteur exemplaire du dialogue social au Maroc

La Société Lyonnaise des Eaux de Casablanca (LYDEC) assure la distribution de l'électricité, de l'eau et le service d'assainissement liquide dans le périmètre du Grand Casablanca, depuis août 1997, dans le cadre d'un contrat de gestion déléguée conçu avec le Conseil de la Ville. Depuis janvier 2004, elle assure dans le cadre d'un contrat spécifique, la maintenance du réseau d'éclairage public, dans le même périmètre. Sa Direction Générale assure, également un soutien fonctionnel à la société Sita Al Baida, filiale du groupe Suez, chargée du ramassage d'ordures ménagères et de nettoyage dans le secteur du grand Maârif à Casablanca, depuis mars 2004, dans le cadre d'un contrat de concession. Cet ensemble d'activités qui entre dans le cadre de la politique de diversification voulue par le Groupe Suez et concrétisée par la mise en place d'une entité de coordination chargée de la mise en cohérence et du développement de la synergie entre les différentes composantes. Par ailleurs, LYDEC est impliquée dans un ensemble d'actions de développement durable sous diverses formes, dont désenclavement de localités, la réhabilitation d'ensembles d'habitat insalubre, l'aménagement d'espaces verts et de plages, ce qui en fait un interlocuteur recherché des autorités locales et des ONG.

LYDEC est aujourd'hui reconnue pour ses compétences et ses réalisations aussi bien sur le plan local qu'international. L'entreprise est certifiée ISO 9001 depuis janvier 2005 pour l'ensemble de ses activités. Elle est également la première entreprise marocaine à être évaluée par Vigeo, agence européenne de notation sociale.

Cette évaluation a montré qu'au point de vue de droits humains et plus particulièrement du respect de la liberté syndicale, LYDEC assure la liberté des salariés de constituer et de s'affiler aux organisations syndicales de leurs choix, pour respecter l'indépendance de ces organisations, promouvoir avec elles des relations constructives et assurer la protection des responsables et des adhérents contre les discriminations liées à l'exercice d'activités syndicales. LYDEC compte deux types de représentants du personnel les membres du bureau syndicales et les délégués du personnel le protocole d'accord du 10 juillet 2003 reprend et complète le statut du personnel dans son article 10: "les représentants du personnel par la voix du Secrétaire Général, ont pour mission de présenter au chef de l'entreprise ou à ses représentants toutes les réclamations relatives aux avantages matériels, la protection sociale, l'hygiène et la sécurité, et en ce en application des dispositions légales et statutaires".

Le pouvoir des capacités syndicales sur les mandats de la représentation déléguée du personnel est reconnu. Les délégués du personnel sont élus sur une liste présentée par l'Union Marocaine du Travail (U.M.T). Les sujets qui peuvent être traités sont régulièrement consultés par la Direction. Une journée de séminaire annuel est organisée.

De l'avis du partenaire social, le dialogue, la concertation et la consultation sont les mots-clés pour caractériser la relation entre la Direction et les représentants du personnel, les rapports sont apaisés et confiants, une performance remarquable dans le contexte de relations industrielles locales et le secteur d'activités de LYDEC. Il y a une réelle collaboration sur tous les dossiers importants, comme le basculement du régime de retraite. Les représentants du personnel sont étroitement liés, et ceux-ci peuvent diffuser des messages clairs sur les sujets aux agents. Les relations ne prennent pas qu'une seule forme mais sont au contraire marquées par une diversité de modalités qui en symbolise leurs richesses: groupes de travail, réunions de négociations autour de protocoles d'accord (trois protocoles d'accord ont été signés entre LYDEC et l'UMT –1998, 1999 et 2003), réunions informelles, commissions partiaires.

La relation avec les représentants du personnel est manquée par une grande richesse dans les formes que celle-ci peut prendre: négociations, consultations, revendications, propositions. A ce

fonctionnement général institutions économiques sociales ayant été essentiellement pensé pour les administrations et les grandes entreprises industrielles. Le nouveau code du travail a apparemment cherché à y remédier par des propositions concrètes comme la mise en place Conseil d'entreprise. dialogue social est une des clefs de la performance globale des entreprises. Il s'agit, à travers lui, de prendre en compte les intérêts de chaque partie parce que pour rester efficace, l'entreprise, quelle que soit sa taille, a besoin pour progresser, d'instances négociation de besoin et d'instances de négociation et de contre-pouvoirs. Et ceci encore plus nécessaire dans le contexte économique actuel et pour faire face aux mutations sociales auxquelles assiste le Maroc. Comment demander aux salariés d'être responsables et émancipés dans leur poste, de déployer des efforts et des

qualités relationnelles, de faire preuve de créativité et, en même temps, oublier de leur

demander leur avis sur la manière de conduire l'entreprise, négliger de négocier avec eux le bon fonctionnement des relations sociales? Pour que ce type de dialogue social existe aujourd'hui au Maroc et prenne enfin naissance, en particulier dans les PME/PMI, il faut revoir les principes mêmes de son organisation. Cette reconfiguration, pour être efficace, doit être développée sur plusieurs axes:

• Faire évoluer le droit du travail en impliquant les partenaires sociaux (favoriser les accords d'entreprise pour des relations sociales plus contractuelles).

Les accords d'entreprise doivent primer sur les conventions de branches. Celles-ci constituent un niveau de négociation intermédiaire qui s'articule de plus en plus difficilement avec les deux autres (lois nationales et accords d'entreprise) tandis que beaucoup de conventions collectives ne correspondent plus aux réalités vécues par les entreprises et les salariés ni au champ des métiers qu'elles sont censées couvrir. Dès lors, les accords d'entreprise devraient être incorporés au contrat de travail pour en faire un véritable outil de management de proximité.

- Création de comité paritaire dont les membres s'occupent des questions relatives:
  - o à l'emploi,
  - o aux rémunérations,
  - o à la formation et aux réorganisations.
- Formation et sensibilisation des managers et des partenaires sociaux au rôle actif qu'ils doivent jouer en matière de dialogue social. Cette sensibilisation interviendra, pour une bonne part, dans un cadre de "participation à la construction d'un compromis social dans l'entreprise". Trois missions y seront définies:
  - o être acteur du dialogue social,
  - o développer la veille et les relations sociales,
  - o veiller à l'équilibre entre efficacité de l'organisation et condition de travail.
- Revoir la cartographie des métiers (restructurer et réorganiser le métier des branches et des métiers).

Aujourd'hui, au Maroc, les fédérations professionnelles regroupent des entreprises de tailles et de métiers différents et que, de ce fait, coexistent un trop grand nombre de conventions, souvent non appliquées ou obsolètes, qui cumulent des dispositions particulières. Il est donc nécessaire de redéfinir le nombre de branches professionnelles pour qu'il corresponde non pas à la pérennité des fédérations existantes mais à une véritable logique des professions. Il faut, en effet que ce soit la problématique des métiers et de leur évolution qui fonde ce découpage et non l'affiliation à un secteur d'activité imposée par les statuts d'un syndicat national.

#### Conclusion

Le dialogue social, c'est le moyen de concilier les intérêts catégoriels de la collectivité du personnel et ceux des détenteurs du capital. Il est donc l'instrument privilégié de l'intérêt général de l'entreprise. Aujourd'hui, les organisations syndicales ou patronales ne doivent pas manager leur survie et fuir leurs responsabilités, de même que l'État ne doit pas chercher à faire perdurer un système que chacun sait obsolète. Une gestion moderne, efficace et "humaniste" des ressources humaines et des organisations ne s'oppose pas aux garanties collectives et statutaires des salariés. Face aux divisions, aux oppositions, à l'isolement des individus, une autre logique peut s'imposer, fondée sur les coopération entre salariés, services, entreprises et administrations; le progrès économique et social. Cette logique s'appuie sur la démocratie, la discussion des objectifs et de l'organisation du travail.

Moyens matériels et humains pour travailler dans des conditions correctes. Créations d'emplois et d'activités nouvelles. Formation professionnelle, développement et

reconnaissance des qualifications. Salaire, gestion de carrière, protection sociale, responsabilité, droits d'expression, de contestation des choix et des propositions... L'action syndicale, loin d'avoir perdu de sa pertinence, est plus que jamais nécessaire pour gagner des espaces de liberté à l'entreprise. Pour que les salariés s'approprient de nouveaux domaines d'intervention.

Enfin, la société doit être capable de prendre en main son avenir. Il est temps de faire le pari du dialogue contre celui des structures, en se donnant les moyens d'instaurer une véritable culture de négociation au sein des entreprises marocaines, malgré les résistances et les antiquailles.

La société marocaine sans lendemain, si ce n'est celui du merchandising et de l'accroissement des inégalités, peut voir renaître le retour de l'inquiétude qui peut être une nouvelle ère de doute, l'époque de l'abdication plutôt que celle de la protestation. On a constaté que la montée de l'abstentionnisme politique se conjugue néanmoins avec l'apparition de nouvelles grèves, l'apparition d'une nouvelle combativité syndicale, de nouvelles formes de militantisme (extrémiste, mouvements politico-religieux, ...). Le paysage marocain est tellement bouleversé que le chemin de la reconstruction reste un endurant travail à réaliser... La mise à niveau souhaitée par le gouvernement marocain ne doit pas être seulement économique et financière. Elle doit être également sociale.

Pour A. Bartoli, "aucune réponse-miracle ne doit sans doute être attendue ... la flexibilité et la communication aux niveaux locaux ne peuvent que contribuer à l'instauration d'échanges plus constructifs entre acteurs"<sup>15</sup>.

En conclusion, on peut soutenir que *Syndicalisme* et *Management* loin donc de s'opposer ont au contraire de nombreux défis à relever ensemble, si tant est, au moment de la mondialisation, que la contradiction fondamentale entre le travail et l'argent est encore contrôlable dans l'espace national. Le dialogue social doit constituer un élément essentiel d'une stratégie de réforme de l'économie. C'est un moyen d'arriver à un certain consensus, de faire accepter à chacun sa part de sacrifices.

L'analyse à laquelle nous nous sommes attelés dans le cadre de la présente étude a le mérite de mettre en exergue les nombreuses opportunités de coordination, de cohérence et de complémentarité qui sont jusqu'ici inexploités et qui peuvent aider à accélérer davantage le train des réformes que souhaitent engager l'Etat Marocain.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

Aktouf O., "Le management entre tradition et renouvellement", Gaétan Morin, 3ème édition, Montréal, 1999.

Alecian S. et Foucher D., "Guide du management dans le service public", Editions d'organisation, 1994.

Ayache a., Le mouvement syndical au Maroc (Tome 2). Paris, l'Harmattan, 1992.

Bartoli a., hermel p., Piloter l'entreprise en mutation – Une approche stratégique du changement, Editions d'Organisation, 1986.

Bartoli a., Le Management dans les organisations publiques, 2ème édition, DUNOD, Paris, 1997, 2005.

Hamoumou M., "Responsabilité sociale de l'entreprise: Un cas concret, Lafarge au Maroc", 2004.

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> A. B</sup>ARTOLI, Le Management dans les organisations publiques (2ème édition), DUNOD, Paris, 1997, 2005.

Hermel p., Le Management participatif – Sens, réalités, actions, Editions d'Organisation, 1988.

Savall H. et Zardet V., "Vers la pensée en action stratégique ou le non-dit dans le discours sur la stratégie. Propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en stratégie. Management International, vol. 2 n° 1, 77-96, 1997.

Zyani b., "Réflexions sur l'administration locale d'un point de vue de science administrative", Dar Al Qalam, Rabat (Maroc), 2000 (en arabe).

# LES MARCHES PUBLICS, UN OUTIL DE DEMOCRATIE PARTICIPATIVE!

## L'AUDIT SOCIAL, UN GUIDE PROGRESSIF POUR CONFIRMER LES OBJECTIFS!

#### **Paul HUENS**

Chargé de direction au service du réseau Objectif Plein Emploi au Luxembourg.

#### Introduction

Les Marchés Publics sont aujourd'hui considérés par le grand public comme la garantie d'une transparence, de traitement égal et d'une concurrence loyale et non faussée.

Ils sont réglementés par une directive communautaire transposée au niveau national au Luxembourg depuis septembre 2003.

Les Marchés Publics, au travers de cahiers des charges et des bordereaux, tentent de définir, dans l'intérêt du contribuable tous les paramètres et toutes les règles permettant de réaliser son « *Objet* ».

Ces « *Objets de Marché* » faisant partie de programmes principalement structurels et relevant de modes de financement qui favorisent la gestion sectorielle, répondent précisément aux besoins de l'adjudicateur en terme de services, de travaux ou de fournitures.

Notre projet tente de proposer des initiatives, au travers de la législation en vigueur, qui intègrent les valeurs de l'économie solidaire dans l'Objet du Marché en s'appuyant sur la notion « économiquement la plus avantageuse ».

Les facteurs résiduels d'une activité économique contribuent à la création d'une forme de croissance endogène. Dans les entreprises à but lucratif, ces facteurs résiduels sont repérés et mis à profit par des économies d'échelle (s'agrandir pour diminuer les coûts de fonctionnement).

Au niveau de l'économie solidaire, nous nous proposons d'anticiper ces facteurs résiduels en les définissant comme des objectifs à atteindre. Ces facteurs résiduels qui s'expriment monétairement dans les entreprises traditionnelles, pourraient être repris par le secteur de l'économie solidaire en terme d'externalités positives.

Ces externalités positives à définir par des indicateurs objectivement vérifiables (audit social, environnemental) devraient par notre démarche, être issus d'une relation économique alors que dans la définition théoriquement reconnue, ces externalités ne passent pas par le marché et ne sont pas évaluées de manière monétaire.

Il s'agira donc d'amener le pouvoir adjudicateur à intégrer cette vision afin qu'il puisse négocier avec le mieux offrant, avec l'économiquement le plus avantageux, toutes les externalités positives attendues qui devront permettre à long terme, de créer une croissance et une richesse endogène mesurable dans l'intérêt collectif. Les différentes conceptions de service d'intérêt général et de développement durable définies par les forces vives locales (citoyens, politiques, associatif....) doivent rester à la base de la démarche proposée.

Le politique peut-il... a-t-il, encore les moyens de défendre seul, sans l'aide et l'implication de la société civile, les enjeux d'une gouvernance démocratique dans l'intérêt des générations futures ?

### 1. Expériences et démarches en cours pour l'intégration des valeurs de l'économie solidaire dans les marchés publics au Luxembourg

Les initiatives proposées par Objectif Plein Emploi a.s.b.l (OPE) s'intègrent dans un programme de développement durable négocié autour de visions et de réflexions plurielles. Cette démarche qui se veut participative impose une mobilisation de la société civile et du pouvoir politique.

Dans le cadre de cette approche globale nous proposons à nos partenaires (communes, ministères, secteur associatif, entreprises privées....) de définir ensemble «*l'Objet du Marché*» à réaliser et d'anticiper toutes les externalités positives par une recherche d'indicateurs objectivement vérifiables.

Une fois ce travail préparatoire réalisé, le pouvoir politique adjudicateur possèdera un outil lui permettant d'intégrer dans un marché public ou dans la négociation d'un Partenariat Public-Privé toutes les valeurs retenues.

Ces valeurs doivent être défendues par tous les acteurs et intervenants tout au long des négociations préalables au programme (voir guide du maître d'ouvrage – édition du moniteur) et lors de la réalisation des projets.

Les enjeux ainsi définis dans ce programme et transposés dans « *l'Objet du marché* » feront partie intégrante du contrat. L'entreprise adjudicatrice ne peut plus se contenter de faire simplement appel à une vague notion de gouvernance interne et le pouvoir adjudicateur doit veiller à respecter et à faire respecter toutes les conditions du contrat sous le regard vigilant de la société civile participative qui a contribué activement à la définition de l'*Objet* (contraintes et contrôles bottum up et top down garantis).

Dans ce contexte, pour expérimenter de manière pragmatique les limites de la législation existante et développer des outils pertinents d'exécution et d'évaluation,

- 1. Notre association mobilise et contribue à la création de structures représentatives pour le Grand Duché du Luxembourg :
  - Mise en place d'un réseau d'a.s.b.l. Ce sont des Centres d'Initiatives et de Gestion locaux a.s.b.l au nombre de 35 qui représentent 48 des 118 communes luxembourgeoises pour le développement de **l'économie solidaire au Luxembourg**.

(attention aux définitions....., les entreprises de l'économie solidaire au Luxembourg ne se contentent pas de répondre aux problèmes de personnes exclues du système avec l'intention de les insérer ou de les réinsérer en bénéficiant des programmes gouvernementaux existants dans le cadre d'une redistribution pure et dure, mais veulent proposer des initiatives permettant de répondre à des besoins non satisfaits par l'économie marchande et proposer des financements mixtes permettant de répondre de manière fonctionnelle et durable aux problématiques sociétales rencontrées tant par les demandeurs de services que des demandeurs d'emploi à la recherche d'activités rémunérées, utiles à la société et créatrices de richesses telles que définies dans un programme d'intérêt collectif ou de développement durable)

- Participation active dans la plate-forme « Economie sociale et solidaire du Luxembourg » où nous négocions la création d'une agence pour le développement de l'économie sociale et solidaire au Luxembourg. Créé en 2004 suite à la mise en place du nouveau gouvernement, le service du ministère de la famille est actuellement en charge du dossier -Economie Solidaire-.
- 2. Notre association consolide en outre les contacts extérieurs afin de travailler sur des indicateurs sociétaux pertinents :
  - Notre association fait depuis peu partie du réseau REVES (Réseau Européen des Villes et des Régions de l'Economie Sociale) qui nous permet de renforcer et d'échanger nos expériences au niveau communautaire en vue de promouvoir des approches de subsidiarité au niveau local au Luxembourg.
  - Nous avons commandé une enquête nationale auprès de l'institut luxembourgeois de recherches ILRes concernant la place des services de proximités au sein de la population luxembourgeoise. Ces résultats permettront d'alimenter le débat de notre 5<sup>ième</sup> Conférence Nationale des acteurs bénévoles du réseau OPE et d'en extraire des indicateurs représentatifs.
  - Une étude réalisée en 2002 par le CRIDA/LSCI (Centre de Recherche et d'Information sur la Démocratie et l'Autonomie / Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions), démontre l'intérêt de notre démarche et nous donnes des pistes pertinentes pour notre évolution future.
  - Une convention cadre a été signée avec la Fédération Horticole Luxembourgeoise afin de développer ensemble le marché et les nouveaux marchés sur base d'indicateurs mesurables dans le cadre des prestations proposées par notre association.
- 3. Les démarches concrètes et actuelles de notre association se résument comme suit :
  - Nous négocions (avant les élections communales de Octobre 2005) avec le pouvoir politique en place de la ville de Wiltz et le centre d'initiatives et de gestion local du réseau OPE, pour l'intégration de la notion « économiquement la plus avantageuse » dans la définition d'un marché public précis (rue des sports) prévu pour 2006. Dans ce contexte ce futur marché n'est pas directement destiné à être réalisé par notre a.s.b.l. dans la mesure où notre participation à la définition du Programme aura été trop importante.
  - Nous avons proposé au ministère des Travaux Publics (partenaire d'OPE depuis plus de Vingt ans) une forme de convention basée sur la mise en place de services et d'activités. Notre objectif étant de provoquer un dialogue compétitif (avec toutes les conséquences de la remise en question d'une approche de subvention basée exclusivement sur une réglementation existante et contestée par le secteur privé pour cause de concurrence déloyale). Un débat à ce sujet, porté par notre président député, est prévu à la Chambre des députés au courant de cette année lors de la cession parlementaire 2005.
  - Nous organisons un recensement continu de manière bénévole avec les exécutants, les contrôleurs, les agents techniques communaux....qui de part leurs fonctions et leurs missions sont perpétuellement confrontés aux exigences des Marché Publics tels qu'imposés par le « Pouvoir politique » en place. Globalement, ces marchés ne répondent plus aux exigences d'un service d'intérêt général pouvant être mis en place par le biais d'une redistribution compétitive qui tiendrait compte des valeurs d'une économie au service de l'homme.

### 2. Méthode contractuelle proposée par OPE pour l'intégration des valeurs de l'économie solidaire dans les marchés publics

Quel type de contrat pour pouvoir atteindre les objectifs de démocratisation par une approche plus solidaire au travers d'un Partenariat Public-Privé respectueux de toutes les valeurs portées par cette alternative économique que représente l'économie sociale et solidaire ?

Depuis sa création, OPE a toujours proposé aux différents partenaires des conventions.

La convention est applicable à partir du moment où la personne publique (adjudicateur) décide d'une opération justifiée par l'intérêt général tout en laissant l'initiative (la notion d'initiative implique non seulement l'impulsion du projet mais aussi sa conception et sa définition) du programme à un tiers (le plus fréquemment à une a.s.b.l). <u>Aucune contrepartie</u> directe n'est attendue par la personne publique.

Le marché public est, quant à lui, un contrat qui doit répondre aux besoins bien précis du pouvoir adjudicateur en matière de fourniture, de service ou de travaux.

Le programme proposé par OPE se situe quant à lui au croisement des chemins entre la convention (initiatives) et le marché public (prestations de services).

Si les valeurs de l'économie sociale et solidaire étaient reconnues et étaient intégrées par le biais d'une dérogation à la loi sur les marchés publics (voir ce qui est en cours au niveau du projet de loi 5144 pour les initiatives sociales pour l'emploi.), la connexion serait établie et il serait légalement possible, pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire, de proposer un programme global aux pouvoirs adjudicateurs qui reprendrait tant l'Initiative que les prestations de services (voir démarches en cours avec le Ministère de la Famille pour la mise en place d'un cadre légal permettant le développement de l'économie solidaire : Arrêté Grand Ducal du 7 août 2004 Art.1.10.7 ).

Actuellement nous négocions avec les pouvoirs adjudicateurs (Ministère des Travaux Publics et communes), au travers de conventions transitoires, le programme global lié au service d'intérêt général pour le développement durable d'une économie solidaire (initiative) en y annexant des propositions de services qui répondent précisément à leurs besoins (prestations de services).

Ces propositions ont l'avantage de pouvoir mettre en évidence les activités proposées tout en tenant compte des valeurs ajoutées (internalisation des coûts externes suivant VADEMECUM de la législation à mettre en relation versus avec les externalisations positives décrites cidessus) développées par les initiatives dans le cadre du développement durable.

Dans ce contexte, la notion d' « économiquement la plus avantageuse » reprise dans la loi sur les marchés publics, constitue une plate-forme de discussion intéressante.

La loi du 30 juin 2003 (Art. 11- mode d'attribution du marché) et le règlement Grand Ducal du 7 juillet 2003 (dans ses Art.16-objet de la soumission et Art.89-Adjudication) prévoient de considérer la notion de :« économiquement la plus avantageuse ».

La même loi sur les marchés publics (Article 4-Principes) demande à ce que le pouvoir adjudicateur assure la **promotion du développement durable**.

En s'appuyant sur ces deux visions, nous voulons persuader le donneur d'ordre (adjudicateur) que :

1) Les valeurs de l'économie sociale et solidaire (si reconnues dans les négociations en cours avec le Ministère de la famille et dans un deuxième temps par le gouvernement) telles que définies plus haut, ont toutes les raisons de faire partie intégrante des <u>principes « pour le développement durable »</u> définis par la législation (Titre II Principes, repris dans la législation dans son Article 4).

Ces principes demandent d'intégrer dans le cahier spécial des charges les conditions et l'importance à attribuer à la promotion du développement durable.

Comme nous l'avons déjà démontré, notre programme contribue directement (par ses externalités positives mais aussi par une démocratisation de l'économie) à la promotion du développement durable.

Il n'y a donc pas d'obstacle à ce niveau pour que notre programme soit décrit dans le cahier spécial des charges. (possibilité d'une standardisation tel que prévue dans la législation dans son Art.20 par Arrêté Grand Ducal ).

Notre **Initiative** peut donc faire l'objet d'un marché public et ne devrait plus uniquement être considérée comme une convention.

- 2) En ce qui concerne la notion d' « économiquement la plus avantageuse »,
- -La loi (Art. 11) prévoit que le règlement G.D instaure un <u>cahier général (?)</u> des charges qui définit la notion d'économiquement plus avantageuse.
- -Le règlement G.D. quant à lui (dans ses Art.16 et 89) demande à ce que cette notion soit définie dans un <u>cahier spécial</u> des charges.

La loi prévoit dans ses articles que l'objet de la soumission sera décrit dans un cahier spécial des charges et qu'il faut y indiquer, notamment, les critères qui entrent en ligne de compte pour déterminer l'offre économiquement la plus avantageuse par rapport aux services à prester.

Les valeurs liées à l'Initiative reprisent dans la notion « économiquement la plus avantageuse » peuvent donc être **intégrées dans** *l'Objet du marché* accompagnées du descriptif des services à prester (cahier des charges et bordereau) en relation directe avec les besoins du pouvoir adjudicateur.

#### 3. Eléments positifs constatés à ce jour

La volonté politique doit être forte pour en arriver à une telle conception économique plurielle mais d'ores et déjà les arguments suivants soutiennent cette position volontariste :

#### 1) Au niveau national,

• La commune de Wiltz nous a commandé un cahier des charges et un bordereau qui permette d'intégrer ces valeurs de l'économie solidaire dans un marché public prévu pour 2006. La volonté politique existe dans la mesure où ce sujet sera présenté aux électeurs lors des prochaines élections communales du 9 octobre 2005.

#### 2) Au niveau national,

• L'Arrêté Grand-Ducal du 7 août 2004 portant constitution des ministères, (dans son Art.1-10-7) prévoit une responsabilité du Ministère de la Famille et de l'Intégration pour la solidarité et la définition d'un Fonds national de Solidarité. La volonté et les démarches en cours de la part du gouvernement luxembourgeois pour mettre en place

<u>la définition d'un cadre pour l'économie solidaire démontre l'intérêt de réaliser des</u> avancées pragmatiques.

• L'engagement actuel du Ministère des Travaux Publics et des finances ,pour définir la procédure la plus adaptée de passation d'un marché avec une entreprise de l'économie sociale et solidaire ainsi que les financements y rattachés, nous donnent des nouvelles opportunités de dialogues compétitifs (voir opportunité livre vert commission cidessous) pour clarifier les actions menées par les entreprises concernées.

#### 3) Le livre Blanc de la commission sur les services d'intérêt général,

- en ce qui concerne la responsabilité des pouvoirs publics, l'(Art.1) appuie la nécessité d'assurer une combinaison harmonieuse des mécanismes de marché et des missions de services publics en précisant (Art.2) que les Etats membres restent responsables de la définition détaillée des services à fournir et de leur mise en œuvre et restent du ressort des pouvoirs publics (Art.2.2) en étant organisés aussi près que possible des citoyens (Art 3.1) et donc en garantissant une approche démocratique défendue par les entreprises d'économie sociale et solidaire.
- en ce qui concerne les subventions/compensations, développe des travaux et propose des mesures afin que les compensations liées à des services d'intérêt général ne constituent pas des aides d'état et ne doivent pas directement respecter les règles et les plafonds par rapport aux montants prévus pour une notification préalable au niveau communautaire (voir Art.4.2 en relation avec l'Art.86 du traité aux aides d'état accordées sous forme de compensation pour services public). Cette approche devrait rassurer les pouvoirs publics désireux de mettre en place des règles nationales qui éviteraient une ouverture trop large de ses frontières pour des Initiatives telles que définies dans des programmes sociétaux répondant à des besoins internes tels que la lutte contre le chômage.
- en ce qui concerne l'évaluation des résultats à venir, ils ne seront pas fondés uniquement sur des critères d'efficience économique, mais aussi sur des critères sociaux, économiques et environnementaux à caractère plus général (Art.4.5) qui doivent préserver leur singularité liées à des exigences particulières en matière de solidarité, de collaboration bénévoles et d'insertion de groupes de personnes vulnérables (Art.4.4). Pour les entreprises d'économie sociale et solidaire, une telle approche rassure et confirme toutes les valeurs défendues journalièrement sur le terrain.

### 4) Le livre vert de la commission sur les Partenariats Public-Privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions,

définit que PPP s'inscrit dans *l'évolution du rôle de l'Etat* dans la sphère économique. L'Etat passe d'un rôle d'opérateur direct à un rôle d'organisateur, de régulateur et de contrôleur (Com2004-327 final 1.1.3). Les règles préconisées passent par des procédures de passation de marchés publics. Une nouvelle forme de procédure est néanmoins préconisée sous certaines conditions ; on parle alors de « dialogue compétitif » (com2004-327 final 1.2.13) qui permet aux autorités publiques de discuter avec les entreprises candidates afin <u>d'identifier les solutions susceptibles de répondre à leurs besoins</u>. Nous retombons également dans ce contexte dans les négociations en cours avec les pouvoirs publics au niveau du Luxembourg.

**5)** La Communication interprétative sur le droit communautaire des marchés publics (COM 2001-275 final), autorise que les valeurs sociales et environnementales soient intégrées dans la définition de l'objet du marché.

#### **Conclusion**

A partir du moment où ces valeurs sont retenues et que la volonté politique est affirmée, les marchés publics peuvent contribuer activement à la mise en œuvre d'une vision plurielle dans le sens où l'efficacité économique, la solidarité sociale et la protection de la nature pourraient devenir des forces motrices pour le développement de synergies à même d'anticiper l'avenir. Nous pensons que l'audit social organisé dans cette université d'été, peut nous apporter une contribution importante :

- à la définition des indicateurs objectivement vérifiables en rapport avec les valeurs développées par le secteur de l'économie solidaire,
- aux moyens à mettre en place pour valider nos actions.

Nous vous remercions d'avance pour les aides et contributions qui nous permettrons de défendre, dans les négociations en cours, l'élaboration d'un système d'organisation et de production basé sur le respect de l'Homme et de la cohésion sociale dont il dépend.

Nous voulons « profiter » pour faire un appel pressant à toutes les volontés individuelles et collectives susceptibles de nous aider pour continuer les recherches entreprises (qu'elles se situent au niveau juridique mais également au niveau de l'Audit Social et environnemental).

Pour terminer je voudrais citer un de vos pairs : « avouons que nous sommes plus préoccupés par nos intérêts les plus immédiats, les plus courtermistes, que nous sommes mus par des logiques de préférence quasi-exclusivement individuelle. Le sens du bien commun, de la volonté générale s'est effacé au profit du désir particulier » (Baptiste RAPPIN colloque « raison(s) et décision »- IAE de Lille, 14 juin 2005).

Cette citation provocatrice de la part de son auteur est en fait effectivement le contraire de ce que les entreprises de l'économie solidaire sont en droit et en devoir de présenter. Que cette approche vous invite à participer à notre projet!

## AUX FONDEMENTS DE L'AUDIT SOCIAL : HOWARD R. BOWEN ET LES EGLISES PROTESTANTES

#### **Jacques IGALENS**

Professeur des Universités – LIRHE et IAE – Université de Toulouse 1.

#### Laïla BENRAISS

Maître de Conférences en Sciences de Gestion – IAE de Bordeaux.

#### Introduction

Après le second conflit mondial il faut reconstruire le monde. L'alliance de circonstances entre le capitalisme américain et le communisme russe laisse place à de violents affrontements idéologiques et militaires. Avec la guerre de Corée et la guerre froide le monde semble coupé en deux et le doute s'installe notamment chez ceux qui avaient espéré que la fin de la seconde guerre mondiale serait suivie d'une ère de paix et de réconciliation.

Aux Etats-Unis l'après guerre est une période marquée par l'opposition entre les tenants (minoritaires) de l'ancien « New Deal » de F. D. Roosevelt et les partisans d'un capitalisme plus pur c'est à dire marqué par une moindre intervention de l'Etat fédéral dans la conduite de l'économie. La guerre a grandement amélioré l'image des grandes entreprises américaines aux yeux du public car elles ont joué un rôle essentiel dans la production des armes qui ont permis la victoire. Mais, on le comprend aisément, cette réhabilitation n'est pas sans ambiguïté. Premièrement cet effort de guerre a enrichi beaucoup d'entrepreneurs et de propriétaires ce qui pose à certains un problème moral et qui explique que la philanthropie d'entreprise se développe rapidement. Certes la philanthropie existait avant guerre et Carnégie avait pu, par exemple, financer la création de 2800 bibliothèques sur ces deniers mais c'es entre 1946 et 1960 qu'elle prend un essor nouveau.

Ensuite les dirigeants d'entreprise commencent à s'exprimer publiquement et à faire valoir leurs conceptions de la place et du rôle de l'entreprise, on peut citer, parmi beaucoup d'autres, Abrams de la Standard Oil Company (Abrams, 1951) ou encore Randall de l'Inland Steel Company (Randall, 1952) mais ces ouvrages ne répondent pas toujours aux questions que se posent l'opinion publique.

C'est en 1949, dans ce contexte de doute et de questionnements éthiques que le conseil fédéral des églises du Christ (églises protestantes américaines) passe commande à son département économique dirigé par Charles Taft d'une large étude sur le thème de « l'éthique chrétienne et la vie économique ». La fondation Rockefeller soutient financièrement le programme.

En 1951 le conseil fédéral fusionne avec d'autres structures et devient le « National Council of the Churches of Christ in the USA » regroupant vingt-neuf communautés protestantes et orthodoxes des Etats-Unis, la plus importante communauté cultuelle des Etats-Unis. Six volumes seront publiés pour honorer la commande :

- Goals of Economic Life
- The American Economy and the Lives of people
- Social responsibilities of the businessman
- The organizational Revolution
- American income and its use
- Ethics and economic life

Aucun de ces ouvrages ne sera traduit en français mais l'un d'entre eux exercera une influence certaine aux USA et en France car il est le premier à évoquer l'idée qu'il existe une responsabilité sociale de l'entreprise au-delà de sa stricte responsabilité économique et financière vis à vis de ses propriétaires. Il s'agit de l'ouvrage de Howard R. Bowen intitulé « Social Responsibilities of the businessman ».

Après avoir rapidement présenté l'auteur, Howard R. Bowen, nous exposerons les idées principales de son ouvrage avant de reproduire puis de commenter le passage relatif à l'audit social. Nous rejoignons l'auteur qui affirme qu'à sa connaissance, à la date de publication 1951, il s'agit de l'apparition d'un concept entièrement nouveau.

#### 1. Qui est Bowen?

Bowen est né à Spokane, Washington, en 1908 mais il devient un produit intellectuel de l'Université de l'Iowa. Il y fit toutes ses études et fut docteur de cette université en 1935, il la présidera entre 1964 et 1969.

Economiste d'obédience keynésienne il a mené une partie de sa carrière dans l'administration, au ministère du commerce, à la commission des finances du Sénat et après la guerre au « Irving Trust » à New York. Il meurt à 81 ans en 1989.

Sa carrière l'a amené à rencontrer beaucoup de personnes de milieux intellectuels et sociaux différents et il est attentif aux conséquences concrètes des décisions économiques. Cela dit sa démarche reste intellectuelle, il n'est ni militant ni idéologue, il se définit lui-même dans sa préface comme un « ingénieur économique ».

Gond et Acquier qui ont étudié son œuvre écrivent : « SOCIAL RESPONSIBILITIES OF THE BUSINESSMAN ne semble pas central dans le parcours académique de l'auteur. Tout d'abord l'ouvrage se présente sous la forme de l'essai, et ne fait pas figure d'un travail de recherche, respectant les standards académiques propres à l'économie. Ensuite Bowen fait peu référence au livre dans ses travaux ultérieurs qui se consacreront prioritairement à l'économie du système éducatif américain (Bowen, 1977). Enfin ,Bowen reviendra vingt ans plus tard sur «SOCIAL RESPONSIBILITIES OF THE BUSINESSMAN» en prenant ses distances par rapport à l'ouvrage, jugeant idéaliste l'idée d'une responsabilité sociale de l'entreprise totalement volontaire et avançant l'idée qu'une démarche plus contraignante est nécessaire (Bowen, 1978) » (Acquier & Gond, 2005).

### 2. Les idées principales de « SOCIAL RESPONSIBILITIES OF THE BUSINESSMAN »

Bowen définit la responsabilité sociale de l'entrepreneur dès le début de l'ouvrage, « elle renvoie aux obligations de l'homme d'affaire de poursuivre telles politiques, de prendre telles décisions ou de suivre telles lignes d'action qui sont désirables en fonction des objectifs et des valeurs de notre société » , il s'agit de placer les valeurs reconnues dans la société au dessus des valeurs personnelles et cela dans un mouvement volontaire de la raison car l'homme d'affaire ayant plus de pouvoir que le simple citoyen il doit être capable de comprendre l'impact de son action sur la société. Là réside la notion de responsabilité sociale : dans cet abandon de ses propres valeurs au profit de valeurs collectives. La dimension protestante apparaît plus loin lorsque Bowen montre que les penseurs protestants n'ont jamais soutenu de manière inconditionnelle et univoque le système capitaliste. « Ils s'accommoderaient mieux d'un système mixant libre entreprise et intervention étatique et ils abordent la question de la

propriété privée sous l'angle spécifique du *trusteeship* et du *stewardship* » (Acquier &Gond, 2005). Rappelons que ces doctrines stipulent que la propriété n'a rien d'un droit absolu et inconditionnel et qu'elle ne peut être justifiée que dans la mesure où l'administration privée des biens permet d'accroître le bien-être de la communauté.

Pour Bowen la doctrine de la responsabilité sociale doit être envisagée comme moyen pour orienter l'activité des entreprises vers l'atteinte des objectifs que la société civile s'est fixée. Il détaille ces objectifs en s'appuyant sur le premier ouvrage de la série (« goals of economic life ») : conditions de vie de qualité, progrès et stabilité économique, sécurité des personnes, ordre public, justice sociale, liberté d'entreprise, développement personnel et amélioration dans le cadre de la communauté (facteurs liés à l'amélioration de l'environnement notamment). C'est l'encastrement ou l'inscription des règles nécessaires pour atteindre ces objectifs que recherche Bowen. Bien sur il évoque le droit mais il trouve que la loi ne suffit pas et qu'elle présente des aspects dangereux si elle descend à un niveau de détail trop important ; aussi il en appelle à la morale individuelle et à l'éthique des affaires.

#### 3. L'audit social selon Bowen

Dans un premier temps, l'ouvrage «SOCIAL RESPONSIBILITIES OF THE BUSINESSMAN» est construit autour de problématiques économiques et de leurs conséquences éthiques. Ensuite sont exposées les convictions protestantes (chapitre 5) puis la responsabilité spécifique de l'homme d'affaire (chapitres 6, 7, 8 et 9).

Les critiques de la responsabilité sociale sont également exposées et notamment la critique portant sur les conséquences de la RSE sur les coûts de production (chapitre 10), le dilemme du choix entre le volontariat de l'entreprise et l'obligation légale est abordé (chapitre 11), puis des propositions sont effectuées (chapitres 12 et 13).

Parmi les propositions figure la transformation du conseil d'administration, Bowen plaide pour l'introduction de représentants des salariés, des fournisseurs, des consommateurs, des communautés locales et du public « en général ».

Il ne faudrait pas faire de Bowen un précurseur en la matière car dès les années 20 de nombreux auteurs avaient plaidé, sans succès, dans cette direction (Tawney, 1920, Goyder, 1951, Douglas, 1934, etc). Un certain Beardsley Ruml avait proposé avant Bowen un type de représentation particulier fondé sur le « trusteeship », un administrateur étant élu par les actionnaires avec mission particulière de représenter telle ou telle catégorie de « stakeholders », il était même prévu pour lui une rémunération distincte de celle des autres administrateurs car sa tâche était plus lourde dans la mesure où il devait en plus de ses obligations normales s'efforcer de créer des liens et d'obtenir le sentiment de la partie dont il représentait les intérêts.

De même Bowen se prononce pour une représentation de ce qu'il appelle le point de vue social dans le management. Il esquisse une réforme d'envergure de la formation des managers dans le sens de leur transformation en « philosophe d'entreprise ». Il propose que des cadres soient investis de la représentation des points de vue des parties prenantes. Il suggère de renverser le sens de la mission du département « public relation » pour qu'elle serve la cause du public, de même il plaide pour que les économistes d'entreprise étudient les conséquences des décisions de l'entreprise sur l'économie globale. Enfin il propose la création de mission d'audit social.

Voici, selon notre traduction, ce qu'écrit Bowen dans le chapitre 13, pages 155 et 156.

« Un changement institutionnel qui pourrait aider à renforcer le point de vue social dans la conduite des affaires pourrait être *l'audit social*. De même que les dirigeants soumettent leurs comptes à des audits réalisés par des commissaires aux comptes indépendants, ils pourraient également accepter de soumettre leurs performances sociales à des experts extérieurs à l'entreprise et indépendants. Les auditeurs sociaux effectueraient une évaluation indépendante et désintéressée des politiques de l'entreprise concernant les salaires, la recherche et le développement, la publicité, les relations publiques, les relations humaines, les relations avec l'environnement, la stabilité de la main d'œuvre, etc. Ils soumettraient ensuite leur rapport à la direction et au management avec leur évaluation et leurs recommandations. Un tel document serait réservé à usage interne et ne serait pas public. Les audits sociaux pourraient être réalisés tous les cinq ans et pas annuellement comme les audits comptables et financiers. Les missions d'audit social devraient être conduites par une équipe de personnes :

- Orientées vers le point de vue social,
- Connaissant bien le monde des affaires et ses pratiques,
- Compétentes dans les domaines juridique, économique, sociologique, psychologique, gestion du personnel, gouvernance, ingénierie, philosophie et théologie.

Il est concevable que des équipes séparées d'auditeurs soient recrutées pour chacun des aspects évoqués. Ou bien une ou plusieurs sociétés d'audit pourraient se spécialiser sur ce créneau de l'audit social. Une telle société pourrait être une société privée orientée vers le profit comme le sont les sociétés de consultants. Ou mieux elle pourrait se constituer en coopérative de service avec des groupement d'entreprises à la base , chacun d'entre eux acceptant de partager les dépenses pendant un certain nombre d'années et chaque entreprise adhérente acceptant de se faire auditer à intervalle régulier.

L'audit social aurait plusieurs avantages :

- Il fournirait une méthode reconnue pour porter le côté social des affaires à l'attention du management,
- L'évaluation des entreprises serait effectuée par des personnes extérieures désintéressées et détachées des activités,
- La création d'un corps d'auditeurs sociaux donnerait une impulsion à la reconnaissance de normes sociales pour la conduite des affaires,
- Le fait que la restitution se fasse uniquement en interne et pas à l'extérieur de l'entreprise autoriserait une totale franchise tout en rendant la chose acceptable par les dirigeants.

A ma connaissance le concept d'audit social n'a jamais été présenté auparavant. Mais il existe des signaux institutionnels dans cette direction. Par exemple, certaines sociétés ont fait réaliser des enquêtes de climat social par des consultants, d'autres ont invité des professeurs, des hommes d'Eglise, et d'autres personnes à réaliser des diagnostics de leurs opérations avec pour objectif d' « éduquer » ces personnes mais aussi d'améliorer par leurs suggestions les performances sociales. Pour ces précurseurs, l'audit social sera un prolongement naturel. » (fin de citation).

Le chapitre 13 se termine par un plaidoyer pour la recherche en sciences sociales et nous ne pouvons résister au plaisir corporatiste d'une dernière citation.

« L'industrie dépensera des millions de dollars pour trouver une meilleure méthode pour découper de l'acier ou pour développer de nouveaux matériaux plastiques ; en comparaison elle dépense quelques centimes pour financer la recherche en psychologie, sociologie

économie ou gestion, des disciplines dans lesquelles elle a un intérêt énorme. Il est vrai que la recherche dans les sciences naturelles profite directement à l'entreprise qui l'engage car ses résultats sont brevetables. La recherche en sciences sociales , même si elle peut contribuer à abaisser les coûts ou accroître les ventes ne produit généralement pas de revenus identifiables pour telle ou telle entreprise. Pourtant pour l'industrie ou les affaires pris comme un tout la recherche en sciences sociale est d'un intérêt considérable. »

#### 4. Commentaires : Bowen un précurseur sans descendance ?

Bowen n'est pas un spécialiste de l'audit lequel, à l'époque où il écrit, commence d'ailleurs à sortir de la seule spécialité comptable et financière pour investir d'autres chaînes d'opérations. Il est donc naturel que son propos ne soit pas centré sur les méthodes mais s'en tienne à un plaidoyer.

Quels sont ses arguments?

Le premier est en droite ligne avec l'ensemble du livre, le coté social des affaires est sousestimé et l'audit social est un moyen parmi d'autres ( la formation des managers, la composition du CA...) pour introduire du social dans les préoccupations et les décisions de gestion. Mais le social pour Bowen ne se limite pas à la relation employeur/employés, il s'agit en réalité de la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes comme le théorisera Freeman trente ans après lui (Freeman, 1984).

Le second argument tient même s'il n'emploie pas le terme exact à la nécessité de disposer de référentiel, il utilise dans ce sens le terme de norme. Pas d'audit social sans référentiel, donc appeler au développement de l'audit social doit conduire au développement de normes sociales dont l'existence fait cruellement défaut pour la gestion des entreprises américaines. On sait qu'après la période du New Deal une méfiance s'était installée vis à vis de toute réglementation nouvelle et Bowen, de ce point de vue reste en accord avec cette crainte mais comme il est également attentif aux dérives d'une gestion par trop centrée sur la recherche exclusive du profit, il en appelle à une « soft law » par adoption volontaire de normes sociales.

Bowen insiste également sur la nécessité de conserver un certain degré de confidentialité sur les résultats de l'audit car il craint que toute publicité à ce sujet devienne une raison invoquée par les dirigeants pour ne pas avoir recours à l'auditeur social. Bowen associe étroitement l'audit et l'évaluation et pour lui un audit contient des recommandations. Il s'agit certainement dans son esprit d'une démarche lourde et coûteuse et pour cette raison il conseille un intervalle de cinq ans entre deux audits. Mais il ne détaille pas le contenu de l'audit.

Paradoxalement Bowen est plus précis lorsqu'il évoque l'auditeur social que lorsqu'il décrit l'audit social.

L'auditeur social doit être expert dans la matière sociale et surtout indépendant ce qui suppose pour Bowen qu'il soit extérieur à l'entreprise pour ne pas être soumis à la pression hiérarchique. L'auditeur peut être membre d'une équipe d'audit et cette idée vient à Bowen lorsqu'il énumère l'ensemble des disciplines dans lequel il le désire compétent. Cette liste est si longue (droit, économie, sociologie, psychologie, GRH, ingénierie, gouvernance,

philosophie, théologie) qu'il prend conscience de la difficulté à trouver toutes ces connaissances dans une seule personne. La présence de la théologie dans le référentiel de compétences ne doit pas être isolé de l'orientation protestante de l'ouvrage.

De façon générale, l'idée de Bowen est intéressante car elle se démarque d'une dérive de l'audit (social ou non social) qui voudrait que la seule spécialité de l'auditeur soit la méthodologie de l'audit et plus précisément la méthodologie de l'audit comptable et financier. Pour certains on peut avec une méthodologie universelle et la connaissance d'une norme appropriée passer sans difficulté de l'audit qualité à l'audit environnemental ou à l'audit social (Igalens, 2005). Bowen plaide pour un auditeur ou une équipe d'audit composée de spécialistes mais connaissant bien le monde des affaires afin d'éviter des points de vue « utopiques » sur le monde.

Il situe la place de sociétés d'audit social dans le champ des sociétés privées mais note qu'elle pourrait également prendre la forme coopérative, ce qui est original et demande quelques explications. Cette proposition peut s'expliquer par la crainte que le marché de l'audit social soit trop limité pour intéresser des sociétés privées traditionnelles, la forme coopérative étant dans ce cas un moyen pour les futures sociétés clientes de se créer un pôle de compétences tout en assurant aux auditeurs un marché captif. Il s'agit ici d'un lien à créer entre auditeur et audité qui n'obéisse pas à la seule logique marchande.

On peut aussi se demander si la forme coopérative ne serait pas proposée par référence au lien entre auditeur et société d'audit car l'audit pourrait nécessiter une forme d'engagement particulier au service de grandes causes et dans ce cas on pourrait rapprocher les idées de Bowen du développement actuel non des coopératives mais des ONG qui surveillent et publient des rapports sur les engagements sociaux des entreprises. On sait que le militantisme est souvent à la base de ces organisations.

#### **Conclusion**

On peut relever que Bowen a le mérite de penser et d'exposer les grandes lignes d'une activité et d'une profession qui ne verront vraiment le jour qu'une quinzaine d'années plus tard dans les pays anglo-saxons et trente ans plus tard en France.

Sa proposition est tout à fait insuffisante d'un point de vue technique car elle ne donne aucune orientation pratique de ce que pourrait être une démarche d'audit et elle n'évoque ni technique ni outil. Mais il s'agit d'une idée nouvelle et d'un concept nouveau.

Si l'on voulait relever d'autres auteurs précoces ayant cherché à donner du contenu aux activités d'audit social on pourrait citer à la suite de Bowen l'ouvrage de Steiner G.A. (« social audit ») paru en 1971 puis celui de John Humble, (« social responsibility audit ») paru en 1973. Dans ce dernier ouvrage figurent des questions relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise par rapport à son environnement externe (communauté, consommateurs, pollution, investisseurs) et interne. Mais il convient de souligner que ni Steiner ni Humble ne font aucune référence à Bowen et qu'ils semblent même ignorer son existence.

Aussi à bien des égards on peut considérer que le premier auteur à avoir proposé le terme d'audit social fut un visionnaire mais qu'il n'eût pas de descendance.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

Abrams, F.W. (1951) "Management Responsibilities in a complex world" Harvard Business Reviw XXIX-3 (May)

Acquier A., Gond J.P. (2005) Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen . Communication au colloque La responsabilité sociale de l'entreprise : Réalité, mythe ou mystification CREFIGE Université Nancy 2 .17 et 18 mars 2005.

Bowen, H.R. (1953) Social responsibilities of the businessman. New York, Harper & Brothers.

Bowen H.R. (1977) Investment en learning. San Francisco: Jossey-Bass.

Bowen, H.R. (1978) "Social responsibilities of the businessman- Twenty years later" in Rationality, Legitimacy, Responsibility: The search for new directions in business and society. E.M. Epstein and D. Votaw. Santa Monica, CA, Goodyear Publishing Co; : 116-130

Douglas W.O. (1934) "Directors who do not direct" Harvard Business Law pp 1304-1305

Goyder G.(1951) The future of private enterprise Oxford, Basil Blackwell & Mott pp 97-99

Humble J.( 1973) Social responsibility audit; a management tool for survival London: Foundation for Business Responsibilities

Igalens J. (2005) L'évaluation des rapports de développement durable Revue Française de Gestion N° 152 pp 151-173

Randall, C.B. (1952) A creed for free entreprise Boston

Tawney R.H. (1920) The acquisitive society, New York, Harcourt, Brace & Howe pp102-103

# LE ROLE DU CHERCHEUR EN SCIENCES DE GESTION: ELEMENTS POUR UNE INTERSUBJECTIVITE CONTRADICTOIRE EN AUDIT SOCIAL

#### Nathalie KRIEF

Maître de Conférences en sciences de gestion – Université Jean Moulin Lyon 3. Membre de l'ISEOR.

#### Introduction

S'il est généralement admis, dans toute activité, qu'un contrôle de qualité des matières premières soit réalisé avant tout lancement d'opération, en sciences humaines et sociales, on constate une certaine insouciance vis-à-vis de la question fondamentale de la *qualité des informations*. Cette question de la qualité des informations en sciences humaines et sociales, et plus spécifiquement dans les sciences de gestion, rejoint d'une part la problématique de l'objectivité des sciences, d'autre part celle de l'exactitude de la *mesure*.

Tout d'abord, la question de l'objectivité soulève celle de la scientificité de la recherche. En effet, tout soupçon de subjectivité dans une recherche s'accompagne généralement d'un « déni de scientificité » (Liotard, 2000, p. 10). Ainsi, si l'objectivité fait écho, quasiment sans ambiguïté, à la scientificité, parce qu'elle apparaît comme raison, subjectivité et scientificité paraissent incompatibles, la subjectivité étant considérée comme relevant du domaine de l'irrationnel. D'autre part, et parallèlement, la question de la mesure des phénomènes en sciences de gestion, est souvent taxée d'approximation. Le caractère humain des phénomènes observés dans les sciences de gestion semble empêcher toute mesure objective. La mesure fidèle et exacte du social paraît donc impossible, compte tenu de l'interférence de l'observateur humain sur le sujet humain observé.

Ainsi, objectivité et exactitude de la mesure permettraient de juger de la scientificité des recherches et des connaissances. De nos jours, les penseurs et les chercheurs s'accordent sur le fait que les sciences de la nature reconnues pour leur rigueur et leur objectivisme appartiennent à la catégorie des connaissances scientifiques, alors que les sciences sociales ont une scientificité toujours emprunte d'un certain doute.

Cette communication s'intéresse à la question de l'objectivité et de la subjectivité des recherches en sciences de gestion. Les chercheurs sont-ils « asservis », dans leur travail de recherche, à leur propre subjectivité ? Quels sont les risques de cette subjectivité ? Comment dépasser cette subjectivité et se rapprocher de l'objectivité ?

#### 1. Objectivité et subjectivité

#### 1.1. Objectivité et subjectivité dans les sciences

En philosophie, l'objectivité est la qualité de ce qui existe indépendamment de l'esprit, et par extension, de ce qui donne une représentation fidèle d'un objet, de ce qui est exempt de partialité et de préjugés. Chez Descartes (1637), est objectif ce qui n'est que conceptuel et donc ce qui existe hors de l'esprit, comme un objet indépendant de l'esprit. Par opposition, la

subjectivité évoque le caractère de ce qui appartient au sujet et au sujet seul et qui donc considère les choses en donnant la primauté à ses états de conscience. L'homme peut-il être véritablement objectif? Peut-il se soustraire à ses propres états de conscience, en faire abstraction comme s'il les maîtrisait selon une mécanique logique et « froide »? Les deux grands paradigmes qui sous-tendent la production scientifique – positivisme et constructivisme – permettent d'éclairer ces premières interrogations.

Le positivisme de Comte, considère qu'il est possible d'accéder à l'objectivité dans les sciences. Le positivisme est l'application aux sciences sociales et politiques des méthodes utilisées dans les sciences positives, notamment les mathématiques, qui sont considérées par Comte, dans sa classification des sciences, comme la base de toutes les sciences. L'objectif de Comte est de dresser la science politique et sociale, qu'il appelle dans un premier temps « physique sociale » puis « sociologie », au même rang que l'astronomie, la physique, la chimie, c'est-à-dire des phénomènes assujettis à des lois naturelles invariables (voir à ce sujet, Opuscules de philosophie sociale, 1819-1826). Le paradigme positiviste conçoit une réalité objective du monde observé, le chercheur pouvant être neutre vis-à-vis de son objet et de son terrain de recherche. Le positivisme admet donc une objectivité du chercheur, dont la logique déductive, basée sur la mesure et l'axiomatique garantit la scientificité des résultats obtenus (vérifiabilité, confirmabilité et réfutabilité des hypothèses).

A l'opposé, le *paradigme constructiviste* (Usinier et al., 1993 ; Igalens et Roussel, 1998 ; Savall et Zardet, 2004), construit notamment à partir des travaux de Piaget (1967, 1970) considère la réalité comme socialement construite, au sein de laquelle la neutralité et l'objectivité du chercheur sont un mythe, car l'interaction entre l'observateur et l'observé est une condition de la production de connaissance.

La communauté des chercheurs en sciences de gestion est fortement marquée par le dualisme positivisme-constructivisme, ce qui pose donc la question du choix de l'épistémologie (Savall et Zardet, 2004, p. 59). Cette question soulève donc l'opposition entre recherche ou chercheur objectif et recherche ou chercheur subjectif. Elle semble encore plus complexe dans le domaine des sciences sociales, où la recherche et la production de connaissances d'intention scientifique s'élaborent au sein d'une relation entre deux sujets humains. Ainsi, se pose la question tant de la subjectivité du ou des chercheurs, que de celle des acteurs de l'organisation, sujets et objets de la recherche. Les recherches peuvent-elles être réellement objectives ?

Notre conviction nous amène à penser que l'objectivité est un mythe. D'une part parce que le chercheur ne peut faire abstraction de ce qu'il est, de ses valeurs, mais encore plus, il renvoie une image à l'observé qui l'incite à adopter un comportement particulier. « L'homme objectif est bel et bien un miroir ; habitué à s'assujettir à tout ce qu'il faut connaître, sans autre désir que celui que donne la connaissance, le 'reflet' » (Nietzsche, 1886, p. 217). L'individu n'est pas que lui-même, une hétérogénéité s'insère dans son unicité (Arendt, 1971). D'autre part, parce que même dans les sciences de la nature, reconnues pour leur scientificité, comme les sciences physiques, l'observation et la mesure ne sont jamais neutres ou objectifs. L'acte même de mesurer (le geste) perturbe la mesure. Par exemple, mesurer la pression d'un pneu et le geste qui permet de le faire, transforment, même si le chercheur ne le souhaite pas, la mesure et l'objet étudié. On pourrait dire que toutes les recherches sont ainsi soumises à des *lois de perturbations*. Celles-ci sont inhérentes à l'action d'observer ou de mesurer.

Du côté du chercheur en sciences de gestion, les images et les informations captées et recueillies peuvent s'inscrire dans un système composé, d'une part de ses cinq sens, d'autre part des instruments d'investigation qu'il utilise. Le système perceptuel et sensoriel du chercheur, ainsi que les outils qu'il choisit ne sont pas neutres, et ce quel que soit le degré d'immersion du chercheur sur son terrain d'investigation. Parallèlement, du côté des acteurs de l'organisation, les expressions qu'ils formulent à l'occasion d'un audit social (dans le cadre d'entretiens par exemple) ne semblent pas non plus épargnées de cette subjectivité. Ainsi, à la subjectivité du chercheur s'ajoute celle des acteurs de l'organisation. L'interprétation des mêmes réalités (évolutives dans le temps) donne parfois lieu à des discours différents de la part des acteurs, chaque acteur raisonnant avec ses propres émotions, ses propres convictions et son affectivité.

# 1.2. Objectivité et subjectivité dans les démarches de recherche-intervention

Dans ses travaux sur la *médecine expérimentale*, Claude Bernard (1865) dissocie l'*observateur* de l'*expérimentateur*. Selon l'auteur, l'observateur doit être « le photographe des phénomènes (...) son observation doit représenter exactement la nature », c'est-à-dire « observer sans idée préconçue » (p. 52). Cette conception renvoie à un observateur « passif », sans émotions, qui écrit sous la dictée de la nature. L'expérimentateur, au contraire, est « actif » : « L'expérimentateur réfléchit, essaye, tâtonne, compare et combine pour trouver les conditions expérimentales les plus propres à atteindre le but qu'il se propose. Il faut nécessairement expérimenter avec une idée préconçue. » (p. 52).

Dans les démarches de recherche-intervention en sciences de gestion (Moisdon, 1984; Avenier, 1989; Hatchuel, 1994; Argyris, 1995; Avenier et Nourry, 1997; Savall et Zardet, 1998; David, 2000) ou de recherche-expérimentation (Savall, 1978), l'objectivité du chercheur et des acteurs semble être une quête vaine. En effet, la recherche-expérimentation s'appuie sur une investigation expérimentale des modes d'organisation dans l'entreprise, celle-ci étant considérée comme un « terrain » au sens de champ d'investigations approfondies. La production de connaissance est vue pour et par les organisations (Avenier et Nourry, 1997), dans une logique transformative. Ce type de recherche s'oppose à la recherche contemplative, afin de favoriser l'appropriation et l'utilisation par les praticiens de l'entreprise d'une partie des connaissances produites par le chercheur et co-produites avec les acteurs de l'organisation. Ainsi, le chercheur-expérimentateur, à l'instar de celui décrit par Claude Bernard en médecine, expérimente avec une idée préconçue. « Dans les sciences d'expérimentation, l'homme observe, mais de plus il agit sur la matière, en analyse les propriétés et provoque à son profit l'apparition de phénomènes (...). A l'aide de ces sciences expérimentales actives, l'homme devient un inventeur de phénomènes, un véritable contremaître de la création » (Bernard, 1865, p. 48).

Ainsi, l'expérimentateur-chercheur « doit prendre conscience des registres selon lesquels il pense et perçoit, faute de quoi son appartenance socio-culturelle risque de se muer en un ethnocentrisme producteur de jugements de valeur aveugles et d'idéologies inconscientes » (Savall et Zardet, 2004, p. 345). Le chercheur n'est pas passif et génère des impressions, voire des émotions, qui vont modifier le comportement et le discours du sujet, qui eux-mêmes vont susciter des réactions émotionnelles chez le chercheur.

L'objectivité paraît donc être impossible à atteindre, mais, parallèlement, la subjectivité peut apparaître dangereuse si elle n'est pas maîtrisée et encadrée. Si certains préconisent d'appliquer une *anthropologie réflexive* permettant de considérer les conditions de production

des connaissances et des informations et de délibérément intégrer la subjectivité du chercheur, nous proposons plutôt de mettre en place des mécanismes et des principes de conduite de recherche, permettant de tendre vers une *certaine objectivité*. Renoncer à l'idéologie de l'objectivité des informations ne signifie pas pour autant renoncer à la qualité des informations. Il s'agit de remplacer cette impossible objectivité par une « *intersubjectivité contradictoire* ». Ce processus peut permettre d'affiner le degré de signifiance des informations et de renforcer la validité des résultats obtenus.

# 2. Pour une intersubjectivité... contradictoire

## 2.1. Intersubjectivité : à la frontière des paradigmes

L'intersubjectivité caractérise une situation de communication entre deux sujets. Intersubjectivité est composé de « inter » qui signifie ou suggère la « relation entre », la communication, et de « subjectivité » qui fait référence à l'intuition du sujet par lui-même, à ce qui lui est propre. La subjectivité d'un individu se réfère à l'influence qu'ont, sur l'activité mentale de cette personne, son tempérament, ses propres convictions, ses centres d'intérêt et motivations personnelles. Le concept d'intersubjectivité fut énoncé pour la première fois par le philosophe allemand Edmund Husserl, fondateur de la phénoménologie, reprise plus tard par Merleau-Ponty.

L'intersubjectivité est définie comme une « communication telle qu'elle s'établit entre les consciences » de deux personnes humaines (Bourdon, 1999, p. 656). Ainsi, de même que toute conscience est conscience de quelque chose, notre conscience reconnaît l'existence d'autres consciences dans une expérience originaire de coexistence, que Husserl appelle intersubjectivité. L'intersubjectivité suppose le détour indispensable par le discours de l'autre et la prise en compte de la pensée d'autrui dans l'élaboration des connaissances du sujet. Dans cette conception, intervient le solipsisme selon lequel le « moi », avec ses sensations et ses sentiments, constitue la seule réalité existante dont on soit sûr. Selon Merleau-Ponty, une subjectivité révélée à elle-même et à autrui constitue une intersubjectivité.

Afin de se rapprocher d'une certaine objectivité, nous proposons, de mettre en place une *intersubjectivité contradictoire*, qui consiste à confronter les points de vue relatifs et subjectifs de chacun des acteurs, en organisant et en suscitant des interactions entre acteurs dotés en partie de points de vue convergents et en partie de points de vue différents voire contradictoires.

### 2.2. Principes d'intersubjectivité contradictoire

Comment assurer l'intersubjectivité contradictoire? Nous proposons d'appréhender ce phénomène, à partir des principes de la recherche-intervention menée selon la *théorie et la méthodologie socio-économique* (Savall, 1975 ; Savall et Zardet, 1987).

L'intersubjectivité contradictoire prend place d'une part dans la *collecte de l'information*, d'autre part dans l'*analyse* et l'*interprétation de ces informations*. Car, il y a « deux choses à considérer dans la méthode expérimentale : 1° l'art d'obtenir des faits exacts au moyen d'une investigation rigoureuse ; 2° l'art de les mettre en œuvre au moyen d'un raisonnement expérimental afin d'en faire ressortir la connaissance de la loi des phénomènes. » (Bernard, 1865, p. 42).

Ainsi, il nous fait considérer d'une part le rôle des acteurs : chercheur(s) et acteurs de l'organisation, d'autre part les deux mouvements entrant en considération dans le processus de production de connaissances : collecte et analyse.

#### 2.2.1. Collecte d'informations

Dans la phase de *collecte d'informations*, le chercheur met en œuvre plusieurs techniques de collecte de l'information lui permettant de rendre moins subjectives les données collectées. Le triptyque [entretiens / observation / analyse de documents] est un des principes de mise en œuvre de l'intersubjectivité contradictoire. La qualité de la base d'informations sera d'autant plus grande qu'elle sera le résultat d'une combinaison de techniques de collecte d'informations.

Les *entretiens semi-directifs* permettent aux acteurs de l'organisation de s'exprimer de manière abondante sur des thèmes concernant la performance sociale, tout en limitant l'intervention et l'influence du chercheur, qui, la plupart du temps, se tait pour recueillir, comme un « thérapeute », l'expression des acteurs. Cette collecte par entretiens limite les biais du questionnaire, où bien souvent, à l'occasion de questions fermées, la réponse est dans la question. La multiplicité des acteurs rencontrés en entretiens tend également à obtenir une image proche de la réalité, même si dans le cadre d'entretiens, les acteurs s'expriment tant sur des descriptions factuelles que sur des ressentis et des opinions personnelles. Plus le chercheur combine les sources de collecte d'informations et multiplie son panier d'informateurs, moins il sera dépendant de leur vision subjective (Savall et Zardet, 2004, p. 213).

L'analyse de documents internes à l'entreprise permet de compléter l'information collectée au moment des entretiens, en précisant, détaillant ou atténuant des positions personnelles de certains acteurs interviewés.

Enfin, l'observation directe affine l'image obtenue de l'organisation et de sa performance sociale. Dans le cadre de recherches-interventions, la forte présence du chercheur sur son terrain d'expérimentation rend possible une observation quasi quotidienne des situations de travail sur une longue période.

# 2.2.2. Analyse et interprétation des informations

Dans la phase *d'analyse des informations collectées*, l'intersubjectivité contradictoire s'inscrit au sein du dispositif de restitution des résultats (« effet-miroir ») et d'intime conviction de l'intervenant (avis d'expert).

Les risques d'affectivité du chercheur, d'idéologies professionnelles ou culturelles peuvent l'inciter à épouser les représentations d'un corps social en particulier. Pour faire face à ces risques de trop forte subjectivité, il est important d'organiser le *filtrage* et l'affinage des informations collectées par la présentation « effet-miroir » des représentations collectées. Cette première étape permet de créer une première phase d'échange entre les acteurs sur des réalités plurielles, collectives et partagées (convergences) et des réalités plus singulières constituant des spécificités. Il s'agit alors de construire des *dispositifs itératifs*, pour confronter explicitement les différents acteurs dotés de leurs points de vue et analyses respectifs, afin d'en identifier les convergences et les spécificités. Sur ces points, un débat

s'engage pour créer une certaine intersubjectivité, c'est-à-dire une communication entre deux ou plusieurs personnes, considérée sur le plan d'échange de contenus.

Afin d'affiner les représentations des acteurs et celles du chercheur, ce dernier peut mettre en application un principe complémentaire d'analyse au second degré des situations décrites. Ainsi, la triangulation [entretiens / documents / observation], finalisée dans un premier temps par une « restitution » collective des « résultats bruts » obtenus, peut être complétée d'un filtrage complémentaire, à travers une analyse temporelle et une analyse de contenu.

Le discours d'un acteur dans une organisation est tout d'abord affecté par des *phénomènes temporels*: le présent, le passé et le futur influencent le discours des acteurs. Le *présent* (ou actualité) impressionne l'acteur. Un événement récent aura tendance à être survalorisé dans un entretien, ce qui introduit un biais dans l'expression de l'acteur. Cette information récente estelle bien pesée par l'acteur? Le *passé* ou l'effet mémoire entrent également en ligne de compte. Un acteur fortement marqué par un événement passé aura tendance à le placer encore dans son actualité, alors que celui-ci n'est plus présent. De même, certains événements passés ne sont pas mémorisés par l'acteur. L'*avenir* ou l'anticipation projective conduit certains acteurs à assimiler une situation possible ou désirée à une situation réelle. Ainsi, la sincérité et l'authenticité des informations collectées sont « affectées d'une part par l'amnésie des acteurs et d'autre part par une certaine confusion entre l'effet stratégique du discours et l'effet descriptif de l'objet » (Savall et Zardet, 2004, p. 222).

Ce premier filtre temporel peut être complété par un second filtre, permettant de mettre en évidence les dadas, les tabous et les contentieux. Les *dadas*, individuels ou collectifs, conscients ou inconscients, peuvent s'apparenter à une « idée fixe ». A l'opposé, les *tabous*, représentent les idées non exprimées par les acteurs, par crainte, pudeur ou convention sociale. « Ces non-dits, ces contournements et rétentions existent dans toute organisation et le chercheur gagne à s'interroger a priori sur les tabous sous-jacents aux discours recueillis et qu'il convient de détecter » (Savall et Zardet, 2004, p. 224). Enfin, les *contentieux* constituent un troisième élément pouvant « polluer » les discours des acteurs.

Le processus définit pour mettre en œuvre une certaine objectivité par intersubjectivité contradictoire consiste donc d'une part à faire le tri entre l'ensemble des discours des acteurs par le filtre temporel et le filtre des dadas-tabous-contentieux; d'autre part à permettre des itérations successives permettant de révéler aux acteurs les informations collectées pour les faire réagir et créer, au fur et à mesure une intersubjectivité productrice de nouveau sens.

Ce processus permet aussi d'affiner la mesure de la performance sociale par un encadrement progressif. Tout comme une mesure exacte n'a pas de sens, même si elle existe toujours, les recherches tentent de s'approcher le plus possible de cette mesure par un encadrement. Même dans les sciences les plus perfectionnées et avec les instruments les plus précis, la mesure n'est toujours qu'un encadrement de mesure. Mesurer la longueur d'une table, en ignorant aussi tous les effets de dilatation, revient à donner une « fourchette » plus ou moins grande de mesure. Il en va de même des recherches dans le domaine social. L'expérience permet de s'approcher d'une mesure vraisemblable par encadrement, mais la mesure exacte n'a pas de sens.

Si l'objectivité paraît donc une quête vaine et que la subjectivité apparaît risquée pour produire des connaissances d'intention scientifique, l'intersubjectivité contradictoire permet d'éviter toute affectivité dans la recherche et de limiter les risques d'interprétation erronée des

situations décrites par les acteurs. Ainsi, le chercheur, à l'image d'un « savant expérimentateur » (Bernard, 1865, p. 85) n'impose pas son idée, et tente, par les différents mécanismes décrits, de ne pas non plus se faire « manipuler » par les acteurs de l'organisation.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

ARENDT H. (1971), Considérations morales, 1ère publication, 1971 in Revue Social Research, 1993, Editions Tierce pour la traduction française, 1996, Rivages-Poches Petite Bibliothèque.

ARGYRIS C. (1995), Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, InterEditions, traduction de Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change, Jossey-Bass, 1993.

AVENIER M.-J. (1989), « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n°14, décembre, pp. 199-218.

AVENIER M.-J. et NOURRY L. (1997), « Connaissances engendrées dans une 'recherche-intervention': modalités de production et conditions de légitimation », Colloque « Constructivisme(s) et sciences de gestion », IAE de Lille, octobre, pp. 307-318.

BERNARD C. (1865), Introduction à l'étude de la médecine expérimentale, 1ère édition, 1947, Flammarion, 1984.

BOURDON B. (1999), Dictionnaire de la langue française, Flammarion.

COHEN E. (1997), « Epistémologie de la gestion », Encyclopédie de gestion, 2ème édition, Economica, pp. 1158-1178.

COMTE A. (1852), Discours sur l'esprit positif, Chronologie, introduction et notes par Annie Petit, édition de 1999, Vrin.

DAVID A., (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », ouvrage collectif, DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R., Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie pour les sciences du management, Editions Vuibert, Collection FNEGE.

DESCARTES (1637), Discours de la méthode, édition de 1997, Hachette.

HATCHUEL A. (1994), «Les savoirs de l'intervention en entreprise», Entreprises et Histoires, n°7, pp. 59-75.

HUSSERL E. (1905-1935), Sur l'intersubjectivité. Tome 1, édition de 2001, PUF.

HUSSERL E. (1905-1935), Sur l'intersubjectivité. Tome 2, édition de 2001, PUF.

IGALENS J. et ROUSSEL P. (1998), Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Economica.

LIOTARD P. (2000), « Le hibou et l'alouette. Approches plurielles et enjeux de recherche », Working Paper, 18 p.

MERLEAU-PONTY M. (édition de 1976), Phénoménologie de la perception, Gallimard.

MERLEAU-PONTY M. (édition de 1979), le visible et l'invisible, Gallimard.

MOISDON J.-C. (1984), « Recherche en gestion et intervention », Revue Française de Gestion, septembre-octobre, pp. 61-73.

NIETZSCHE F. (1886), Par-delà le bien et le mal. Prélude à une philosophie de l'avenir, édition de 2000, Le Livre de Poche.

PETIT J.-L. (1996), Solipsisme et intersubjectivité : quinze leçons sur Husserl et Wittgenstein, Cerf.

PIAGET J. (1967), Logique et connaissance scientifique, Encyclopédie de la Pléiade, Gallimard.

PIAGET J. (1970), L'épistémologie génétique, 4ème édition, 1988, PUF.

SAVALL H. (1975), Enrichir le travail humain : l'évaluation économique, Dunod, nouvelle édition augmentée, 1989, Economica.

SAVALL H. (1978), « Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficience économique et du développement humain », Rapport du VIIè Colloque International du Collège de France, décembre 1977, Revue Economie Appliquée, n°4, 36 p.

SAVALL H. et ZARDET V. (1987), Maîtriser les coûts et les performances cachés, 3ème édition augmentée, 1995, Economica.

SAVALL H. et ZARDET V. (1998), « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », Revue Internationale de Systémique, Vol. 10, n°1-2, pp. 157-189.

SAVALL H. et ZARDET V. (2004), Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe, Economica.

STEINER R. et BARBEZAT A. (2002), Goethe, le Galilée de la science du vivant, Novalis.

TESTART A. (1991), Essai d'épistémologie, Christian Bourgeois.

USINIER J.-C., EASTERBY-SMITH M. et THORPE R. (1993), Introduction à la recherche en gestion, Economica, 2ème édition, 2000.

# DETECTION, ANALYSE ET QUANTIFICATION DU RISQUE SOCIAL : LE MODELE M@RS

### **Hubert LANDIER**

Consultant, directeur de la lettre « Management social ». Membre du conseil d'administration de l'IAS.

#### **Bernard MERCK**

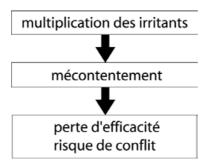
Consultant et chercheur en RH. Membre du conseil d'administration de l'IAS.

#### Introduction

Le « social », pour beaucoup de managers, a longtemps pu représenter la part d'irrationnel que comporte l'entreprise. Les effets d'un mauvais climat social n'étaient pas quantifiables. N'étant pas quantifiables, ils n'apparaissaient pas dans la comptabilité. N'y apparaissant pas, ils étaient nuls et non avenus. Nombre de DRH ont ainsi pu constater, venant des « opérationnels » ou des financiers, le manque d'intérêt pour une dimension de l'entreprise dont ils étaient incapables de mesurer les conséquences, positives ou négatives, sur les résultats de l'entreprise.

Dans un contexte de concurrence qui tend en permanence à réduire les marges de manœuvre, ces conséquences, pourtant, peuvent être déterminantes pour la réussite de l'entreprise. Une détérioration du climat social peut se traduire par une baisse de l'efficacité collective au travail, par une progression de l'absentéisme, par une augmentation indésirable du turn-over, avec le départ des meilleurs, et par des risques de conflit, susceptibles eux-mêmes de peser sur l'image de l'entreprise, et donc sur son attractivité commerciale. Parce qu'il ne figure pas en tant que tel dans la comptabilité, le coût social est un coût caché, qui n'en constitue pas moins un coût réel. Dès lors, sa prise en compte, en vue d'actions correctives susceptibles de le réduire, peut constituer pour l'entreprise une source de productivité importante.

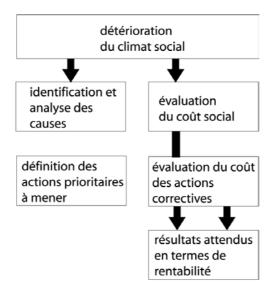
Il s'agit donc d'évaluer le coût d'un climat social détérioré et d'en préciser les causes afin d'adopter des mesures correctrices dont le coût, lui-même mesurable, constituera un investissement rentable pour l'entreprise et un progrès pour les salariés qu'elle emploie. M@RS (« Modèle d'analyse du risque social ») a ainsi pour objet de proposer à la Direction Générale de l'entreprise et au DRH un outil opérationnel qui leur permettra de détecter les actions prioritaires à mener et d'en calculer la rentabilité.



1. De la détection des irritants à la mesure du risque social

La dégradation du climat social se traduit par des coûts actuels et par des coûts potentiels. Les coûts actuels sont de différentes natures; ils résultent notamment de l'existence d'un absentéisme excessif, d'un turn over trop élevé, avec le départ des meilleurs éléments, et surtout, de la perte d'efficacité collective telle qu'elle se traduit par des négligences génératrices de pertes de productivité, voire de pannes ou de malfaçons, et parfois même par des dégradations volontaires. Quant aux coûts potentiels, ils correspondent au risque de grève et aux pertes financières qui en résultent directement et indirectement (altération de l'image de l'entreprise, détérioration de la relation avec les clients, départ de certains d'entre eux). On notera ainsi que le coût social ne résulte pas seulement des conflits, lorsqu'ils se produisent, mais qu'il résulte également des comportements des salariés au quotidien. Ce coût représenté par une dégradation de leur efficacité individuelle et collective peut s'évaluer en pourcentage de la masse salariale. Or, les enquêtes de climat social nous apprend que celui-ci peut être très élevé. Il s'agit donc, pour l'entreprise, d'un réservoir de productivité important.

Reste à savoir ce qui conduit les salariés à faire preuve de négligence, à s'absenter sans cause réelle et sérieuse, à chercher à quitter l'entreprise, voire même à se lancer dans un mouvement de grève. Les enquêtes de climat social révèlent que de tels comportements résultent de la multiplication de ce que nous avons appelé des « irritants » ; les irritants représentent toutes sortes de petits problèmes, de tracasseries, de sources d'inquiétude ou de frustration qui, au quotidien, viennent véritablement polluer la vie de chacun dans l'entreprise et contribuent ainsi à la détérioration du climat social. Il s'agira, par exemple, des questions maintes fois posées et qui ne reçoivent aucune réponse ; ou encore, des augmentations de salaire attribuées prétendument au mérite, mais dont l'attribution ne semble résulter d'aucun critère précis. Ce sont donc là d'autant de sources de mécontentement qui le plus souvent demeurent inexprimées, mais qui conduisent ceux qui les subissent à moins s'impliquer dans leur travail, à se comporter, individuellement ou collectivement, d'une façon moins efficace qu'ils ne le seraient, en l'absence de tels irritants.



la détérioration du climat social représente un "coût caché" susceptible d'être mesuré, ses causes doivent être identifiées en vue d'actions correctives représentant pour l'entreprise un investissement rentable

L'appréciation du risque implique ainsi une détection des irritants qui contribuent à la dégradation du climat social et à l'apparition et au développement des tensions. Plusieurs

dizaines d'enquêtes approfondies et des centaines d'interviews en profondeur, réalisées dans le cadre de missions d'appréciation du climat social et de détection des sources de tensions<sup>1</sup>, ont permis d'établir un référentiel correspondant aux irritants que l'on trouve le plus fréquemment à l'origine d'une dégradation significative des relations de travail. Ce référentiel est au cœur du modèle M@RS. Il s'agit en effet de détecter, parmi les 32 irritants, répartis en 5 familles, figurant dans ce référentiel, ceux d'entre eux qui sont susceptibles d'expliquer une dégradation du climat social et donc de peser sur les coûts, réels ou potentiels, de l'entreprise ou de l'établissement où ils ont été constatés.

# Principales sources de dysfonctionnement internes génératrices de tensions sociales

## A - Comportement perçu de la Direction

- 1 Éloignement des centres de décisions
- 2 Absence de reconnaissance pour le travail accompli
- 3 Incapacité à présenter un projet mobilisateur
- 4 Manque de cohérence visible de l'équipe de direction
- 5 Absence d'une visibilité suffisante de la politique poursuivie

# B - Comportement perçu de l'encadrement :

- 6- Définition insuffisante des rôles respectifs du n+1 et du n+2
- 7- Présence insuffisante sur le terrain
- 8- Manque de respect pour le personnel
- 9- Comportement autoritariste ou incapacité à animer et à réguler l'équipe
- 10-Incapacité à faire progresser les personnes
- 11-Existence d'ordres et de contre-ordres
- 12- Absence d'informations claires et complètes
- 13- Absence de réponse aux questions et aux suggestions d'amélioration
- 14- Défaillances dans le traitement des symboles

# C- Composition sociologique de l'établissement et représentation du personnel :

- 15- Querelles entre anciens et nouveaux
- 16-Existence de groupes sociaux fortement typés du point de vue ethnique, sociologique ou professionnel
- 17- Existence d'une représentation du personnel peu structurée et peu représentative
- 18-Existence d'une surenchère entre organisations syndicales concurrentes
- 19-Existence d'une tradition de confrontation sociale

## D - Mise en œuvre perçue des méthodes de management :

- 20-Informations générales insuffisantes
- 21-Incompréhension des modes de fonctionnement de l'entreprise et des exigences qu'ils impliquent
- 22- Négligences dans l'accueil des nouveaux embauchés

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Cf. Hubert Landier et Daniel Labbé, *Le management du risque social*, Editions d'organisation, 2004.

- 23- Absence d'entretiens périodiques sérieusement faits
- 24- Mesures salariales individuelles différenciées mais non justifiées de façon claire
- 25-Possibilités d'évolution insuffisantes ou répondant à des règles insuffisamment claires entraînant un sentiment d'injustice ou d'inéquité

# E - Perception de l'avenir et des rapports de l'entreprise à son environnement:

- 26-Inquiétude en ce qui concerne la pérennité de l'établissement ou de l'emploi
- 27- Incertitude en ce qui concerne les intentions de la Direction
- 28-Evolution défavorable des métiers pratiqués
- 29- Crainte de déclassement par insuffisance des compétences requises
- 30-Relations difficiles avec les usagers ou les clients
- 31-Evolution insuffisamment comprise des modes de fonctionnement entre l'entreprise et ses partenaires
- 32- Changement imposé sans explications suffisantes du cadre institutionnel

Ces irritants, toutefois, n'ont pas la même portée sur le comportement du personnel selon, notamment, l'histoire sociale de l'entreprise ou de l'établissement où ils ont été constatés; c'est pourquoi M@RS pondère leurs effets par des « facteurs contextuels », au nombre de 8, et qui sont susceptibles, soit de renforcer, soit de réduire les conséquences des irritants en termes de dégradation du climat social.

#### **Facteurs contextuels internes**

- 1. Attachement du personnel à l'entreprise
- 2. Discipline de travail
- 3. Continuité dans la mise en oeuvre de la politique sociale
- 4. Existence d'une tradition de négociations sociales
- 5. Mémoire de traumatismes sociaux (restructuration ou rachat)
- 6. Existence de contentieux juridiques entre les syndicats et la Direction
- 7. Existence d'une tradition de confrontation sociale
- 8. Existence de groupes militants radicaux

Reste à mesurer la portée des irritants et des facteurs contextuels. Cette mesure est effectuée par le moyen d'un questionnaire électronique de 120 questions paramétré par M@RS de façon à aboutir à une véritable cartographie du risque social dans l'entreprise ou dans l'établissement

## 2. La présentation d'une cartographie du risque social

Selon le degré de précision recherché, le questionnaire pourra être instruit par un nombre limité de personnes désignées par la Direction afin d'évaluer globalement et rapidement la situation, ou au contraire, par un panel significatif de salariés, voire par la totalité du personnel, pour obtenir une analyse détaillée et précise. M@RS constitue alors l'équivalent d'une enquête par sondage, réalisée sur un support informatique, permettant non seulement de connaître le point de vue des personnes interrogées, moyennant respect de leur anonymat, mais également de mesurer le risque social et son coût, et de détecter ainsi, puis décider en connaissance de cause, des actions prioritaires susceptibles d'être menées afin de remédier à une situation détériorée.

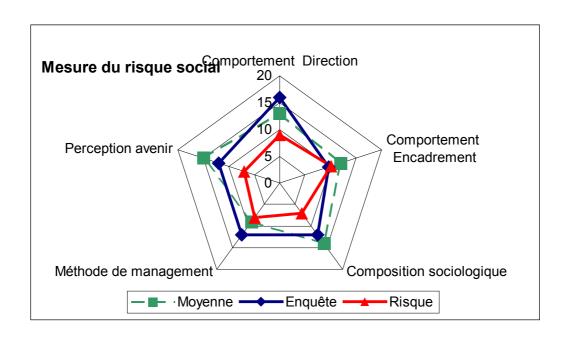
Selon le niveau de M@RS choisi par l'entreprise cliente, les résultats peuvent être présentés d'une façon synthétique, par « familles d'irritants » (présentation en étoile), ou d'une façon beaucoup plus détaillée, irritant par irritant (présentation en zigzag). Ces résultats peuvent concerner selon les cas :

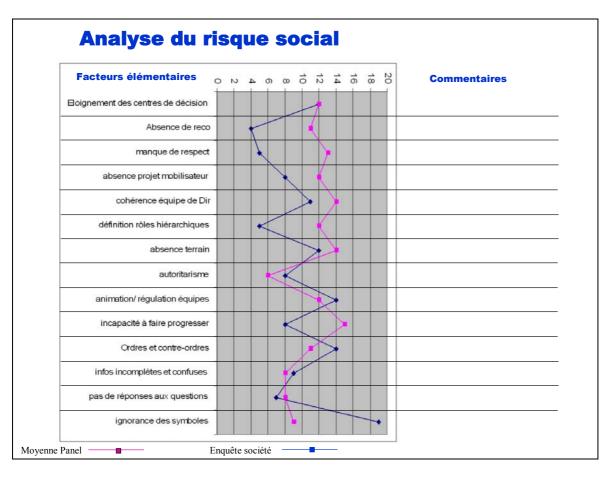
- l'entreprise envisagée globalement,
- chacun de ses différents établissements,
- des ensembles homogènes qui figurent dans le modèle M@RS sous l'appellation de « pôles ».

Bien entendu, ces résultats sont susceptibles de faire l'objet d'études comparatives :

- comparaison des résultats d'un pôle ou d'un établissement particuliers par rapport à l'entreprise envisagée globalement,
- comparaison de pôle à pôle ou d'établissement à établissement,
- comparaisons dans le temps, en vue de mesurer les effets des actions correctrices mises en œuvre dans l'intervalle.

Reste à évaluer le coût social représenté par les dysfonctionnements mis en lumière par le modèle ; celui-ci fait l'objet d'une estimation faisant appel aux techniques assurantielles, par référence à une table prenant en compte à la fois l'effet des irritants et l'effet, positif ou négatif, des facteurs contextuels. L'entreprise dispose ainsi d'une évaluation fondée des coûts sociaux résultant des dysfonctionnements qui sont à la source des irritants, du coût potentiel pondéré par sa probabilité résultant d'un éventuel conflit, et du gain à attendre de la mise en oeuvre d'actions correctives.





# 3. Les différentes utilisations possibles de M@RS

De la simple estimation du risque social, à l'échelle de l'entreprise envisagée globalement, faisant appel à l'appréciation d'un nombre limité de ses dirigeants, à l'enquête la plus détaillée, fondée sur la consultation d'un nombre important de collaborateurs, M@RS se présente ainsi comme un outil très souple, susceptible de plusieurs utilisations possibles :

- évaluation de la performance sociale de l'entreprise en des termes cohérents avec les critères de rentabilité auxquels sont soumis ses différents projet de développement dans le domaine technique ou commercial,
- évaluation des marges de progrès possibles de l'entreprise par comparaison avec la moyenne observée pour l'ensemble de la profession,
- évaluation comparée des performances obtenues par différents sites ou différents pôles,
- évaluation du ROI des projets d'action dans le domaine du management humain,
- détection des écarts entre la stratégie arrêtée par la Direction générale et sa mise en oeuvre sur le terrain,
- sensibilisation des managers à la dimension sociale de leur mission et aux coûts résultant de négligences de leur part en matière de management humain,
- sensibilisation des financiers à l'impact des actions menées dans le domaine social,
- recherche des actions prioritaires, dans le domaine des relations de travail, en vue d'une amélioration de la performance globale de l'entreprise,
- évaluation des effets des actions menées en vue d'une amélioration du climat social.

## Des exemples d'utilisations possibles de M@RS:

- 1 Une entreprise du secteur des services veut créer un baromètre de climat social interne et applique M@RS à un grand nombre de petits établissements avec la possibilité de suivre d'années en années l'évolution des actions correctives menées avec l'encadrement local.
- 2 Une entreprise intégre M@RS dans ses actions de formation de ses managers aux relations sociales, afin de les convaincre de l'importance de leur rôle social en termes d'impact sur les résultats et de leur permettre de suivre par la suite leurs progrès.
- 3 Une entreprise industrielle confrontée à des situations sociales tendues dans certains de ses établissements, décide de se donner la possibilité, quand le besoin s'en fait sentir, de mener une enquête flash dans tel ou tel d'entre eux, en se comparant au reste de la profession.
- 4 Une grande entreprise arrête le principe d'enquêtes périodiques de climat social, dans le but de mesurer ses progrès, de comparer entre eux les différents établissements et filiales du Groupe (benchmarking) pour mettre en lumière les meilleures pratiques et détecter les pôles où une action corrective s'avère nécessaire.

- 5 Un DRH souhaite sensibiliser son comité de direction, dominé par une vision essentiellement financière, sur les pertes d'exploitation liées à une absence de cohérence des politiques RH et à certaines déficiences dans le management humain de l'entreprise.
- 6 Une entreprise amenée à reprendre une activité (contrat de gérance ou rachat) veut mesurer très rapidement le risque social lié à l'opération ainsi que les coûts correspondants à mettre en balance avec les gains attendus.

En vue de répondre d'une façon adaptée à ces différentes problématiques, M@RS est ainsi proposé aux entreprises sous formes de prestations de précisions croissantes, à partir d'une plate-forme sécurisée accessible par Internet.

- depuis l'auto diagnostic global flash du risque social,
- jusqu'au diagnostic détaillé par facteurs de risque (irritants et facteurs contextuels), susceptible d'être réalisé pôle par pôle ou établissement par établissement en faisant appel au point de vue d'un nombre plus ou moins élevé de personnes interrogées.

En outre, M@RS peut être proposé par abonnement, en vue de la réalisation périodique d'enquêtes réalisée sur une base identique et sur un périmètre comparable en vue de suivre dans le temps l'évolution du risque social assumé par l'entreprise.

# Plus qu'une enquête d'opinion..., mieux qu'une notation sollicitée...

- L'enquête d'opinion par sondage apporte une information sur le point de vue des salariés sur la base des thèmes jugés utiles par la direction.
- La notation sociale sollicitée permet d'évaluer les performances de l'entreprise sur la base d'un référentiel social et sociétal extérieur à la problématique propre à l'entreprise.
- M@RS permet d'évaluer, à partir du jugement des dirigeants et des salariés, sur la base d'un référentiel construit en termes de gestion, les marges latentes de productivité liées à la qualité du management humain de l'entreprise.

# L'AUDIT DE CONFORMITE DES CONDITIONS DE TRAVAIL : CONCEPTION ET ASSISE. APPROCHE ANALYTIQUE D'UNE ENTREPRISE TUNISIENNE

### Saloua LANGAR

Auditrice sociale certifiée, CNSS, Tunisie. Trésorière de l'IAS Tunisie.

#### Résumé

Aujourd'hui, même si l'entreprise respecte la réglementation en matière d'hygiène et des conditions de travail, elle peut encore subir des risques en raison notamment des aléas et des effets pervers de la technologie. L'audit de conformité des conditions de travail nous permettra d'évaluer l'efficacité des mesures et des dispositifs mis en place et de détecter les risques potentiels.

En effet, à travers l'audit de conformité des conditions de travail, considéré comme un audit participatif, au niveau d'une entreprise tunisienne, nous allons nous interroger sur le bienfondé de cet audit et sur la pertinence des référentiels utilisés.

Il importe de signaler que pour des raisons de confidentialité, la dénomination de cette entreprise ne sera pas dévoilée.

#### Introduction

Le concept d'audit, de par le monde, connaît une vogue certaine. Après les différents domaines de la gestion, l'audit fait de plus en plus irruption dans le domaine social. Les pratiques d'audit se sont multipliées, développées et diversifiées au point que le terme d'audit fait partie de la "mode gestionnaire et sociale". Il reste que cette notion à la mode, véhicule des ambiguïtés. En effet, l'audit social, surtout de par la variété des domaines qu'il touche et en l'absence de normes et de référentiels précis, exige un travail de clarification.

D'où la nécessité de présenter une définition globale des différentes tendances actuelles de l'audit social et du champ de son intervention, pour nous limiter par la suite à l'audit de conformité et à ses spécificités à travers le cas d'une entreprise tunisienne en matière de conditions de travail.

La problématique de cette communication serait alors de déterminer la démarche d'audit de conformité des conditions de travail au niveau d'une entreprise tunisienne. L'idée centrale à développer est de déterminer si cette démarche d'audit telle qu'elle est définie actuellement est bien fondée et bien structurée. Se base t-elle sur des référentiels spécifiques ayant une valeur permettant d'améliorer les conditions de travail ?

#### 1. Définitions de l'audit social

Plusieurs définitions ont été données à l'audit social ; tout d'abord, il a été défini<sup>1</sup> comme : «un audit appliqué à la gestion et aux modes de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient, ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes».

Aussi, la Commission européenne a défini l'audit social dans son livre vert comme étant «une évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes»

Selon la norme ISO version 2000, l'audit social est défini comme étant "un processus méthodique indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits".

L'objectif de l'audit social serait donc d'aider l'entreprise à fournir des appréciations et des analyses objectives.

L'audit social<sup>2</sup> permet d'établir un constat donnant une image fidèle de la réalité ou s'assurant de la fiabilité des informations pertinentes, de mettre en évidence les points forts et faibles et les problèmes à partir des référentiels et aussi de mettre en évidence les risques de toute nature que court l'entreprise et de les analyser et de proposer éventuellement les recommandations de nature à les réduire.

L'audit social<sup>3</sup> est aussi une mission aux dimensions variables vu qu'il peut être soit une mission d'appréciation de la conformité de la pratique sociale à des référentiels soit une mission de recherche de l'efficacité des pratiques sociales ou enfin une mission d'ordre stratégique de l'entreprise.

Enfin, l'audit social ne se situe pas dans le contexte traditionnel et conflictuel des intérêts des salariés et des employeurs mais dans la perspective d'une gestion globale de l'entreprise qui intègre l'aspect social comme facteur essentiel de sa performance et de sa compétitivité.

Il a pour but d'examiner de façon critique les informations disponibles dans son champ d'action.

Les fondements théoriques de la démarche d'audit social se trouvent principalement selon Peretti et Vachette<sup>4</sup> dans la démarche développée par les anglo-saxons et appliquée aux domaines financier et comptable, mais au delà de ces méthodes, l'audit social s'appuie sur tous les apports méthodologiques liés au traitement de l'information et plus particulièrement au traitement de l'information qualitative.

De par la problématique que nous nous sommes fixés dans le cadre de cette analyse, il serait opportun d'apporter une définition succincte de l'audit de conformité.

<sup>3</sup> Couret (A) et Igalens (J) (1988). L'audit social. Que sais-je?, p.3

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Les mots pour l'audit, IAS-IFACI (2000). Ed.Liaisons.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Candau (P) (1990). Audit des associations.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Peretti (J.M) et Vachette (J.L) (1984). Audit social. p.28

#### 2. Définitions de l'audit de conformité

L'audit de conformité vise à vérifier le respect des exigences qui s'applique au système ou au processus audité.

Les objectifs de l'audit de conformité ont donc un caractère préventif et visent à évaluer l'efficacité des mesures et dispositifs mis en place par l'entreprise et à détecter les risques potentiels.

L'audit de conformité s'appuie très largement sur des référentiels appropriés aux caractéristiques de l'entreprise à auditer.

L'auditeur serait alors appelé à identifier le référentiel pertinent et de créer sur cette base le guide d'audit et de questionnement de la mission et ce en dialogue avec l'entreprise en question. Cet audit est un audit participatif.

Le référentiel de l'audit se définit selon Vatier<sup>5</sup> comme "un ensemble d'éléments de référence, une construction rationnelle extérieure à l'auditeur qui l'utilise, représentative d'une situation dont on peut rapprocher autant d'images comparables à chacun de ces éléments correspondants et relever des écarts significatifs de divers aspects de cette situation".

C'est l'ensemble des prescriptions (normes, objectifs, directives) s'imposant à une entreprise ou retenues par elle et auxquelles un auditeur va se reporter pour comparer ce qu'il va constater à ce qui devrait être.

Les références de l'audit doivent être exprimées en termes d'exigences qualitatives et quantitatives à respecter permettant de constituer des points de comparaison et d'orienter l'action d'une manière efficace.

La formulation des critères pertinents est nécessaire pour vérifier le respect ou le non respect de ces exigences. Comme il est nécessaire d'associer un questionnement dont les réponses peuvent être obtenues soient par des entretiens individuels ou de groupe ou/et par des observations ou/et par une étude de la documentation existante. Le questionnaire d'audit s'articule autour des six familles de questions à savoir : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Combien ? et Comment ?

C'est la démarche<sup>6</sup> de l'audit de conformité qui constitue le fondement de l'audit. En effet, c'est une démarche inductive, objective, méthodique, indépendante, ponctuelle, pédagogique et coopérative.

L'absence de tout à priori, la preuve de toute non conformité, l'indépendance de l'auditeur constituant une garantie d'objectivité, la ponctualité de la mission d'audit ainsi que la coopération sont les éléments clés de la démarche de l'audit de conformité. En effet, l'auditeur doit partir des faits, les vérifier, les comparer à d'autres, en tirer les écarts, en diagnostiquer les causes et proposer éventuellement des recommandations.

Ainsi, l'auditeur social doit être attentif aux réalités. Il doit écouter les différents acteurs de l'entreprise pour entendre ce qui veut se dire ou ne le veut pas et regarder les faits pour voir ce qu'ils recouvrent et mesurer et donner un sens à leur mesure au delà des chiffres enregistrés<sup>7</sup>.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Vatier (R) (1988). L'audit de la gestion sociale, Editions d'Organisation.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Candau (P).op.cit, p.28

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Vatier (R) (29 et 30 août 2002). Message lors de la 20<sup>ème</sup> Université d'Eté de l'IAS, Bordeaux.

Schématiquement, nous pouvons présenter la procédure de l'audit de conformité :

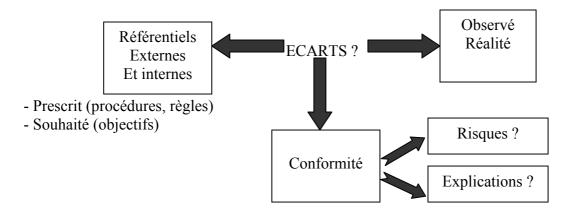


Schéma de la démarche d'audit de conformité

- J. Igalens<sup>8</sup> distingue quatre catégories de risques sociaux en l'occurrence :
  - Le risque de non-respect des textes,
  - Le risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel,
  - Le risque d'inadéquation des besoins aux ressources humaines,
  - Le risque d'envahissement des préoccupations sociales..

En pratique, l'audit de conformité<sup>9</sup> prend deux formes selon la taille de l'entreprise auquel il est conduit :

Pour les petites entreprises, il s'agit de constater la conformation aux règles du droit social.

Pour les plus grandes entreprises, nous ajoutons l'examen de l'application des procédures internes et la conformité des données chiffrées aux définitions et modes de détermination fixés au sein de l'entreprise.

La difficulté de la mission d'audit tient à la variété des règles à appliquer, associée à la très grande diversité des documents et des procédures à auditer. La délimitation des domaines conduit à souligner l'importance du cadre réglementaire applicable dans l'entreprise en matière des conditions de travail.

La spécificité de la mission tient au fait qu'il ne suffit pas de relever les distorsions vis-à-vis des règles mais aussi d'apprécier les risques associés, sous forme des sanctions prévues par la législation.

Nous allons voir dans le cas pratique, dans quelle mesure cette démarche a été respectée et nous interroger sur le bien-fondé de l'audit des conditions de travail au niveau d'une entreprise tunisienne ainsi que sur la pertinence des référentiels utilisés.

En effet, actuellement, l'entreprise tunisienne vit une ère de grandes mutations économiques, technologiques et sociales, imposées par le nouvel ordre économique mondial. L'audit des conditions de travail n'est pas sans effets sur la santé et la sécurité au travail de l'homme, acteur principal dans le processus de production et de performance.

C'est pourquoi la protection de la santé des travailleurs et la prévention contre les risques professionnels constituent un enjeu primordial dans cet audit au niveau de toute entreprise.

.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Igalens ( J). Le risque social de la PME. Travaux et recherches de l'IAE, 33.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Berthelot (N), Corbet (D) et Soland (J.B). L'audit des emplois, DESS de Contrôle de Gestion Sociale

## 3. Présentation de l'entreprise objet de l'étude

L'entreprise objet de notre étude a pour rôle la fabrication, la réparation et la fourniture des appareils orthopédiques les plus divers.

Elle exerce son activité non seulement sur site mais aussi à l'extérieur sous forme d'intervention itinérante dans les centres hospitaliers et les dispensaires de l'intérieur du pays. Elle emploie environ 120 agents.

#### 4. Audit de conformité des conditions de travail

La première étape de cette mission d'audit des conditions de travail au niveau de l'entreprise objet de notre étude consiste à préciser la demande d'audit au niveau de la lettre de mission qui est cosignée par le commanditaire et l'auditeur.

Par la suite, la mission d'audit est déclenchée par le biais d'une réunion d'ouverture de la mission d'audit qui précisera l'objet, le champ et la portée de l'audit au commanditaire.

Aussi, cet audit de conformité a été réalisé par rapport aux normes tunisiennes afférentes aux conditions de travail, aux textes réglementaires en Tunisie et en France et aux normes françaises AFNOR, dont certains sont donnés dans le tableau ci-dessous.

Le référentiel n'étant pas un construit de l'entreprise, il est de ce fait réglementaire.

#### 4.1 Entités auditées

Les entités auditées dans cette entreprise concernent les prothèses, les orthèses, la sellerie et le bandage, la podo-orthèse (chaussures orthopédiques), le corset, la salle de coulage de la résine, la salle de plâtre et la salle de prise de moulage.

#### 4.2 Portée de l'audit

Cet audit porte sur de nombreux aspects de la vie au travail ; il s'agit de l'évaluation de la charge de travail, des contraintes physiques, de la perception et de la vigilance et enfin de l'environnement.

L'analyse des conditions de travail concerne aussi bien des éléments quantifiables telles que la température, l'éclairement que la perception qu'a le personnel technique exerçant dans cette entreprise.

#### 4.3 Déroulement de l'audit

La mission d'audit s'est déroulée en différentes étapes tout en précisant les intervenants à la démarche, schématisées comme ci-dessous, afin de mieux cerner les non-conformités, d'évaluer leur degré d'importance, de les comparer au référentiel retenu, de présenter les risques découlant de ces anomalies, d'analyser leurs causes et de déterminer les moyens et les actions correctives nécessaires pour pouvoir réduire les risques. Ces non-conformités sont présentées sous forme de fiches de non-conformités signées aussi bien par le responsable de l'entreprise, par l'auditeur que l'ingénieur chargé de la prévention, comme indiqué dans le modèle ci-joint; et ceci dans le but d'impliquer les acteurs dans la démarche d'audit et qui seront à même de saisir le degré de son importance pour le bien de l'entreprise et de ses ressources humaines. Enfin, la dernière étape la plus importante est la restitution du rapport d'audit au commanditaire. Par ailleurs, un audit de suivi a été aussi réalisé après 6 mois pour voir si les mesures correctives ont été entreprises ou pas.

En effet, l'amélioration des conditions de travail est un facteur motivationnel pour les ressources humaines.

La qualité de vie au travail n'est-elle pas devenue un souci majeur des entreprises pour répondre aux attentes des parties prenantes de l'entreprise.

Tableau synthétisant les différentes étapes de la démarche d'audit de conformité des conditions de travail

Etape	Intervenant
Discussion sur la mission d'audit	Premier responsable de l'entreprise
Clarification de la portée de l'audit et acceptation du ou des référentiels d'audit	Premier responsable de l'entreprise
Détermination de la logistique nécessaire pour la réalisation de la mission	Premier responsable de l'entreprise
Discussion avec les responsables des ateliers : portée et référentiels d'audit	Responsables de la structure de l'entreprise à auditer
Discussion des résultats des études réalisées précédemment au sujet des conditions de travail	Responsables de la structure de l'entreprise à auditer
Rencontre avec les agents exerçant dans les ateliers pour leur expliciter la mission d'audit	Agents exerçant dans les structures de l'entreprise à auditer
Distribution d'un 1er questionnaire relatif à la description des postes de travail pour saisir qui fait quoi ?	Agents exerçant dans les structures de l'entreprise à auditer
Distribution d'un 2èmequestionnaire relatif aux conditions de travail	Agents exerçant dans les structures de l'entreprise à auditer
Discussion avec ces agents pour cerner les non-conformités (mineures et majeures) et des risques liés à ces non-conformités	Agents exerçant dans les structures de l'entreprise à auditer
Confirmation des non-conformités relevées avec un ingénieur chargé de la prévention	Ingénieur chargé de la prévention
Restitution du rapport d'audit	Premier responsable de l'entreprise à auditer

## Quelques référentiels utilisés

Nature du référentiel	Objet		
Référentiels tunisiens			
-Arrêté du Ministère des Affaires Sociales et de la Santé Publique	Liste des maladies Professionnelles		
-Norme tunisienne 36-18 (1984)	Limite maximale de manutention		
-Arrêté du 12 juin 1987	Dispositif de protection		
-Décret n°68-328 du 22 octobre 1968	Règles d'hygiène		
Référentiels français			
-Loi française du 11 juillet 1977	Niveau du bruit (fixation du Niveau sonore acceptable)		

Ce qui importe de démontrer est la recherche d'une rigueur scientifique au niveau de la démarche d'audit de conformité des conditions de travail.

#### Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer que la mission d'audit des conditions de travail au niveau de l'entreprise objet de notre étude a permis la participation et la responsabilisation des travailleurs à la mise en place des mesures de sécurité et de prévention contre les risques professionnels, leur information sur les risques auxquels ils sont exposés et de mettre en exergue la volonté du premier responsable de cette structure d'assurer un lieu de travail sûr, propice à des conditions de travail favorables surtout que ce responsable a été fortement sensibilisé sur le lien entre les conditions de travail et les objectifs de l'entreprise en l'occurrence la réalisation d'une meilleure productivité.

Ainsi, cette mission d'audit constitue à la fois une réponse communicative dans la mesure où elle a répondu à la volonté de la direction générale de l'entreprise d'améliorer les conditions de travail au sein de cette structure et une réponse stratégique du fait qu'elle a reconstruit les enjeux des différents intervenants qui ont posé les problèmes liés aux conditions de travail et présenté les solutions y afférentes. Il reste que l'audit ne peut pas prétendre à la connaissance exhaustive du système audité. En fait, une part de la logique des acteurs est irréductible à une analyse rationnelle et à une connaissance complète<sup>10</sup>.

-

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Lecointe (M) et Rebinguet (M) (1994). Ethique et pratique de l'audit, le cas des audits de formation, p.59

Enfin, nous ne pouvons que se joindre à Michel Joras<sup>11</sup> qui affirme que « Auditer c'est écouter sans s'écouter pour se faire écouter ».

# Fiche de non-conformité

	Entreprise :			
	Ordre de mission daté du			
	Date :			
	Dute:			
1- Non conformité : Majeure Mineure				
A/ Défaillance				
B/Risques	:			
C/Preuve	:			
D/Exigence (R	éférentiel) :			
	Intervenant		Signature	
	Auditeur			
	Responsable de la structure de			
	l'entreprise à auditer			
	Ingénieur chargé de la prévention		D /	
	Action corrective mise en place Pour le :		Date	
2- Action corre	ective :			
Signature du responsable de l'atelier :				
3-Revue de l'action corrective :				
Action proposée ou prise satisfaisante Autre vérification requise		Oui/N		
L'auditeur : Signature : Date :				
Commentaires :				

Joras (M).(1997).L'audit, mais qu'est-ce que c'est?

# **BIBLIOGRAPHIE**

Berthelot (N), Corbet (D) et Soland (J.B). L'audit des emplois, DESS de Contrôle de Gestion Sociale

Candau (P) et Tougard (L) (1990). Audit des associations.

Couret (A) et Igalens (J) (1988). L'audit social. Que sais-je?

IAS-IFACI (2000). Les mots pour l'audit, Ed.Liaisons.

Igalens (J). Le risque social de la PME. Travaux et recherches de l'IAE, 33.

Joras (M) (1997). L'audit, mais qu'est-ce que c'est?

Lecointe (M) et Rebinguet (M) (1994). Ethique et pratique de l'audit.

Peretti (J.M) et Vachette (J.L) (1984). Audit social.

Vatier (R) (1988). L'audit de la gestion sociale, Editions d'Organisation.

# LOGIQUES D'AUDIT ET RATIONALITES SOUS-JACENTES

## Pierre LOUART

Professeur des Universités – IAE de Lille. Directeur de l'IAE de Lille. Président de l'AGRH.

### **Christel BEAUCOURT**

Maître de Conférences – IAE de Lille.

# Synthèse

En construction progressive depuis une trentaine d'années, l'audit social est confronté à une grande quantité d'attentes et de modèles dissociés. On lui demande des objectifs très divers :

- le contrôle d'une réalité sociale (de ses risques ou de l'investissement immatériel qu'elle représente) pour des actionnaires ;
- la vérification d'aspects légaux ou réglementaires pour des instances publiques de contrôle (nationales, européennes, internationales) ;
- l'évaluation d'une GRH pour des dirigeants, pour des représentants du personnel ou en vue d'un compromis de gouvernance (faisant intervenir les parties prenantes actives d'une organisation);
- la gestion de règles ou de cadres de discussion relatifs à la responsabilité sociale et environnementale (RSE), au développement durable ou à la citoyenneté des entreprises.

L'audit social peut ainsi se mettre au service d'une limitation de risques ou d'objectifs de développement. Il peut couvrir la gestion des emplois ou celle du travail. Il peut toucher conjointement :

- à des aspects juridiques (conformité, usages tactiques) ou budgétaires (solvabilité, rentabilité) ;
- à des dimensions opérationnelles (efficience, efficacité technique) ou stratégiques (pertinence par rapport aux buts affichés) ;
- à des enjeux politiques (possibilités de négociation, accords établis) ou moraux (clauses d'équité).

Dans tous ses états, l'audit social est aujourd'hui à un carrefour d'opportunités. Il est aussi dans une crise de croissance, avec le danger qu'il soit dévoyé ou contaminé par des intérêts partiels. Il est donc utile d'en repenser les fondements, de manière à mieux orienter sa construction, ses objectifs ou ses méthodes.

Au-delà de sources qui paraissent objectives, une fois installées dans le discours commun, l'audit est avant tout une construction d'acteurs. Il importe donc de regarder en quoi les logiques dont il fait état correspondent à des rationalités sous-jacentes ? Desquelles s'agit-il ? En quoi est-il possible de les discerner, d'en tenir compte et de les faire évoluer si besoin ?

Par exemple, en quoi l'audit social s'appuie-t-il sur la coutume, la rationalité des buts ou la rationalité des valeurs (voir Weber)? En quoi est-il un mélange instable des trois? En quoi faut-il tenir compte du « roi clandestin des raisonnements » (cf. Simmel), à savoir de certaines focalisations idéologiques ou de certains affects souterrains qui modifient le jeu collectif et les pratiques observées (en particulier le soupçon, la haine, le ressentiment, la vengeance, etc. – et, bien entendu, le syndrome du contrôleur jaloux)?

## 1. Un processus intersubjectif

Comme le souligne M. Power (1994), l'audit est un processus actif visant à rendre les choses susceptibles d'être auditées. Cela passe par la négociation d'une base de connaissance légitime et institutionnellement acceptable. Et par « la création d'environnements réceptifs ». Celle-ci « repose sur des négociations qui aboutissent (provisoirement) à délimiter ce qui doit être audité et comment il faut s'y prendre » (J. Igalens, 2004).

Le système de référence lui-même est composé :

- de connaissance officielles, de procédures connues et opposables ;
- de systèmes de transmission du savoir (lieux de formations ou de rencontres, de socialisation ;
- de rapports d'audit validés par les cabinets officiels et reconnus ; plus généralement de pratiques diffusées (avis publiés, débats, confrontations, rationalisations qui puissent donner confiance aux utilisateurs).

La négociation est surtout basée sur l'applicabilité des techniques. L'audit en ce sens est donc une sorte de mise en scène, où l'auditeur joue un spectacle (d'acteur sérieux, d'agent de contrôle, d'expert en conformité). Au pire, c'est le thème du Revizor de Gogol, réactualisé d'ailleurs, cet été 2005, par un théâtre anglais. Au mieux, c'est un processus de légitimation qui s'apparente à celui de la traduction (dans le domaine des sciences), à la différence qu'ici les formes sociales en jeu sont en construction réelle, et qu'on peut donc émettre des prophéties créatrices en contrôlant par avance ce qu'on veut faire émerger.

Il ne faut pas rêver de fondement absolu (il n'y a pas d'objectivation sans acteurs pour la dire et l'imposer), tout est affaire d'intersubjectivité. Mais les écarts sont énormes entre « l'homme, mesure de toute chose », au sens des sophistes qui jugeaient du vrai comme d'une affaire d'imposer sa raison (d'« avoir raison », de battre l'autre par toutes formes possibles de rhétorique et d'argumentation), et l'homme accédant au vrai par une raison dialectique de la preuve (une « justesse des faits », tirée de la matière empirique ou discutée entre des modèles de perception et des modèles d'explication à la fois concurrentiels et cumulatifs).

On peut comparer les outils d'audit selon leur degré de puissance. On peut comparer les auditeurs selon leur degré d'expertise, de distance critique ou de sagacité par rapport aux faits (du moins, ce que l'on appelle des « faits »). Mais on ne peut pas déterminer, a priori, la valeur des choses analysées (la pertinence des objectifs escomptés, la conformité des règles suivies, la qualité des processus choisis, l'amplitude des performances réalisées). Ces derniers points sont relatifs à des conventions d'acteurs, aux valeurs singulières qui s'y sont mêlées, aux attentes humaines et sociales que tout cela reflète.

# 2. Il y a des bases de réflexion ou d'interaction à l'origine des normes sociales et du travail d'audit

Diverses bases de réflexion peuvent contribuer à la structuration de l'audit. Chacune de ces bases doit être testée dans sa capacité à produire des normes, bref à se servir de rationalités pas toujours explicites pour en tirer des logiques d'audit formalisées.

La plupart d'entre elles sont des constats de fait ou des normes établies qui servent de référence aux évaluations.

Peut-on s'appuyer sur des modèles scientifiques, étayés par des constats généralisables ? Est-ce vraiment possible ? Dans quel cadre et jusqu'où ? En étant plus réaliste, ne vaut-il pas mieux se contenter de justifications conventionnelles ? Dans ce cas, faut-il s'en tenir à des accords partiels, locaux, ou peut-on chercher à obtenir des raisons plus générales, des bases de contractualisation plus larges, à l'échelle d'un pays, d'un secteur d'activité ou d'une décision

mondialisée (par le BIT, l'ONU et la pression d'accords multinationaux) ? Peut-on accepter que les normes soient façonnées par les entreprises (avec des accords internes servant à mettre en valeur une activité sociale ou responsable) ? Faut-il en demander la construction aux instances politiques et aux systèmes de régulation ? Faut-il en laisser l'élaboration à des tiers qui, au nom d'une expertise propre ou d'un droit d'antériorité, diffusent des référentiels de certification, d'accréditation ou de rating, avec une valeur qui s'obtient, après coup, grâce au nombre ou à la puissance des adhérents ?

Il faut accepter ce mélange de bases « positives » (qui s'appuient sur des constats, des objectivations de pratiques ou des normes d'évaluation) et de bases « conventionnelles » (qui émergent d'expériences locales, d'opportunités techniques ou d'accords entre acteurs). Après tout, c'est le sort de bien des pratiques sociales appuyées sur la science que de mêler savoirs, habitudes et convenances locales. Comme le souligne Georges Gusdorf, « toute science est l'œuvre de l'homme, elle se trompe et elle nous trompe si elle l'oublie et prétend obtenir par elle-même une autorité quelconque » (cité dans l'ouvrage de l'ISEOR, 1994, sur l'audit social).

# 3. L'audit dépend des domaines que l'on considère (à tort ou à raison) comme susceptibles d'être audités

Il y a des territoires mobiles (à géométrie variable) dont on doit tester la structure et la plausibilité. On doit être attentif aux points suivants :

- comment se déterminent les domaines ou les champs susceptibles d'être audités (du risque social à la responsabilité sociale et environnementale, en passant par les modèles ad hoc en GRH : pertinences locales ou critères transnationaux, références conjoncturelles ou logiques quasi-intemporelles) ?
- comment s'organise (se justifie, se facilite ou non) l'accès aux données requises (avec le problème qu'il est toujours plus simple de s'appuyer sur des informations simples, accessibles et quantifiables que sur des données complexes, cachées pour partie et trop complexes pour être homogénéisées en chiffres ou en valeurs)? Il ne faut pas, pour reprendre Habermas, que la technique arraisonne la société en la soumettant à ses propres raisons.

# 4. Enfin, l'audit s'appuie sur des méthodes à la fois rationnelles et dialectiques, liées aux acteurs en présence

Les méthodes de l'audit sont à la fois d'enregistrement et d'évaluation (par comparaison avec des normes, d'autres acteurs, etc.).On doit donc réfléchir aux points suivants :

- quelles sont les méthodes de calcul, d'interprétation ou de diffusion qui permettent de faire le lien entre les modèles et les données ? De quels moyens se sert-on pour débattre, de quelles méthodes d'interprétation et de valorisation des calculs ?
- quels sont les moyens de contrôle, de surveillance, de réclamation par rapport aux données interprétées lorsqu'elles exigent des réformes, des transformations, des aménagements de l'existant? Comment mesurer avec justesse ce qu'on juge être des décalages de conformité, de pertinence, d'efficacité, de justice, etc. ?

En réalité, tout dépend des caractéristiques des acteurs influençant l'audit (les politiques, les managers, les experts, les représentants des institutions). Si on les analyse en termes de parties prenantes, il y a :

- les salariés, qui cherchent une plus grande clarté en matière de pratiques RH, et plus d'équité en matière d'emploi ou de responsabilités sociales ;

- les clients, eux-mêmes en conflit entre des logiques de coût et de qualité, avec une position ambiguë où ils se savent aussi salariés (ou dirigeants) et la crainte de cautionner des pratiques sociales condamnables ;
- les investisseurs, qui cherchent à relier les politiques RH, les conformités sociales et les conventions internationales à des prédictions en matière de performance financière ; certains à court terme, d'autres avec des visées plus ouvertes au développement durable ;
- les vendeurs de technologie ou les auxiliaires de gestion, qui relaient, orientent et renforcent la production d'informations, de critères et de systèmes de mesure; ils proposent des instrumentations de support, des contrats fournisseurs, des modèles d'interprétation et de mesure d'un réel qui convient à leurs expertises (toujours partiales et partielles);
- les évaluateurs, agences de rating ou de notation ; les « bien-pensants » de la gestion ; les politiques assoiffés de contrôle (ou de précaution) ; les ONG ou associations de morale collective ; tous ceux qui cherchent à mettre de l'ordre social avec des présupposés sur le bien, le mal, la justice et la « bonne société ».

## 5. Les enjeux d'une analyse des raisons sous-jacentes

S'il y a un ordre par l'audit (un recul de ce que les affaires peuvent offrir de « jungle », de chausses trappes, de pièges, de désordres organisationnels ou sociaux), encore faut-il que ce ne soit pas une dérive au profit de choses ou d'acteurs mal « reconnus », ou un détournement des jeux économiques produisant, par là même, des blocages, des enlisements, des stagnations, bref des effets pervers faisant pire que bien.

Face à l'audit social, il faut avoir la même attention inquiète que certains écologistes par rapport aux tendances des entreprises, des consultants et même des parties politiques à confisquer les valeurs d'environnement au profit de stratégies commerciales ou électorales.

Les fondements ne sont que des « universels en contexte », ou des « universels potentiels » si on en croit Ricoeur (1990). Autrement dit, leur caractère universel n'empêche pas leur mise en condition historique, leur discussion « au niveau des convictions insérées dans la vie concrète ». Comme l'ont montré historiquement les jésuites, toute norme, tout principe a besoin de casuistique. C'est dans cette capacité à maintenir la règle, au plus profond de ce qu'elle veut dire, tout en l'adaptant aux circonstances, que se trouve la qualité essentielle de l'auditeur. Il ne doit en rien renoncer à ses principes, il doit les faire valoir au mieux d'une réalité changeante et diffractée.

Par ailleurs, entre « le relatif et l'universel » (Delmas-Marty, 2004), à travers les superpositions des niveaux de droit, il faut tâtonner ensemble, de manière active, afin que « l'incomplétude des idées » soit un moyen d'échanges constructifs, dans la souplesse, dans l'ouverture et la créativité. On ne doit pas lui opposer « une force des choses » aux relents dogmatiques et forcément partiaux. On doit aussi produire de l'audit prospectif, comme on le propose dans un autre article.

Sur les liens entre auditeurs (ou analystes) et stratégies sociales des entreprises, on pourrait avoir la même approche que celle de Le Maux (2005). Celui-ci préconise la transparence des analystes, considérant, après Jensen, que la place trop importante accordée aux analystes financiers avait renversé les rôles. Les dirigeants s'appuyaient sur les prescriptions des sociétés d'analyse, afin d'atteindre les précieuses estimations de bénéfices, plutôt que de prendre une vraie responsabilité stratégique. « L'analyste n'est pas là pour ordonner ou commander une stratégie, mais pour comprendre celle mise en place et évaluer sa pertinence, son efficacité ». Si on renverse le jeu, tout devient irrationnel. D'où l'idée de rendre disponibles a posteriori leurs recommandations à tous les acteurs du marché. Cela permettrait de juger sur pièces, ex

post, des pertinences ou non des analyses réalisées, voire d'en tirer un rating des analystes euxmêmes.

On doit se méfier aussi de ce que les « théories spontanées », autrement dit les cadres d'analyse, ne soient pas basées sur les instincts humains primaires que sont la peur et la cupidité (Micklethwait, Wooldridge, 1996). Le plus souvent, la peur déforme les risques en accentuant les uns et en minimisant les autres, à partir d'une position souvent très partielle et très subjective. L'avidité fait dire tout et n'importe quoi aux « conseillers » susceptibles d'emporter les marchés du savoir, y compris en introduisant des modes. Il faut se méfier de cinq maux clefs : le manque de fondements, l'incapacité d'autocritique, les terminologies embrouillées, les avis qui ne sont qu'une complication du bon sens et les contradictions dues à une simplification interprétative qui occulte la diversité des contextes.

# 6. Un moyen très utile : le maintien du débat

Scientifiquement, on sait qu'il est d'impossible d'agréger a priori les préférences individuelles. Les « théorèmes d'impossibilité » condamnent tout indicateur synthétique venu d'en haut. Pour pondérer les variables qu'on juge utiles et pertinentes à un moment donné, il importe donc de maintenir les échanges entre les acteurs concernés. Rien n'empêche de proposer des règles ou des dispositifs conventionnels. Mais pour constituer des conventions durables, il faut des indicateurs clarifiés (quant aux valeurs qu'ils portent, aux intérêts qu'ils défendent, aux méthodes qu'ils utilisent) et qui se prêtent à l'élaboration de variantes adaptatives qu'on puisse discuter localement, au-delà du cercle plus étroit de leurs concepteurs. Autrement dit, il faut réfléchir à la dynamique sociale autour des indicateurs tout autant qu'à leur conception.

Or, l'exigence du débat, bien qu'invoquée sans cesse, n'a pas assez d'effets pratiques. On le voit en France où, malgré des progrès significatifs, « la population n'est pas consultée suffisamment en amont des projets » (Paillart, Zadjerman, 2005). La concertation préalable est pourtant une méthode de gouvernance en développement dans l'Union européenne. Concrètement, une consultation permet de réunir des points de vue subtils (des variations utiles, des repères multiples) sur des objets sensibles (politiquement) et complexes (techniquement ou opérationnellement). Elle garantit l'expression d'une grande variété d'acteurs, d'intérêts, de valeurs et de représentations.

De fait, « aucun projet industriel, social ou politique ne peut faire l'économie d'une communication de qualité prenant en compte le rôle actif et la variété des récepteurs ». A travers le débat se construit une plus grande capacité de réflexion et d'organisation des individus ou des collectifs. « Le débat est un espace où les certitudes sont bien souvent bousculées, mais c'est ainsi que naît et se propage l'innovation ». L'audit social peut s'appuyer sur des experts, des normes ou des conventions durables, mais il ne peut s'inscrire dans l'action qu'à partir d'une construction et d'une appropriation collective renouvelée. Avec un minimum de sincérité, il faut pouvoir prendre en compte les aléas, les difficultés et les obligations nouvelles de chaque situation économique ou sociale, de chaque collectif organisationnel, en conciliant des obligations générales (sans cesse réévaluées) et des choix spécifiques (pour gérer les contextes et les stratégies locales, en suscitant des accords internes sur la pondération des indicateurs jugés pertinents).

#### **BIBLIOGRAPHIE PARTIELLE**

Delmas-Marty M., Le relatif et l'universel. Les forces imaginantes du droit, Paris, Seuil, 2004.

Igalens J., « Auditer la responsabilité sociale de l'entreprise ou rendre la responsabilité sociale de l'entreprise auditable », in F. Bournois, P. Leclair, *GRH*, regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud, Paris, Economica, 2004

ISEOR, L'audit social au service du management des ressources humaines, Paris, Economica, 1994.

Le Maux J., « Les analystes financiers doivent eux aussi être transparents », Les Echos, 17 août 2005.

Micklethwait J., Wooldridge A., The Witch Doctors, London, Random House, 1996.

Power M., "Auditing and the production of legitimacy", *Accounting, Organizations and Society*, 2003.

Ricoeur P., Soi-même comme un autre, Paris, Seuil, 1990.

Pailliart P., Zadjerman E., « Le débat public, premier principe de précaution », *Les Echos*, 18 août 2005.

Power M., « Making things auditable », Accounting, Organizations and Society, 1996

Power M., "Expertise and the construction of relevance: accountants and environmental audit", *Accounting, Organizations and Society*, 1997

# DOCUMENT DE TRAVAIL EN COURS DE VALIDATION PAR L'IAS

# REFERENTIEL DE COMPETENCES DE L'AUDITEUR SOCIAL

Document de travail

Alain Meignant 18/08/2005 ameignant@wanadoo.fr www.alain-meignant.com

#### REMERCIEMENTS

Ce document a été élaboré par un groupe de praticiens et d'experts de l'audit social, et avec l'aide de la société webCompetence qui a mis à la disposition du groupe de travail un forum Internet et son logiciel de gestion des compétences.

Mes remerciements vont tout particulièrement aux personnes suivantes qui se sont investies dans ce travail et sans lesquelles ils n'aurait pas pu être mené à bien :

Jean-Louis Beaugrand Martine de la Côdre Georges Egg Louis Forget Barbara Magnet Catherine Quenisset Catherine Voynnet

Et, pour la société webCompetence, à Stephane Grau.

Des informations peuvent être obtenues sur la méthode proposée par webCompetence sur le site http://www.webcompetence.com

Alain Meignant Vice Président de l'IAS

### **AVERTISSEMENT**

Ce document de travail présente la synthèse des travaux du groupe d'experts praticiens de l'audit social. Il a été produit pour présentation à l'UE de Lille du 2 septembre 2005. Il sera soumis au bureau de l'IAS pour validation à la rentrée 2005/2006 et sera mis à disposition des adhérents sous la forme appropriée, qui seule engagera l'IAS

#### PRESENTATION DU DOCUMENT

Origine: décision du Bureau de l'IAS, septembre 2004

## Objectifs:

- Communiquer en externe sur l'activité de l'Auditeur social
- Donner aux professionnels un cadre structuré de description des compétences requises d'un auditeur social
- Construire des parcours de formation d'auditeurs
- Coordonner entre IAS et CCIAS le référentiel de certification des auditeurs
- Permettre des auto-évaluations d'auditeurs

## Méthodologie

- Compte tenu de la diversité des statuts, pratiques et des niveaux, partir de ce qui est commun pour mener à bien les missions
- Choix de la méthode AMC (Aide au management des compétences), qui s'appuie sur l'élaboration d'une « bibliothèque de compétences »
- La compétence est définie à partir des actes professionnels
- Accord d'une dizaine de praticiens pour participer à l'élaboration du référentiel
- Appui de la société webcompetence, qui a ouvert pour nous un forum Internet, structuré autour des « cases » de la bibliothèque et mis à disposition son logiciel
- Expression par les experts de propositions, puis synthèse

### Remarque

Un certain nombre de compétences décrites peuvent s'appliquer à tout prestataire de services intellectuels aux entreprises. Nous avons considéré qu'il était important de les conserver dans la mesure où l'audit social, du moins pour les auditeurs externes, est un cas particulier de prestation intellectuelle, s'exerçant dans le cadre d'une relation contractuelle. Le référentiel spécifie chaque fois que c'est pertinent ce qui est spécifique à l'auditeur social.

#### Structure du référentiel

Les pages suivantes présentent :

- les caractéristiques générales de l'activité de l'auditeur social
- un résumé de la mission de l'auditeur social
- une liste des champs de connaissances et des aptitudes considérées comme requis de l'auditeur social
- la structure de la bibliothèque de compétences, segmentée en 15 cases
- le contenu de chaque case, exprimé en termes de compétences

CARACTERISTIQUES GENERALES			
INTITULE COURANT	AUDITEUR SOCIAL		
STATUT	L'auditeur social peut exercer son activité, à temps plein ou à temps partiel, selon trois statuts:  - salarié d'un cabinet spécialisé. Il agit dans le cadre de contrats qui lui sont confiés par un client, parfois à la suite d'un appel d'offres  - auditeur indépendant libéral. Comme son collègue salarié d'un cabinet, il agit dans le cadre de contrats.  - salarié d'une entreprise, avec une mission d'audit interne (pouvant inclure d'autres domaines que le social). Il agit mandaté par une Direction de l'entreprise, parfois en lien avec des certifications selon des normes externes.		
NIVEAU	Les cabinets privés introduisent parfois la distinction entre auditeurs "juniors", et auditeurs "senior". Entre "junior" débutant et "senior" confirmé, le cabinet peut introduire des niveaux intermédiaires. Cette distinction est d'usage dans certains cabinets, mais n'est pas mentionnée comme telle dans la convention collective SYNTEC (en France) dans son Annexe 2 portant sur les Ingénieurs et Cadres. Celle-ci décrit 3 niveaux, avec au total 8 positions possibles  Les "juniors" sont chargés pour l'essentiel de recueillir et traiter les données lors d'une mission. Les "seniors" ont la responsabilité globale de la mission et des relations avec le client. En amont de la mission, ils élaborent et négocient le projet d'audit, managent l'équipe en charge de la mission, élaborent et présentent au client le rapport. Certains seniors peuvent avoir une responsabilité d'expert dans un domaine particulier, sans avoir de responsabilité directe dans le management des équipes. Ces distinctions ne s'appliquent pas, sauf si elles en décident ainsi, aux équipes d'audit interne et aux structures libérales.		
FORMATION	Il n'y a pas de formation obligatoire pour mener des audits sociaux, sauf les audits se référant à des normes. On observe que dans la pratique, les auditeurs sociaux ont le plus souvent une formation de niveau au moins égal à la maîtrise, dans des spécialités de gestion, juridiques, ressources humaines, organisation, management, qualité, ou une double formation Ingénieur + l'une des spécialités indiquées. Certains Etablissements d'Enseignement Supérieur, des organismes privés de formation, et des organisations professionnelles d'auditeurs, organisent des formations spécifiques, ou des perfectionnements d'auditeurs sociaux.		
CERTIFICATIONS	Les auditeurs qui réalisent des audits basés sur une norme doivent avoir la formation appropriée à cette norme, souvent sanctionnée par une certification spécifique, qui peut être exigée sur le CV.  Les auditeurs qui le souhaitent peuvent se présenter à la certification spécifique proposée (en France et dans quelques autres pays) par le CCIAS (auditeurs sociaux, et auditeurs RSE). Le CCIAS a été reconnu comme apte à délivrer ces certifications par le COFRAC, au titre de la norme internationale NF EN ISO/CEI 17024.		
EXPERIENCE REQUISE	Il est généralement admis que l'auditeur social doit avoir une expérience professionnelle solide, acquise en entreprise à des postes de responsabilité, notamment au sein d'une DRH, mais pas exclusivement, qui leur permet une bonne compréhension des situations qu'ils auditent, et qui est de nature à rassurer le donneur d'ordres sur la qualité de la prestation. Les auditeurs juniors agissant par application de grilles d'audit préétablies, sous la responsabilité d'auditeurs expérimentés, peuvent avoir une expérience professionnelle moins importante. On considère cependant généralement que la mission d'un auditeur social ne peut être exercée dans le cadre d'un premier poste de début de carrière.		
CONTRAINTES PARTICULIERES	Les missions d'audit nécessitent souvent des déplacements fréquents et une grande disponibilité		

#### MISSION DE L'AUDITEUR SOCIAL

L'auditeur social, agit dans le cadre d'une lettre de mission négociée avec le donneur d'ordres. Il mène des investigations par les méthodes appropriées (recueil analyse de données, calcul d'indicateurs, interviews, questionnaires, etc...) permettant d'apporter une réponse argumentée à la question ou aux questions posées(s) par la lettre de mission. Sa mission est très proche, dans ses méthodologies et dans sa déontologie, de celle d'un auditeur travaillant sur une autre problématique (gestion, qualité, informatique, etc...), mais s'applique à des champs d'investigation différents. On peut identifier **trois champs principaux**:

- l'audit d'un domaine ou d'un processus spécifique à la gestion des RH (recrutement, évaluation, formation, absentéisme, rémunérations, relations et communication sociale, etc...)
- l'audit d'une situation spécifique, notamment pour apprécier la cohérence d'une politique sociale à la stratégie d'une entreprise, souvent à des moments de changements importants (fusion, restructuration, changement de Dirigeants, redéploiements stratégiques, ...)
- l'audit de conformité de l'entreprise à des normes, juridiques, ou liées à la RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise).

Son activité consiste, à partir d'un ou plusieurs référentiels identifiés, à identifier des écarts entre la réalité observée et ce référentiel sur une base factuelle, à en évaluer les risques, à en analyser les causes, et à rédiger et commenter au donneur d'ordres un rapport circonstancié de ses observations. Il peut être amené à formuler des préconisations, mais son activité se distingue de celle d'un consultant en ceci qu'il s'interdit d'être un opérateur dans la mise en oeuvre de ses préconisations. Il peut cependant être mandaté pour assurer le suivi et le contrôle de la mise en oeuvre. des décisions prises par le donneur d'ordres suite à l'audit.

Les compétences nécessaires à l'exercice de l'activité se répartissent sur les trois temps du processus-type d'une mission: obtention de la mission, réalisation de la mission (incluant pré-audit, réalisation, remise du rapport), et développement de l'activité. On distinguera les compétences relationnelles ( avec le donneur d'ordre et les audités), les compétences métier (ou techniques), et les compétences d'organisation (dans la conduite de la mission). La bibliothèque de compétences qui structure le référentiel est construite sur cette base.

### **CONNAISSANCES ET APTITUDES GENERALES**

La réalisation de missions d'audit social suppose que l'auditeur possède un certain nombre de connaissances et d'aptitudes. Nous n'indiquerons ici que celles qui ne sont pas spécifiques à la **pratique** de l'audit social (elles seront détaillées dans le référentiel), mais qui constituent un "socle" permettant d'exercer les compétences propres à l'audit social en s'appuyant sur des bases solides. La liste des connaissances est fortement inspirée du test de sélection élaboré pour le CCIAS pour la première étape de certification des auditeurs sociaux.

Seuls les champs de connaissances sont indiqués ici. Il appartient aux formateurs d'en détailler et d'en mettre à jour le contenu.

#### **CONNAISSANCES**

- c1 Organisation du travail
- c2 Management
- c3 Gestion d'entreprise
- c4 Contrôle et audit interne; notions de base de l'audit: conformité, pertinence, cohérence, efficacité, efficience
- c5 Normalisation et certifications (connaissance générale pour tous, et approfondie dans les domaines audités)
- c6 Méthodologie générale d'enquête (recueil et traitement de données, entretiens, questionnaires, indicateurs, ...), et bases de statistique
- c7 Bases de Droit du Travail
- c8 Connaissance des institutions sociales, leur rôle, leur pouvoirs, droits et obligations
- c9 Connaissance des ressources documentaires dans le domaine social
- c10 Problématique générale du management des RH, et problématique spécifique des domaines audités
- c11 Sociologie des organisations (en particulier analyse stratégique des jeux d'acteurs)
- c12 Déontologie (code déontologique de l'auditeur)

#### **APTITUDES**

- a1 Utiliser les technologies bureautiques basiques : logiciels Word, Excel (ou équivalents) et mail / Internet
- a2 S'exprimer avec aisance et clarté
- a3 Rédiger de manière claire
- a4 Goût du contact, ouverture relationnelle, écoute, disponibilité,
- a5 Autonomie et initiative : aller chercher l'information au delà de celle immédiatement disponible
- a6 Capacité à se maintenir dans le cadre de la mission confiée
- a7 Capacité à placer la relation avec les audités au bon niveau (empathie sans complicité, et professionnalisme)
- a8 Capacité à coopérer au sein d'une équipe
- a9 Capacité d'auto-analyse des ses points forts et faibles
- a10 Respect des règles déontologiques et des engagements (confidentialité, ...)

#### STRUCTURE DE LA BIBLIOTHEQUE DE COMPETENCES

La méthodologie choisie est la méthodologie AMC© (Aide au management des compétences) , qui permet ici de croiser deux dimensions des compétences¹ globalement nécessaires à la conduite à bonne fin de missions d'audit social :

- verticalement les compétences liées aux trois étapes principales de l'activité (obtention de la mission, réalisation de la mission, développement de l'activité)
- horizontalement, les compétences liées aux relations avec les « clients » (relationnelles) , les compétences techniques (métier), les compétences d'organisation.

Cette approche permet la production d'une bibliothèque de compétences, classant les compétences en 15 cases. Pour l'auditeur social, la bibliothèque a les intitulés suivants :

	REALISATION DE LA MISSION				
	OBTENTION ET CADRAGE DES MISSIONS	ANALYSE DES DONNEES DISPONIBLES ET PRE-AUDIT	REALISATION DE L'AUDIT	PRODUCTION ET PRESENTATION DU RAPPORT	DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE
COMPETENCES RELATIONNELLES (R)	CASE 1 IDENTIFIER LES ATTENTES DES PRESCRIPTEURS D'AUDIT ET SON OFFRE	CASE 4 PREPARER LA COMMUNICATION AVEC LES AUDITÉS	CASE 7 MAINTENIR UNE RELATION POSITIVE AVEC LE PRESCRIPTEUR	CASE 10 PRESENTER ET COMMENTER LES CONCLUSIONS AU PRESCRIPTEUR	CASE 13 DETECTER DES OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT
COMPETENCES METIER (M)	CASE 2 ELABORER UN PROJET D'AUDIT (TECHNIQUE ET FINANCIER)	CASE 5 CHOISIR / ELABORER LES OUTILS D'AUDIT	CASE 8 REALISER L'AUDIT SELON LES REGLES DE L'ART	CASE 11 FORMALISER LES CONCLUSIONS	CASE 14 CAPITALISER ET VALORISER LE SAVOIR-FAIRE ACQUIS
COMPETENCES D'ORGANISATION (O)	CASE 3 FINALISER LE PROJET PAR LA LETTRE DE MISSION	CASE 6 - ORGANISER L'EQUIPE D'AUDIT	CASE 9 GERER LE PROJET EN COURS DE REALISATION	CASE 12 EVALUER LA MISSION	CASE 15 DEGAGER DES AXES DE PROGRES POUR LES MISSIONS FUTURES

Chaque case de la bibliothèque est elle même subdivisée en sous-cases (voir listes) , à l'intérieur desquelles sont classées les compétences requises de l'auditeur. L'ensemble constitue le référentiel, incluant une liste exhaustive de compétences.

Dans la pratique, en fonction des choix d'organisation de l'organisme réalisant des audits et du type de missions qu'il mène, cet organisme pourra prélever dans la bibliothèque les compétences qui lui semblent requises pour un emploi particulier d'auditeur. L'ensemble des compétences identifiées n'est donc pas requis de tout auditeur. Par hypothèse, nous considérerons qu'il y a :

- des compétences communes requises de tout auditeur (notamment dans les compétences « client » et les compétences « organisation » + quelques compétences « métier »)
- des compétences spécifiques à l'auditeur « RH » (compétences métier)
- des compétences spécifiques à l'auditeur RSE (compétences métier)

Un auditeur devrait avoir au moins les compétences communes plus les compétences liées au moins à l'une des deux spécialités.

-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> La compétence est un savoir-faire opérationnel, observable en situation de travail. C'est pourquoi elle est formulée par des verbes d'action. Les connaissances sont un élément constitutif de la compétence (de même que l'expérience), mais ne sont pas observées directement.

# CASES 1. 2. 3. RELATIVES A L'OBTENTION DE LA MISSION.

R	CASE 1. IDENTIFIER LES ATTENTES DES PRESCRIPTEURS D'AUDIT ET SON OFFRE
1.1.	METTRE A JOUR SES CONNAISSANCES
1.1.1.	Se tenir à jour de l'évolution des normes dans son domaine
1.1.2.	Se tenir à jour de l'évolution de la législation sociale
1.1.3.	Se tenir à jour de l'évolution des attentes des prescripteurs potentiels
1.1.3.1.	Si audit externe: se tenir au courant de l'évolution du marché
1.1.3.2.	Si audit interne: se tenir au courant de l'évolution des besoins des Directions
1.1.4.	Se tenir à jour de l'état de l'art sur la méthodologie de l'audit
1.2.	DETERMINER ET STRUCTURER SON OFFRE DE SERVICE
1.2.1	Définir son offre de services en fonction de ses domaines de compétences
1.2.2.	Structurer et instrumenter la présentation de son offre (brochures, sites web,)
1.2.3	Tenir à jour un réseau de partenaires et leurs compétences, avec qui on pourra répondre
1.2.4.	Elaborer des propositions innovantes d'audit (méthodes, démarches) dans son domaine,
1.2.5	Produire des grilles d'audit dans son domaine de compétence (si référentiel non normatif)
1.3.1	Comprendre l'environnement économique, technique, organisationnel et social du client
1.3.2	Cerner les objectifs qu'il souhaite atteindre: exprimés (et non dits)
1.3.3	Instruire la demande, comprendre les attentes exprimées (ou non), les objectifs stratégiques, en faire l'analyse
1.3.4.	Reformuler et faire valider une problématique autour des attentes
1.3.5	Identifier la pertinence d'une réponse en termes d'audit à une demande
1.3.6	Identifier les points demandés où l'on n'a pas la compétence
1.3.7	Etablir le profil du prescripteur: fonction, pouvoirs, influence, objectifs, profil psychologique

M	CASE 2. ELABORER UN PROJET D'AUDIT (TECHNIQUE ET FINANCIER)
2.1.	ELABORER UNE PROPOSITION TECHNIQUE
2.1.1.	Identifier le(s) référentiel(s) pertinent(s) si audit normatif
2.1.2.	Identifier le(s) référentiel(s) pertinent(s) si audit social non normatif
2.1.3.	Obtenir si nécessaire du client les informations complémentaires nécessaires à une proposition
2.1.4.	Rédiger une proposition technique à la demande
2.1.4.1.	Reformuler la demande et la problématique du client
2.1.4.2.	Préciser les "livrables" de la mission
2.1.4.3.	Décrire la démarche méthodologique proposée
2.1.4.4	Proposer un plan d'audit (étapes, nature des activités, informations nécessaires, sources et méthodes)
2.1.4.5.	Rappeler les principes déontologiques (confidentialité, etc)
2.1.4.6.	Identifier les auditeurs devant intervenir et rassembler leurs CV
2.2.	ELABORER UNE PROPOSITION FINANCIERE
2.2.1.	Estimer et justifier par étape les hommes/jour
2.2.2.	Chiffrer le coût des hommes/jour (avec éventuellement des options selon les choix de méthode)
2.2.3.	Chiffrer les coûts annexes (déplacements/séjour, traitements informatique, tirages de documents,)

0	CASE 3. FINALISER LE PROJET PAR LA LETTRE DE MISSION
3.1.	S'ORGANISER POUR OBTENIR LA MISSION
3.1.1.	Gérer le temps au stade projet
3.1.2	Désigner un responsable de projet
3.1.3.	Identifier les compétences et savoir-faire à mobiliser au stade projet
3.1.4.	Identifier les compétences à mobiliser pour la réalisation de la mission
3.1.5.	Négocier le projet pour l'obtention du contrat
3.2.1.	Contractualiser les engagements réciproques du client et de l'auditeur dans une lettre de mission ( délais, livrables, organisation de mission)
3.2.2	Définir la restitution des résultats: qui, quoi, quand, à quel moment ?

# CASES 4.5.6 RELATIVES A L'ANALYSE DES DONNEES DISPONIBLES ET AU PREAUDIT

R	CASE 4. PREPARER LA COMMUNICATION AVEC LES AUDITÉS
4.1.1	Définir avec le client le contenu, la forme et la chronologie de l'information à donner aux différents acteurs avant le démarrage de l'audit
4.1.1.1.	Préciser les messages et les engagements vis à vis des audités (objectifs, confidentialité, méthode, planning,)
4.1.1.2.	Préciser les messages diffusés aux autres acteurs (les identifier, et cibler les messages)
4.1.2.	Définir les rôles et la coordination de l'information
4.1.3.	Assister le client dans la production de document(s) d'information
4.2.	REALISER LA COMMUNICATION
4.2.1.	Mener les opérations de communication écrite ou orale confiées à l'équipe d'audit
4.2.2.	S'assurer que le client informe les différents acteurs selon ce qui a été défini
4.2.3.	S'assurer de la cohérence des messages diffusés par les membres de l'équipe d'audit

M	CASE 5. CHOISIR / ELABORER LES OUTILS D'AUDIT
5.1.	RASSEMBLER LES DOCUMENTS UTILES
5.1.1.	Identifier les documents à rassembler chez le client, leurs détenteurs, et déterminer un plan de classement
5.1.2.	Répertorier les référentiels et grilles d'audit disponibles pertinents pour la mission
5.1.3.	Organiser la sécurisation de la documentation rassemblée (confidentialité, protection,)
5.2.	PRODUIRE LES OUTILS DE L'AUDIT
5.2.1.	Identifier les informations à rechercher et les méthodes appropriées
5.2.2.	Identifier les personnes à rencontrer pour le pré-audit
5.2.3.	Constituer un échantillon
5.2.4.	Bâtir le(s) guide(s) d'entretien
5.2.5.	Bâtir un questionnaire
5.2.6.	Choisir les indicateurs à renseigner
5.2.7.	Elaborer des grilles d'observation et de classement des informations
5.2.8.	Mettre en place la logistique permettant le classement et le traitement des informations
5.2.9.	Valider que tous les champs définis dans la lettre de mission et le plan d'audit soient couverts.

0	CASE 6 - ORGANISER L'EQUIPE D'AUDIT
6.1.	ORGANISER L'EQUIPE D'AUDIT
6.1.1.	Informer les auditeurs impliqués (mission, méthodologie, planning)
6.1.2.	Répartir l'activité entre les auditeurs (rôles, responsabilités vis à vis du client, charges de travail, répartition des investigations)
6.1.3.	Organiser la mise en commun des informations rassemblées (forme et fond des restitutions)
6.1.4.	Planifier le calendrier des points d'étapes de l'équipe d'auditeurs (physiquement et électroniquement)
6.1.5.	Si nécessaire, mise à jour des connaissances des auditeurs impliqués
6.2.	ORGANISER LA LOGISTIQUE
6.2.1.	Organiser le classement des documents rassemblés, la traçabilité de la mission, la confidentialité
6.2.2.	Organiser l'interface administratif avec le client (secrétariat, messages,)
6.2.3.	Organiser la disponibilité des moyens (ordinateurs, logiciels, transports, communications, tirages de documents, etc)

# CASES 7.8.9. RELATIVES A LA REALISATION DE LA MISSION

R	CASE 7 - MAINTENIR UNE RELATION POSITIVE AVEC LE PRESCRIPTEUR
7.1.	INFORMER SELON PLANNING ET REGLES
7.1.1.	Préparer et effectuer des restitutions partielles si elles sont prévues dans la lettre de mission
7.1.2.	Informer le prescripteur en cours de mission en cas de difficultés par rapport au process convenu
7.1.3.	Assurer la cohérence des auditeurs dans la transmission d'informations au client
7.2.	MAINTENIR UN COMPORTEMENT RELATIONNEL PROFESSIONNEL
7.2.1.	Résister aux pressions éventuelles (rupture d'anonymat, extension ou abandon du champ audité, demandes de conseil)
7.2.2.	Maintenir la bonne distance avec les audités pour conserver l'indépendance requise (neutralité, empathie)
7.2.3.	Gérer les situations de tension éventuelles avec les audités dans l'intérêt de la mission
7.2.4.	Respecter strictement les engagements déontologiques (confidentialité,)
7.2.5.	Respecter strictement les engagements organisationnels (rendez-vous, remise rapports, etc)

M	CASE 8 - REALISER L'AUDIT SELON LES REGLES DE L'ART
8.1.	REALISER UN AUDIT BASE SUR UNE NORME OU UN REFERENTIEL JURIDIQUE
8.1.1	Appliquer les règles, grilles et procédures prévues par la norme
8.1.2.	Rechercher et vérifier les données chiffrées pertinentes
8.1.3.	Identifier les écarts par rapport à des référentiels juridiques (Loi, Convention collective, accords) et les risques encourus
8.1.4.	Maintenir ses investigations dans le domaine couvert par la norme
8.2.	REALISER UN AUDIT SOCIAL NON NORMATIF
8.2.1.	Recueillir et traiter réferentiels et données quantitatives et organisationnelles
8.2.1.1.	Identifier les référentiels internes pertinents (politiques, règles, procédures, objectifs)
8.2.1.2.	Analyser les écarts entre la réalité observée et les référentiels choisis
8.2.1.3.	Analyser les risques encourus du fait des écarts constatés
8.2.1.4.	Identifier les causes des écarts (pertinence des référentiels, cohérence, etc)
8.2.1.5.	Rechercher et vérifier les données chiffrées et factuelles pertinentes
8.2.1.6.	Décrire et analyser un processus et ses dysfonctionnements
8.2.1.7.	Analyser et exploiter des documents internes à l'entreprise cliente
8.2.1.8.	Choisir et calculer les ratios et indicateurs pertinents
8.2.1.9.	Effectuer des comparaisons significatives dans le temps (séries) ou l'espace (établissements, benchmarking)
8.2.1.10.	Apprécier la fiabilité statistique des chiffres obtenus (représentativité)
8.2.1.11.	Faire tous recoupements de données permettant d'en vérifier la fiabilité
8.2.1.12.	Elaborer tableaux ou graphiques rendant compte des résultats
8.2.2.	Recueillir et traiter des données qualitatives
8.2.2.1.	Elaborer des grilles d'entretien
8.2.2.2.	Conduire des entretiens
8.2.2.3.	Elaborer et appliquer des questionnaires
8.2.2.4.	Elaborer et appliquer un protocole d'observation
8.2.2.5.	Exploiter les informations qualitatives recueillies par entretien, questionnaire ou observation
8.2.2.6.	Analyser les stratégies des acteurs (comme facteur explicatif et comme élément à prendre en compte dans les préconisations)
8.2.3.	ASSURER LA TRACABILITE DE LA MISSION
8.2.3.1	Assurer la traçabilité de la mission (enregistrements, signatures, documents, etc)
8.2.3.2.	Enregistrer les données administratives et budgétaires

0	CASE 9 - GERER LE PROJET EN COURS DE REALISATION
9.1.	COORDONNER LE PROJET AVEC L'EQUIPE D'AUDIT
9.1.1.	Appliquer les procédures de reporting et de remontée d'information
9.1.2.	Piloter le projet en opérant les changements nécessaires pour la conduite à bonne fin de la mission
9.1.3.	Adapter si nécessaire l'organisation de la mission et les rôles auditeurs
9.1.4.	Vérifier que les changements ne modifient la lettre de mission préalablement définie
9.2.	COORDONNER LE PROJET AVEC LE PRESCRIPTEUR
9.2.1.	Apprécier l'impact éventuel sur la mission d'origine de demandes nouvelles du prescripteur
9.2.2.	Vérifier que la demande ou l'incitation est acceptable déontologiquement, techniquement et financièrement
9.2.3.	Expliquer et argumenter le cas échéant son désaccord envers une demande de changement demandée par un prescripteur
9.2.4.	Réorganiser le planning de la mission, en concertation avec le client, en cas de problème lié à des impondérables
9.2.5.	Valider avec le client les modifications de méthodes, outils, échantillon en fonction des aléas du terrain

# CASES 10.11.12 RELATIVES A LA PRODUCTION ET A LA PRESENTATION DU RAPPORT

R	CASE 10 - PRESENTER ET COMMENTER LES CONCLUSIONS AU PRESCRIPTEUR
10.1.1.	Préparer les réunions de restitution avec les supports appropriés aux participants (selon plan fixé)
10.1.2.	Organiser les différentes étapes de restitution dans le temps disponible
10.1.3.	Synthétiser les idées sur un document clair et facilement compréhensible (qualités de synthèse, de vocabulaire, et rédactionnelles)
10.2.	ANIMER UNE SEANCE DE RESTITUTION
10.2.1.	Présenter et commenter oralement les conclusions
10.2.2.	Faire une présentation pédagogique et explicite des points sensibles, pertinents et importants soulevés par les conclusions
10.2.3.	Distinguer clairement analyses, conclusions, et recommandations
10.2.4.	Présenter les risques du statu quo et leur hiérarchie en termes de probabilité, de gravité et d'étendue
10.2.5.	Enregistrer les remarques et suggestions du prescripteur
10.2.6.	Enregistrer les remarques et suggestions des audités
10.2.7.	Se maintenir dans une position d'auditeur (pas de consultant sur les suites à donner)
10.2.8.	Synthètiser les remarques et observations présentées
10.2.9.	Assurer la traçabilité des présences et des rapports remis (signatures)

М	CASE 11 - FORMALISER LES CONCLUSIONS
11.1	REDIGER LE RAPPORT
11.1.1.	Structurer le rapport d'audit
11.1.1.1.	Structurer le rapport en fonction des points mentionnés sur la lettre de mission
11.1.1.2.	Séparer clairement le rapport basé sur les observations et la partie de commentaires et de préconisations
11.1.1.3.	Mettre en évidence les écarts (conformité), les risques encourus, les problèmes de pertinence, cohérence, et efficacité
11.1.1.4.	Rédiger des fiches de non-conformité, remarques, ou points à clarifier (pour les audits normatifs)
11.1.1.5.	Prévoir dans le rapport de l'espace pour que les audités puissent apporter leurs commentaires (si prévu dans la lettre de mission)
11.1.2.	Veiller à la qualité rédactionnelle du rapport
11.1.2.1.	Rédiger de manière claire et concise, en s'appuyant sur des données factuelles
11.1.2.2.	Insérer des verbatims pour ancrer l'audit dans la réalité des audités (en veillant à leur représentativité)
11.1.2.3.	Rédiger les conclusions et préconisations d'une manière permettant au prescripteur de prendre des décisions
11.2.1.	Dans le rapport final, intégrer les commentaires et suggestions des audités, <b>en assumant sa propre position d'auditeur indépendant</b>

0	CASE 12 - EVALUER LA MISSION	
12.1.	EVALUER DU POINT DE VUE DU PRESCRIPTEUR	
12.1.1.	Recueillir le point de vue du prescripteur sur le formulaire prévu (audits normatifs)	
12.1.2.	Organiser avec le perscripteur une réunion de bilan de fin de mission	
12.2.	EVALUER DU POINT DE VUE TECHNIQUE	
12.2.1.	Evaluer les méthodologies et outils utilisés	
12.2.2.	Analyser les aléas, les adaptations faites en cours d'audit, les étonnements et les éléments de complément d'expérience de la mission	
12.2.3.	Réunir les auditeurs pour évaluer la mission collectivement, trouver des voies d'amélioration et le développement de compétences.	
12.2.4.	Procéder aux questionnements individuels de chaque auditeur pour établir une évaluation de leur mission (savoir mener des entretiens d'évaluation, apprécier les compétences et qualités nécessaires )	
12.3.	EVALUER DU POINT DE VUE ADMINISTRATIF ET FINANCIER	
12.3.1.	Vérifier la conformité administrative et financière aux prévisions	

12.3.2 Vérifier la conformité aux engagements pris (documents à rendre, confidentialité, ...)

## CASES 13.14.15 RELATIVES AU DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE

R	CASE 13 - DETECTER DES OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT	
13.1.	DETECTER LES SUITES POSSIBLES CHEZ LE MEME CLIENT	
13.1.1.	Identifier avec le client les possibilités d'autres missions d'audit ou d'audits de suivi ou d'approfondissement de la mission	
13.1.2.	Conserver vis à vis du client une position d'auditeur (pas de passage au conseil)	
13.2.1.	IDENTIFIER LES OPPORTUNITES CHEZ D'AUTRES CLIENTS	
13.2.	Analyser les possibilités de réinvestir la référence pour des missions analogues	

M	CASE 14. CAPITALISER ET VALORISER LE SAVOIR-FAIRE ACQUIS	
14.1.	ENRICHIR LA BASE DE DONNEES CLIENTS	
14.1.1.	Enregistrer les références	
14.1.2.	Enregistrer les données client	
14.2.	ENRICHIR LA BASE DE DONNEES CONNAISSANCES ET METHODES	
14.2.1	Enregistrer les savoir-faire et connaissances acquis transposables sur d'autres missions	
14.2.2.	Formaliser les méthodologies et outils réutilisables à l'avenir	
14.3.	CONTRIBUER A LA PROMOTION DE L'AUDIT SOCIAL	
14.3.1.	Communiquer lors des colloques professionnels à propos des expériences d'audit	
14.3.2.	Echanger les pratiques au travers du réseau des auditeurs	
14.3.3	Formaliser des documents ou supports pouvant être utilisés dans la formation des auditeurs	
14.3.4.	Contribuer à la valorisation externe de l'AS	

0	CASE 15 - DEGAGER DES AXES DE PROGRES POUR LES MISSIONS FUTURES
15.1.	ETABLIR UN PLAN DE PROGRES DES PRATIQUES
15.1.1.	Définir les actions de progrès à mener pour réduire ou supprimer les points faibles constatés dans la mission
15.1.2.	Elaborer un plan de progrès des compétences des auditeurs
15.1.3.	Enregistrer les décisions de modification dans la documentation du système qualité (si certifié)

## VERS UN AUDIT DES POLITIQUES DE FORMATION

# Jonathan POTTIEZ<sup>1</sup>

Doctorant en sciences de gestion à l'IAE de Lille – Membre du GRAPHE. Consultant-Chercheur – Vulpus.

#### Résumé

Issue d'une recherche doctorale en cours, cette communication porte sur l'évaluation de l'efficacité de la formation, et plus particulièrement sur l'évaluation des politiques de formation ainsi que sur les perspectives de recherche qui en découlent. Nombre d'études empiriques tendent à démontrer le lien entre pratiques de GRH, notamment la formation, et performance de la firme. Or, malgré cet attrait majeur et ces justifications incessantes qui font l'objet de nombreuses publications, toutes les entreprises ne se prêtent pas forcément à l'évaluation de leurs pratiques et politiques de formation. Nous nous interrogerons ainsi sur les pratiques des entreprises françaises en la matière. En outre, de nouveaux enjeux émergent : il ne s'agit plus d'évaluer la formation au travers de son seul retour sur investissement, mais aussi en tenant compte des différents acteurs en présence, dans la logique de la théorie des parties prenantes en lien avec la Responsabilité Sociale des Entreprises. Il s'agira également d'évoquer l'intérêt croissant des outils et des indicateurs issus du contrôle de gestion sociale qui permettent de piloter les politiques de formation de l'entreprise dans cette logique d'évaluation.

#### Introduction

Mesurer la gestion des ressources humaines (GRH), évaluer ses pratiques et ses politiques, est un enjeu majeur pour les chercheurs comme pour les praticiens. Les premiers se questionnent fréquemment et multiplient les recherches. L'AGRH<sup>2</sup> en a justement fait le thème de son congrès annuel en 2004 (La GRH mesurée !). L'intérêt porté par la communauté académique a favorisé l'émergence de nombreuses recherches dont les résultats démontrent majoritairement un lien entre pratiques de GRH et performance de la firme. Les praticiens eux se questionnent sans cesse quant à l'opérationnalisation possible de tels résultats et leur traduction concrète en outils et indicateurs de gestion. Au centre des débats, la formation occupe une place de choix dans le paysage francophone. En effet, la réforme de la formation professionnelle continue (FPC) instaurée en 2004 suscite un engouement pour la formation, de plus en plus considérée comme un investissement (on parle alors d'investissementformation). L'apparition du Droit Individuel à la Formation (DIF) devrait dans les prochaines années accroître sensiblement le volume des stages de formation et, par conséquent, le budget formation des entreprises, d'où la nécessité d'évaluer les pratiques et les politiques de formation qui en découlent. Evaluer la formation, cela consiste « à dire si oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou non atteints ou dépassés » (Barzucchetti et Claude,  $(1995)^3$ .

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> jonathan.pottiez@iae.univ-lille1.fr ou jpottiez@vulpus.com

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Association francophone de Gestion des Ressources Humaines
<sup>3</sup> BARZUCCHETTI S., CLAUDE J.F. (1995), Evaluation de la formation et performance de l'entreprise, Editions Liaisons, Paris

Or, le modèle de la formation évaluée par ses seuls aspects économiques (coût et retour sur investissement) tend à se renouveler par l'émergence du concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) à qui l'actualité fait la part belle. Parfois considérée comme un effet de mode et faisant l'apanage de nombre de consultants, force est de constater que les travaux issus de la recherche sont quant à eux, ici aussi, de plus en plus nombreux. Pour preuve, l'IAS<sup>4</sup> en faisait le thème de son Université d'été en 2004 au Luxembourg (Audit social, Responsabilité sociale et Développement durable : vers une convergence européenne ?), mettant ainsi en avant le rôle prépondérant de l'audit social et son apport dans les problématiques liées à la RSE. La GRH s'inscrit directement dans ce cadre. Il serait difficilement concevable d'évoquer la responsabilité sociale d'une entreprise sans s'intéresser à ses pratiques et politiques de gestion des hommes. La formation, comme nous l'évoquions précédemment n'y fait pas défaut. Longtemps perçue sous ses seuls aspects économiques (le « sacro-saint » retour sur investissement), la RSE nous invite à nous interroger sur les autres mesures probables de son efficacité. En effet, la formation intéresse un certain nombre de parties prenantes aux attentes parfois divergentes vis-à-vis de celle-ci. Cette pensée introduit donc le concept de stakeholder (Freeman, 1984<sup>5</sup>; Carroll et Buchholtz, 1999<sup>6</sup>), optant ainsi pour une alternative à la très présente stockholder theory dans la littérature scientifique (considérant l'actionnaire comme partie prenante unique).

C'est au travers de cette nouvelle approche que nous allons tenter de faire émerger une nouvelle réflexion sur l'évaluation de l'efficacité de la formation au travers de ses politiques. Après avoir passé en revue un certain nombre d'éléments issus de la littérature, mêlant évaluation de la formation et instrumentation de gestion sociale, tout en maintenant le lien avec la RSE et la théorie des parties prenantes qui y est majoritairement associée, nous présenterons le déroulement de nos recherches empiriques à venir.

# 1. Les acteurs de l'évaluation de la formation : évoluer vers un nouveau paradigme de la GRH

La RSE est bien souvent, au sein des écrits scientifiques et managériaux, associée à la théorie des parties prenantes. Mercier et Guinn-Milliot (2004)<sup>7</sup> voyaient ainsi en la RSE un cadre théorique fécond pour la théorie des parties prenantes. Selon cette logique, une entreprise responsable n'agirait plus selon des impératifs économiques dictés par ses seuls actionnaires, mais prendrait également en compte les attentes et intérêts, bien souvent divergents, des autres acteurs, internes et externes. Nous pourrions alors parler de « parties prenantes » de la formation, mais pourrions opter plus volontairement pour l'appellation « acteurs en présence ». Il n'est pas certain en effet que l'ensemble des parties prenantes, comme traditionnellement représentées dans la littérature, aient un intérêt direct dans l'évaluation de la formation. A titre d'exemple, l'actionnaire est normalement intéressé au résultat économique final de l'entreprise, à son bénéfice net, le versement de ses dividendes en dépendant. En revanche, rien ne nous permet de croire qu'il puisse s'intéresser précisément à

<sup>.</sup> 

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Institut international de l'Audit Social

FREEMAN R.E. (1984), Strategic management : a stakeholder approach, Pitman, Boston

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> CARROLL A.B., BUCHHOLTZ A.K. (1999), *Business and society: ethics and stakeholder management*, South-Western College Publishing, Cincinnati, 4<sup>ème</sup> édition

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> MERCIER S., GUINN-MILLIOT S. (2003), « La théorie des parties prenantes : un cadre conceptuel fécond pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? », *Actes de la 5*<sup>ème</sup> *Université de Printemps de l'Audit Social*, IAE de Corse, mai 2003, pp. 249-259

la construction de cette performance organisationnelle (et à l'impact possible de la formation sur celle-ci).

Quels peuvent être ces acteurs intéressés et impliqués, directement ou indirectement, dans l'évaluation de la formation? A la manière de Louart (2002)<sup>8</sup> qui mettait en exergue les acteurs de la GRH, nous pensons que les acteurs de la formation sont divers et variés. Citons entre autres les dirigeants, les managers opérationnels, les salariés, les syndicalistes, les responsables et cadres RH (et plus particulièrement le responsable formation), les salariés, les partenaires sociaux, les consultants, les auditeurs, les formateurs... mais également l'Etat. A la suite de cette énumération, il nous semble évident de constater la richesse et la diversité potentielles des acteurs de la formation aux intérêts rarement convergents. A titre d'exemple, nous pouvons supposer que les dirigeants seront plus sensibles aux coûts des formations et à leur retour sur investissement économique quand les managers opérationnels veilleront principalement aux résultats de leur service/département (citons comme exemples fréquents la hausse du chiffre d'affaires pour un directeur commercial ou la diminution du nombre de rebuts pour le responsable de production). Aussi, les salariés et les syndicats se soucieront davantage du développement effectif des compétences du personnel, dans une logique d'employabilité (la peur des restructurations n'est jamais lointaine).

Les raisons sous-jacentes à la mesure (et à l'évaluation) de la GRH, et ici plus particulièrement de la formation, en entreprise sont en effet nombreuses. Louart et Beaucourt (2004)<sup>9</sup> distinguent trois enjeux de la mesure : mesurer pour mettre à jour, mesurer pour comparer, mesurer pour avoir une base d'échanges, de discussions, de débats constructifs. Comme le démontrent ces auteurs, il y a dans la mesure un véritable acte politique, impliquant donc, directement et indirectement, un grand nombre d'acteurs dans l'organisation.

Ainsi, bien au-delà de sa seule évaluation économique, n'est-il pas opportun pour la formation de s'inscrire dans un paradigme alternatif de la GRH? La GRH s'éloignerait alors de la seule logique du marché (et de la valeur boursière de l'entreprise) pour ne plus être un ensemble de rouages obéissant aveuglément à la stratégie générale, mais au contraire pour impacter davantage dans les décisions stratégiques en prenant soin de vanter les avantages essentiels, pour la pérennité de l'organisation, à gérer les hommes de manière responsable. Une telle approche devrait revaloriser la formation aux yeux du personnel et la resituer au centre de toutes les problématiques de gestion des compétences (employabilité, gestion de carrières...). « Il n'est de richesses que d'hommes », dit-on. Il est désormais impératif de montrer objectivement que les impératifs économiques peuvent cohabiter avec ceux du développement social.

<sup>-</sup>

 $<sup>^8</sup>$  LOUART P. ( 2002), « Les acteurs de la GRH », Les cahiers de la recherche de l'IAE de Lille

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> LOUART P., BEAUCOURT C. (2004), « La décision de mesure en GRH, un acte politique sous couvert de gestion », *Actes du XV*<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Montréal, août 2004

### 2. L'évaluation de la formation : des pratiques aux politiques

Deux approches théoriques majeures se distinguent en ce qui concerne la formation et le développement des compétences : la théorie du capital humain de Becker (1964)<sup>10</sup> et l'approche Resource-Based Value, largement développée par un grand nombre d'auteurs, dont Penrose (1959)<sup>11</sup>.

En ce qui concerne la première, et comme le remarquent Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004), elle « montre que l'investissement dans le capital humain, que ce soit à travers la formation initiale, l'expérience professionnelle ou la formation en entreprise, est source de rendements positifs ». Il s'agit là d'une logique plus individuelle : le salarié accroît son capital humain, investit pour le développer (même s'il n'est pas forcément à l'origine de l'investissement), et prend donc de la valeur. Pour l'entreprise, le raisonnement est du type « make or buy » : devons-nous construire les compétences de nos salariés (développement à l'aide de la formation notamment) ou les acheter (recrutement de compétences extérieures) ? L'approche RBV s'inscrit elle dans le courant du management stratégique des ressources humaines (MSRH), valorisant la croissance interne de l'organisation et insistant sur la valeur ajoutée des compétences détenues par l'entreprise (donc de la nécessité de les développer, notamment par la formation). L'intérêt est porté ici davantage sur l'ensemble du personnel, sur les ressources humaines de l'entreprise au sens global. Afin d'accroître son efficacité organisationnelle, l'entreprise peut ajuster les compétences de salariés (considérées, à juste titre, comme des « ressources ») et instaurer une politique de formation adaptée et cohérente avec la politique générale de l'entreprise.

L'évaluation de la formation s'inscrit donc directement dans ces deux cadres théoriques, différents mais complémentaires.

Aussi, nombre de recherches ont opéré un lien positif entre pratiques de GRH, dont la formation, et performance de la firme (Le Louarn et Wils, 2001)<sup>12</sup>. Il devient ainsi de plus en plus difficile de discuter de tels résultats au vu de la multiplicité des chercheurs qui s'y sont intéressés, au sein d'organisations variées et disposant de pratiques de GRH relativement hétérogènes. Toutefois, ne crions pas victoire trop vite. Le Louarn (2004)<sup>13</sup> affiche ainsi son scepticisme en affirmant que la question de la contribution de la GRH aux résultats organisationnels reste « fondamentale et non résolue ».

Nous inscrivant dans cette réflexion, nous remarquons également que les recherches menées jusqu'alors portaient principalement sur l'évaluation des actions, des pratiques de formation, principalement sur la base du modèle en escalier proposé par Kirkpatrick (1998)<sup>14</sup>, celui-ci évaluant les pratiques de formation au travers de quatre niveaux (les réactions, les apprentissages, les comportements, les résultats organisationnels).

Le modèle de Kirkpatrick, élaboré en 1959, est considéré comme une référence pour l'élaboration de processus d'évaluation. Il est simple, flexible et complet. Il est fondé sur une démarche à 4 niveaux.

4

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> BECKER G. (1964), *Human Capital*, National Bureau of Economic Research, New York

<sup>11</sup> PENROSE E. (1959), The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell, Londres

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> LE LOUARN J.-Y., WILS T. (2001), *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Editions Liaisons, Paris

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> LE LOUARN J.-Y. (2004), « GRH et performance de la firme », in Bournois F. et Leclair P. (dir.), Gestion des Ressources Humaines: Regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud, Economica, Paris

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> KIRKPATRICK D.L. (1998), Evaluating training programs, Berrett-Koehler, 2<sup>ème</sup> édition

Le **niveau 1** (**réactions**) consiste en l'appréciation du degré de satisfaction des participants à l'issue du programme de formation. Selon Kirkpatrick, il s'agit d'un impératif minimal : les stagiaires doivent avoir l'impression que leur feedback est important. De plus, leurs réactions ont des conséquences importantes sur le niveau 2 (apprentissage). Les évaluations se font généralement à l'aide de questionnaires évaluatifs, même s'il reste délicat de mesurer ce qui a été appris (niveau 2), de garantir un changement de comportement (Niveau 3) et de quantifier les résultats de l'apprentissage (Niveau 4).

Le **niveau 2** (**apprentissage**) consiste en l'évaluation de l'apprentissage effectif de connaissances, compétences ou attitudes nouvelles par le salarié. Les méthodes utilisées sont variées (interviews, questionnaires, tests, observations sur le lieu de travail, etc.). Toutefois, cette évaluation ne garantit pas qu'ils aient apprécié le stage (niveau 1), qu'ils vont se comporter différemment à leur poste de travail (niveau 3) ou encore que l'on obtiendra les résultats finaux escomptés (niveau 4).

Le **niveau 3** (**comportement**) évalue le transfert des acquis du niveau 2 à l'environnement professionnel et personnel du salarié. A titre d'exemple, le responsable s'intéressera aux variations de rendement à la tâche ou de productivité du personnel. Les méthodes utilisées (observations des participants avec ou non questionnaires à renseigner, interviews des salariés, de leurs collègues, de leurs responsables hiérarchiques...). L'évaluation ne garantit pas la satisfaction des participants à l'issue de la formation (niveau 1), la bonne assimilation des savoirs (niveau 2), ou encore que ces changements de comportements améliorent les résultats opérationnels (niveau 4).

Le **niveau 4** (**résultats**) s'intéresse aux impacts du programme de formation sur les résultats de l'entreprise. Les avantages potentiels peuvent être de nature très différente : accroissement des bénéfices, diminution de coûts, hausse de la qualité, de la productivité, réduction des accidents de travail, satisfaction accrue de la clientèle... Une condition essentielle est ici la fixation d'objectifs propres au programme de formation et l'évaluation de leur atteinte ou non (avec, bien souvent, une certaine difficulté à les quantifier). Cette dernière évaluation ne garantit pas que les stagiaires aient aimé la formation (niveau 1), aient tout compris (niveau 2) et adoptent les comportements conseillés (niveau 3).

Phillips (1994)<sup>15</sup> y ajoute un **niveau 5**, celui du **retour sur investissement**. Il propose ainsi de convertir les résultats (niveau 4) en valeurs monétaires (tout en gardant à l'esprit une logique de comparaison coûts/bénéfices).

Les recherches adoptant ce modèle sont elles aussi particulièrement nombreuses et concernent les pratiques de formation (niveau micro). Nous proposons de nous intéresser désormais aux politiques de formation (niveau macro).

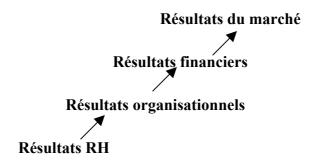
En effet, intéressons-nous au concept de performance organisationnelle en reprenant le modèle de l'escalier tel que décrit par Le Louarn et Wils (2001)<sup>16</sup>.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> PHILLIPS J.J. (1994), Measuring return on investment, ASTD: Alexandria, Virginia

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> LE LOUARN J.-Y., WILS T. (2001), op. cit.

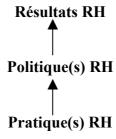
Figure 1. Le concept de performance organisationnelle



Source: Le Louarn et Wils (2001).

Les auteurs expliquent que ces quatre niveaux de mesure sont reliés les uns aux autres par des liens de cause à effet. Les résultats RH impacteraient ainsi sur les résultats organisationnels, qui eux-mêmes influenceraient les résultats financiers, qui à leur tour détermineraient les résultats du marché. A notre niveau, nous nous intéressons bien évidemment aux résultats RH. Les pratiques de GRH détermineraient ainsi les résultats RH de l'entreprise, d'où, suivant cette logique, l'intérêt majeur de les évaluer. Aussi, nous pouvons nous interroger. Dans le cas de la formation, nous pouvons considérer un niveau intermédiaire d'évaluation, entre les pratiques et les résultats, celui des politiques, comme décrit dans le schéma ci-dessous :

Figure 2. Lien entre pratiques, politiques et résultats RH



Les résultats RH dépendraient alors l'efficacité des pratiques de GRH et des politiques mises en œuvre. Dans le cadre de la formation, il serait en effet logique de croire que des pratiques de formation efficaces n'aient que peu d'impact sur les résultats RH (attitudes et comportements du personnel) si la politique de formation qui les relie ne veille pas à leur coordination, à leur pertinence, à leur alignement sur la stratégie voulue par l'entreprise. Nous proposons ainsi de distinguer pratiques et politiques de formation. En effet, les études menées jusqu'alors et que nous évoquions concernaient principalement les pratiques de formation (actions de formation). Or, nous pouvons nous interroger sur la cohérence et la pertinence que peuvent avoir ces pratiques si elles ne sont pas reliées à une politique de formation efficace, elle-même sous-ensemble de la politique RH, également étroitement liée à la stratégie générale de l'entreprise.

Afin de préciser ce qu'est une politique de formation, nous pouvons reprendre la définition proposée par Meignant (2003)<sup>17</sup>:

« Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et, par extension, de gestion des compétences ».

L'auteur indique ainsi que la politique de formation doit répondre aux interrogations suivantes : Pourquoi ? Quoi ? Qui ? Comment et où ? Combien ? Les réponses à ces questions définissent la politique de formation en vigueur dans l'entreprise.

Aussi, nous pouvons appréhender l'efficacité de la politique de formation de l'entreprise de façon systémique. Evaluer reste une entreprise particulièrement délicate, un acte qui n'a de sens que relié à d'autres variables, à l'environnement organisationnel, à la stratégie globale dans laquelle s'inscrit la politique RH. En matière de formation, il convient notamment de s'interroger sur le sens donné à celle-ci dans un contexte précis : comment est définie la politique de formation? En quoi est-elle pertinente et pour quelles finalités? Aussi, une certaine attention doit être portée aux effets de la mise en pratique de la formation : quelle(s) synergie(s) s'opère(nt)? A titre d'exemple, est-il opportun de développer l'autonomie d'un salarié si son encadrement ne lui permet pas de la révéler? Il y a là tout un ensemble de pratiques organisationnelles qui doivent correspondre à ce que l'on attend de la politique de formation en vigueur.

Afin d'illustrer nos propos, et en nous basant sur la vision développée par Beaucourt et Louart (2005)<sup>18</sup> suggérant un tel cadre d'analyse, étudions en quoi la politique de formation peut dépendre de l'adéquation entre les trois sphères que sont les effets intrinsèques, de sens et de structure.

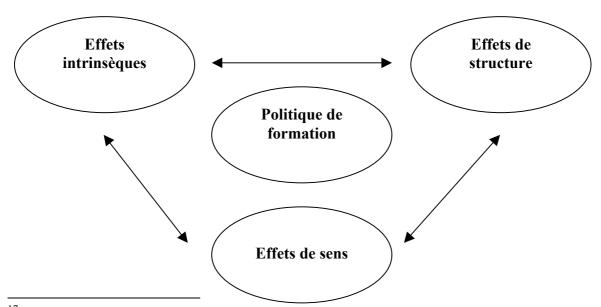


Figure 3. Une vision systémique de la politique de formation

<sup>18</sup> BEAUCOURT C., LOUART P. (2005), « Pour un audit prospectif », *Actes de la 23*ème Université d'été de l'Audit Social, Lille, septembre 2005

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> MEIGNANT A. (2003), *Manager la formation*, Editions Liaisons, Paris, 6<sup>ème</sup> édition

Effets intrinsèques : qu'a-t-on réellement appris en formation ?

Effets de sens : les objectifs organisationnels sont-ils atteints ? La politique de formation estelle en phase avec la stratégie l'entreprise ? Quel sens est donné à celle-ci ?

Effets de structure : la formation peut-elle s'intégrer, s'exprimer dans l'environnement organisationnel (politique, technologique, économique, social...) ?

Cela nous ouvre quelques perspectives en matière d'évaluation des politiques de formation, notamment l'élaboration d'indicateurs propres à chacune de ces trois sphères et permettant d'évaluer leur efficacité et leur sens. Des indicateurs bien pensés peuvent ainsi nous apporter quelques éléments de réponse aux questions suivantes : quelle est la qualité de la politique de formation mise en œuvre ? Quels sont les effets durables entre ces trois sphères ? Les données recueillies et les écarts constatés peuvent inciter les décideurs à corriger certains éléments de leur politique afin d'optimiser son efficacité et ses liens avec la stratégie globale.

## 3. Vers une instrumentation de l'évaluation des politiques de formation

Selon la logique développée précédemment, afin d'évaluer les politiques de formation il convient de s'outiller en conséquence et de disposer d'une instrumentation de gestion (Gilbert, 1998)<sup>19</sup> appropriée. Comme traditionnellement en contrôle de gestion sociale, des indicateurs pertinents peuvent laisser entrevoir une évaluation des politiques de formation établies dans les organisations et en assurent ainsi le pilotage. De nombreux outils existent, laissant apparaître des atouts mais également des limites. Nous avons passé en revue les principaux utilisés par les praticiens RH afin de piloter la formation.

Document de base pour l'information sociale des entreprises de plus de 300 salariés, le **bilan social** fait bien souvent office de base de données alimentant, souvent partiellement, les différents tableaux de bord sociaux utilisés par les praticiens RH dans l'organisation. Or, le bilan social n'est pas prospectif et ne permet ni de définir ni de suivre les politiques RH mises en œuvre (Couret et Igalens, 1994)<sup>20</sup>. Les indicateurs propres à la formation y sont également relativement basiques, uniquement centrés sur les activités de formation (nombre de stagiaires formés, budget formation...) et n'évaluant en rien les pratiques de formation, ni l'efficacité de la politique en vigueur.

Couret et Igalens (1994)<sup>20</sup> définissent le **tableau de bord social** comme « *un outil de gestion destiné à permettre aux responsables de se situer rapidement par rapport aux objectifs du plan social* ». Comme le remarquent Martory et Crozet (2004)<sup>21</sup>, « *le suivi des actions de formation est souvent opéré dans les tableaux de bord sociaux* ». Malheureusement, les indicateurs qui y figurent, comme pour le bilan social, concernent principalement les activités de formation. Ces mêmes auteurs rappellent que l'objectif de cet outil est de « *sélectionner puis de présenter les informations pertinentes* ». Il arbore toutefois un caractère encore relativement statique.

20 COURET A., IGALENS J. (1994), *L'audit social*, PUF, Paris, 2<sup>ème</sup> édition

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> GILBERT P. (1998), L'instrumentation de gestion, Economica, Paris

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> MARTORY B., CROZET D. (2004), Gestion des ressources humaines – Pilotage social et performances, Dunod, Paris, 5<sup>ème</sup> édition

Le tableau de bord prospectif (Balanced scorecard) est un outil nettement plus proche des réalités stratégiques de l'entreprise qui fut introduit par Kaplan et Norton (1998)<sup>22</sup>. Il combine habilement indicateurs financiers et non financiers, cette diversité des indicateurs autorisant l'adoption d'un pilotage plus réaliste, non plus seulement basé sur les données financières de l'organisation. Il propose ainsi de décliner ces indicateurs sur quatre axes : l'axe « financier », l'axe « clients », l'axe « processus internes » et l'axe « apprentissage organisationnel ». La réalisation des objectifs des trois premiers axes est fonction de l'atteinte des objectifs du dernier. Il convient donc de travailler à l'optimisation des éléments qui le composent : le personnel, les systèmes d'information et les procédures organisationnelles. Les auteurs remarquent que « les indicateurs et les mesures de résultats sont moins nombreux et plus génériques sur l'axe « apprentissage organisationnel » que sur les trois autres. Le déficit actuel d'indicateurs souligne le potentiel de développement de mesures personnalisées, plus étroitement articulées à la stratégie de l'entreprise ». L'apprentissage organisationnel dépendant en partie de la maîtrise et du développement des compétences du personnel, il est évident que la formation a là un rôle non négligeable à jouer. Les indicateurs d'évaluation des politiques de formation auraient ainsi toute leur place sur cet axe dans une logique de cohérence avec la stratégie de l'entreprise, en plus des mesures de résultats RH proposées par les auteurs (satisfaction au travail de l'employé, rétention du personnel, productivité). Cela se justifie d'autant plus par le fait que les auteurs pensent que le peu d'indicateurs RH actuellement développés dans les entreprises indique l'absence de lien entre les objectifs stratégiques et la GRH. Nous avons donc là une bonne occasion de relier la politique de formation à la stratégie globale de l'entreprise.

Quant à l'audit social, l'évaluation de la formation reste l'une de ses pratiques fondamentales. L'auditeur social est justement régulièrement amené à veiller aux instruments de gestion utilisés par les entreprises, ceux-ci se devant d'être cohérents et pertinents par rapport aux objectifs visés. S'inscrivant majoritairement dans les nouvelles obligations en matière de RSE, l'auditeur social a ici un rôle majeur à jouer : accompagner l'entreprise dans l'évaluation de ses politiques de formation, et l'aider à saisir l'importance de disposer d'indicateurs qui vont au-delà des seules mesures actuelles. Ces missions doivent s'accomplir en regard des attentes des différentes parties prenantes et dans le respect de la stratégie de l'entreprise. Cela concorde avec le plus haut niveau d'audit, l'audit stratégique, qui consiste à s'assurer « que les objectifs stratégiques en matière de ressources humaines sont définis. cohérents, que les modalités de mise en œuvre sont adaptées » (Peretti, 1994)<sup>23</sup>. L'instrumentation de gestion et l'audit social peuvent aider l'entreprise en ce sens, ceci afin d'atteindre un certain degré de maîtrise dans l'évaluation de ses politiques de formation. Egg (2004)<sup>24</sup> remarque que « c'est le phénomène de la RSE qui a popularisé l'audit social », il peut donc être judicieux de bénéficier de ce regain d'intérêt offert par la RSE pour réaffirmer l'importance de l'audit social et de son implication auprès des DRH dans l'évaluation de leurs politiques RH, et notamment de leurs politiques de formation.

-

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> PERETTI J.-M. (1994), « L'audit social dans le cadre du management stratégique des ressources humaines », in ISEOR, *L'audit social au service du management des ressources humaines*, Economica, Paris

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> EGG G. (2004), « Audit social et certification d'auditeurs sociaux à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Actes de la 22ème Université d'été de l'Audit Social*, Luxembourg, août 2004

# 4. Constats et réflexions sur les pratiques d'évaluation de la formation des entreprises françaises

Afin de préciser un peu plus notre problématique de recherche et comprendre quels pourraient être les besoins des DRH et cadres opérationnels des entreprises françaises en terme d'évaluation de la formation, nous avons contacté quelques spécialistes<sup>25</sup> (consultants et chercheurs) afin de nous faire part de leur expérience en la matière.

Il en ressort ainsi que le niveau 1 de Kirkpatrick reste le principal utilisé (« *la soupe était bonne* », même si, formulée ainsi, ce type de questionnement s'apparente plus au degré zéro de l'évaluation) et qu'ils évaluent majoritairement les activités de formation à l'aide d'indicateurs tels que les heures de formation, le nombre de formés, le budget formation, etc. Il est nettement plus rare qu'ils évaluent les résultats des programmes de formation (niveau micro) comme ceux des politiques de formation (niveau macro).

Quels peuvent être les raisons de ces manques? La raison principale est qu'il est particulièrement rare que l'on leur en demande plus. Nous parlons bel et bien des parties prenantes de la formation. L'exemple de l'Etat est particulièrement significatif : seules les entreprises de plus de 300 salariés doivent produire des indicateurs au travers du bilan social les seuls indicateurs du bilan social. Le flou entourant la RSE ne risque pas d'améliorer sensiblement les choses d'un point de vue légal, et encore, il semblerait que nous en resterions à des indicateurs d'activités de formation. Ensuite, bien qu'il soit demandé aux DRH de justifier quantitativement de l'utilisation de leur budget formation, nos interlocuteurs remarquent que les dirigeants n'en exigent pas grand chose, là est un grave paradoxe. Il est fort possible que l'évaluation de la formation puisse les intéresser au niveau 4 de Kirkpatrick, en terme d'évaluation des résultats organisationnels, mais peu y croient, même si la littérature scientifique foisonne d'expériences réussies, cela faisant probablement suite à des difficultés d'opérationnalisation. Les partenaires sociaux se contentent la plupart du temps d'indicateurs d'activités de formation, quant aux actionnaires, nous pouvons douter de leur intérêt à connaître précisément comment se sont construits les résultats économiques de leur entreprise (avec ou sans « bonne » GRH). Enfin, le personnel formé ne doit pas avoir beaucoup plus d'intérêt pour l'évaluation au-delà du niveau 1, celui-ci refusant parfois le contrôle des connaissances (niveau 2 de Kirkpatrick), son intérêt majeur étant d'exercer son droit à la formation et que celle-ci soit payée par l'employeur.

Qu'en est-il des DRH au final ? Il semble que ces derniers privilégient l'urgence du quotidien, au détriment de ces pratiques d'évaluation. Au final, nous sommes en droit de nous interroger sur l'intérêt que peuvent avoir les différents acteurs à évaluer la formation : ils n'auraient pas intérêt à en faire, mais aussi, il est fort possible qu'ils pourraient avoir intérêt à ne pas en faire (logique des intentions des acteurs et de leur refus de faire de l'évaluation). Par exemple, que ferait-on d'un manager dont les subordonnés affirment qu'il ne leur permet pas de mettre en application leurs connaissances ? Il y a là des problématiques implicites de GRH. De plus, vu que toutes les études démontrent que la formation paie (en terme de résultats organisationnels), alors pourquoi les DRH prendraient encore la peine de dépenser argent, énergie et temps pour le vérifier ? Ce constat peut être partagé tant par les praticiens, mais également par la communauté scientifique (pourquoi refaire une énième recherche sur l'étude de ce lien ?).

\_

Nous préserverons leur anonymat tout en leur formulant à nouveau nos plus vifs remerciements, ainsi qu'à nos deux directeurs de thèse, les Professeurs Pierre Louart et Jean-Yves Le Louarn, qui ont su guider notre réflexion.

Le Louarn et Wils (2001)<sup>26</sup> émettaient l'hypothèse que le lien établi entre GRH et performance organisationnelle pouvait provenir de la qualité des pratiques de GRH mises en œuvre, grâce, notamment, aux movens financiers de ces entreprises. En effet, une grande entreprise multipliant les bénéfices pourrait ainsi « s'offrir » des pratiques de GRH de qualité à l'aide de moyens financiers (et donc humains et matériels) abondants. Partant de cette logique, nous nous sommes intéressés aux entreprises que l'on considère comme étant le fleuron de l'économie française : celles du CAC 40. Il s'agissait alors de comprendre, alors que l'actualité du développement durable et de l'inscription de l'entreprise moderne dans la RSE bat son plein, comment celles-ci pouvaient communiquer sur leur approche de la formation et les résultats qui en découlent. Il est en effet fréquent de disposer librement, sur les sites Corporate de celles-ci, de leurs bilans sociaux et/ou sociétaux (appelés aussi Rapports de développement durable, Rapports RSE...). Dans le cadre des nouvelles responsabilités sociales des entreprises, comment les plus grandes d'entre elles, au niveau national, communiquent-elles sur leurs politiques de formation et leur évaluation ? Force est de constater qu'en matière d'évaluation de pratiques et de politiques de GRH, la RSE n'a pas incité à la production d'indicateurs plus ambitieux, plus pertinents. Ainsi, si l'on s'intéresse aux entreprises du CAC 40 via leurs sites *Corporate*, nous remarquons que la formation, et de manière globale le développement des compétences des salariés, bénéficient de longs discours, en majorité axée sur une prise en compte responsable de l'employabilité des salariés. Le vocable de « développement durable » est omniprésent, et l'on parle systématiquement de GRH (ex : développement des compétences), au sein de documents divers, qu'il s'agisse des traditionnels bilans sociaux, ou des plus récents « Rapports de développement durable, « Rapports RSE » et autres documents de reporting social. Or, les indicateurs qui y figurent restent relativement « basiques », au sens où ceux-ci étaient déjà ancrés depuis longtemps dans les entreprises, bien avant que n'émerge la RSE et son lot d'innovations. Nous pouvons ainsi citer comme étant les plus fréquents le pourcentage de la masse salariale attribué à la formation (déterminant ainsi son budget global) et le nombre de stagiaires formés chaque année (avec éventuellement une distinction par fonction, sexe ou âge). En terme de communication, il est difficile de cerner quel est le type de public visé : candidats au recrutement, actionnaires, investisseurs...? Les parties prenantes restent à préciser, et toutes ne perçoivent pas l'efficacité d'une politique de formation de la même façon. Toutefois, il est tout à fait possible qu'en interne, pléthore d'indicateurs d'évaluation de la formation soient utilisés. Nous pouvons alors nous interroger également sur ce point : quels sont les déterminants à la publication de tels résultats ? Quel est l'intérêt des entreprises à publier les résultats de leurs politiques de formation ? A qui s'adressent ces résultats ?

Ainsi, d'une pratique fondamentale de l'audit social (l'évaluation de la formation), l'auditeur social pourrait évoluer vers un rôle de « partenaire RSE » qui diagnostiquerait l'entreprise en interne, tout en l'aidant ainsi à mieux communiquer ses « efforts » en matière de développement des compétences de son personnel auprès de ses différentes parties prenantes (à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise).

-

 $<sup>^{26}</sup>$  LE LOUARN J.-L., WILS T. (2001), op. cit.

#### 5. Problématique et design de la recherche

### 5.1. Question de recherche

Comme nous l'affirmions précédemment, les études montrent un lien significatif statistique entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle, mais cela peut être suspect. En effet, même si ce lien subsiste, ces études ne démontrent pas clairement comment se construit cette performance organisationnelle, et comment les pratiques de GRH impactent directement sur celle-ci. Comme le remarque Le Louarn (2004)<sup>27</sup>, cela ne nous permet pas de reconnaître véritablement la part de la GRH dans la performance globale. Cet auteur ajoute également que cette expérience des chercheurs américains, qui suggère que les DRH ont en tête une théorie implicite, théorie voulant que la bonne performance de leur organisation est en partie due à la présence de bonnes pratiques RH, est possiblement issue des résultats d'études précédentes, dont les résultats ont ensuite été enseignés par ces mêmes chercheurs, « formatant » ainsi des praticiens qui croient en cette « potion magique » qu'ils appliquent dans le cadre de ces études ponctuelles... mais beaucoup plus rarement au quotidien. Cette production de « faux savoir » est issue d'une série impressionnante de corrélations positives, que le sens commun a rapidement transformé en une série impressionnante de causalités positives. Mais la fameuse « boîte noire » demeure, comme la question générale du lien de causalité entre pratiques de GRH et performance organisationnelle (cf. Figure 1), comme la sous-question du lien de causalité entre formation et performance organisationnelle.

Toutefois, des questions de recherche demeurent malgré tout. L'évaluation des politiques de formation nous semble ainsi, comme problématique de recherche, être un terrain intéressant à explorer. Nous pourrions en tirer des résultats qui élucideraient un peu plus les mécanismes de construction de la performance organisationnelle, en lien avec la part de la formation et le rôle de la politique en vigueur (cf. Figure 2). Une question de recherche possible pourrait se formuler ainsi : des politiques de formation différentes donnent-elles des résultats (RH) différents ?

### 5.2. Méthodologie

Notre recherche empirique s'échelonnera en deux grandes étapes. Dans un premier temps, nous effectuerons une série d'entretiens exploratoires auprès de différents praticiens proches des problématiques de l'évaluation des politiques de formation (DRH, responsables formation, consultants...). Il s'agira dans un premier temps d'une recherche qualitative de nature inductive nous permettant de comprendre comment les politiques de formation sont évaluées au sein de leurs organisations, à partir de quelles méthodes, de quels indicateurs, à l'aide de quels acteurs, pour quels publics, pour quels objectifs et pour quels résultats visibles. Cette approche transversale nous différencie de certains travaux plus traditionnels en matière d'évaluation de la GRH. Il nous importe en effet de comprendre plus globalement comment s'inscrivent ces pratiques d'évaluation dans l'organisation et quels liens sont établis avec ses orientations stratégiques. Nous nous intéresserons aux différents éléments de contexte, notamment la stratégie de l'entreprise et le positionnement de la fonction RH dans celle-ci. Cette série d'entretiens exploratoires confirmera ou infirmera l'intérêt de notre possible question de recherche formulée précédemment.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> LE LOUARN J.-Y. (2004), op. cit.

Puis, nous prolongerons cette phase empirique de la recherche par plusieurs études de cas, de type recherche-intervention, et plus spécifiquement du type recherche ingénierique (Chanal, Lesca et Martinet, 1997)<sup>28</sup>. Notre démarche consistera en l'élaboration d'indicateurs permettant d'évaluer les résultats de la politique de formation de l'organisation (en lien avec les intérêts des parties prenantes). Ensuite, à l'aide de ces mêmes indicateurs, nous tenterons de mesurer et d'évaluer les résultats de cette politique en fonction des variables identifiées avant d'analyser et de comparer les résultats issus des différentes études de cas.

En terme de positionnement épistémologique, nous tenterons de faire interagir les différents positionnements épistémologiques, notamment, comme préconisé par Bréchet et Desreumaux (1999)<sup>29</sup>, la rationalité substantielle du positivisme qui répond au « quoi ? » et au « pourquoi ? » (quelles variables impactent sur l'efficacité de la politique de formation et pourquoi ?) et la rationalité processuelle du constructivisme qui répond au « comment ? » (comment et à l'aide de quels indicateurs pouvons-nous évaluer les politiques de formation ?).

Les résultats issus de cette recherche pourront être prolongés à terme par de multiples recherches quantitatives auprès d'un échantillon significatif d'organisations, aboutissant ainsi à une triangulation entre méthodes qualitatives et quantitatives qui favorise la validation et la transférabilité des résultats (analyse d'évolution des variables). Cela nous permettra d'élaborer un programme de recherche post-doctoral proche des réalités du terrain. Comme Le Louarn (2004)<sup>30</sup>, nous déplorons le fait que les nombreux résultats obtenus par les chercheurs ne donnent pas lieu à l'émergence d'une véritable culture de l'évaluation par les praticiens. Cette recherche nous apportera peut-être de nouveaux éléments de réponse, expliquant, même partiellement, les raisons de ces écarts entre les préconisations de la littérature scientifique et la réalité managériale.

Faisant référence à la catégorisation des objectifs de recherche opérée par Igalens et Roussel (1998)<sup>31</sup>, cette recherche oscille entre deux objectifs majeurs : « Résoudre un problème que se pose un Directeur des Ressources Humaines ou un cadre opérationnel concernant la GRH » et « Elargir les résultats de recherches antérieures ». En effet, l'évaluation de la GRH est un thème de recherche directement proche des préoccupations actuelles des praticiens (notamment par l'émergence de la RSE et du besoin impérieux et croissant d'afficher les résultats de ses actions de gestion sur le personnel). Ces auteurs soulignent la difficulté à développer des recherches qui répondent aux besoins des praticiens, ceci en raison des difficultés de coordination entre les exigences rapides des praticiens et le souci de rigueur scientifique des chercheurs. Or, notre situation professionnelle dans le cadre de cette thèse nous y autorise. Réalisée dans le cadre de l'entreprise Vulpus<sup>32</sup>, nous avons dores et déjà un certain nombre de contacts établis avec des praticiens pouvant être intéressés par des études portant sur l'évaluation de leur politique de formation, avec comme finalité l'élaboration d'indicateurs et de tableaux de bord. Nous remarquons également que ce type de préoccupation s'inscrit parfois dans une démarche plus globale, à terme, de gestion des compétences. Aussi, nous élargissons les résultats de recherches antérieures, mais qui furent

 $<sup>^{28}</sup>$  CHANAL V., LESCA H., MARTINET A.-C. (1997). « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 116, p. 41-51

<sup>29</sup> BRECHET J.-P., DESREUMAUX A. (1999), « Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective

<sup>-</sup> Pour une socio-économie des projets productifs », Cahiers de recherche de l'IAE de Nantes

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> LE LOUARN (2004), *op. cit.* 

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> IGALENS J., ROUSSEL P. (1998), Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines, Economica, Paris

<sup>32</sup> www.vulpus.com

principalement le fruit de l'étude des pratiques de formation (niveau micro), alors que nous orientons notre analyse sur les politiques de formation (niveau macro).

#### Conclusion

Il est aisé de constater que les écarts restent majeurs entre les préconisations de la littérature scientifique et les réalités opérationnelles. Rares sont les entreprises qui évaluent leur formation, et, lorsqu'elles le font, les données dont elles disposent permettent difficilement d'attester de l'attitude socialement responsable du DRH quant au développement des compétences des salariés ou de l'efficacité de la politique de formation mise en œuvre.

Ainsi, par cette recherche, nous souhaitons prolonger les précédents travaux portant sur la mesure et l'évaluation de la GRH, en nous focalisant sur les politiques de formation. Les réponses apportées, en termes de retombées et préconisations managériales, devraient permettre aux entreprises de mieux saisir l'importance potentielle de leurs politiques de formation, en termes de résultats organisationnels, tant pour la santé financière de l'organisation que vis-à-vis des parties prenantes de la formation en tenant compte des nouvelles exigences de la RSE. Comme Ulrich et Smallwood (2003)<sup>33</sup>, nous pensons que « les chiffres donnent de la crédibilité à la fonction RH» et qu'il est dans l'intérêt des DRH de saisir les opportunités offertes par l'évaluation. En outre, le DRH a tout intérêt à inscrire ses pratiques et politiques de GRH dans le cadre de la RSE, ne serait-ce que pour repositionner son rôle de manière stratégique (Meignant, 2004)<sup>34</sup>.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

BARZUCCHETTI S., CLAUDE J.F. (1995), Evaluation de la formation et performance de l'entreprise, Editions Liaisons, Paris

BEAUCOURT C., LOUART P. (2005), « Pour un audit prospectif », Actes de la 23ème Université d'été de l'Audit Social, Lille, septembre 2005

BECKER G. (1964), Human Capital, National Bureau of Economic Research, New York

BRECHET J.-P., DESREUMAUX A. (1999), « Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective - Pour une socio-économie des projets productifs », Cahiers de recherche de l'IAE de Nantes

CARROLL A.B., BUCHHOLTZ A.K. (1999), Business and society: ethics and stakeholder management, South-Western College Publishing, Cincinnati, 4<sup>ème</sup> édition

CHANAL V., LESCA H., MARTINET A.-C. (1997). « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », Revue Française de Gestion, n° 116, p. 41-51.

COURET A., IGALENS J. (1994), L'audit social, PUF, Paris, 2<sup>ème</sup> édition

EGG G. (2004), « Audit social et certification d'auditeurs sociaux à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise », Actes de la 22<sup>ème</sup> Université d'été de l'Audit Social, Luxembourg, août 2004

 $<sup>^{33}</sup>$  ULRICH D., SMALLWOOD N. (2003), Why the bottom line isn't! How to build value through people and organization, Wiley, John Wiley & Sons, Inc.

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> MEIGNANT A. (2004), « Quel est le rôle pour le DRH dans la responsabilité sociale de l'entreprise ? », *Actes* de la 22<sup>ème</sup> Université d'été de l'Audit Social, Luxembourg

FREEMAN R.E. (1984), Strategic management : a stakeholder approach, Pitman, Boston

GILBERT P. (1998), L'instrumentation de gestion, Economica, Paris

IGALENS J., ROUSSEL P. (1998), Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines, Economica, Paris

KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1998), Le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation, Paris

KIRKPATRICK D.L. (1998), Evaluating training programs, Berrett-Koehler, 2ème édition

LE LOUARN J.-Y., WILS T. (2001), L'évaluation de la GRH, Editions Liaisons, Paris

LE LOUARN J.-Y. (2004), « GRH et performance de la firme », in Bournois F. et Leclair P. (dir.), Gestion des Ressources Humaines: Regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud, Economica, Paris

LOUART P. (2002), « Les acteurs de la GRH », Les cahiers de la recherche de l'IAE de Lille

LOUART P., BEAUCOURT C. (2004), « La décision de mesure en GRH, un acte politique sous couvert de gestion », *Actes du XV* eme congrès de l'AGRH, Montréal, août 2004

MARTORY B., CROZET D. (2004), Gestion des ressources humaines – Pilotage social et performances, Dunod, Paris, 5<sup>ème</sup> édition

MEIGNANT A. (2003), Manager la formation, Editions Liaisons, Paris, 6ème édition

MEIGNANT A. (2004), « Quel est le rôle pour le DRH dans la responsabilité sociale de l'entreprise ? », *Actes de la 22*ème Université d'été de l'Audit Social, Luxembourg, août 2004

MERCIER S., GUINN-MILLIOT S. (2003), « La théorie des parties prenantes : un cadre conceptuel fécond pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? », *Actes de la 5*<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'Audit Social, IAE de Corse, mai 2003

PENROSE E. (1959), The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell, Londres

PERETTI J.-M. (1994), « L'audit social dans le cadre du management stratégique des ressources humaines », in ISEOR, L'audit social au service du management des ressources humaines, Economica, Paris

PHILLIPS J.J. (1994), Measuring return on investment, ASTD: Alexandria, Virginia

ULRICH D., SMALLWOOD N. (2003), Why the bottom line isn't! How to build value through people and organization, Wiley, John Wiley & Sons, Inc.

# CONTRIBUTION DE LA THEORIE SOCIO-ECONOMIQUE DES ORGANISATIONS A L'AUDIT SOCIAL

### Henri SAVALL

Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3. Directeur de l'ISEOR.

## Véronique ZARDET

Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3. Co-Directrice de l'ISEOR.

#### Introduction

Quinze années de participation régulière aux Universités de l'Institut International d'Audit Social nous ont conduit à constater une évolution considérable de la conception de l'audit social et de ses pratiques. L'objet de cette communication est d'expliciter dans un premier temps quelques fondements conceptuels et praxéologiques de l'audit social, puis de positionner le processus de changement socio-économique issu de la théorie socio-économique des organisations comme une forme spécifique d'audit social, comportant quelques spécificités majeures par rapport à l'acception usuelle d'audit social. Cette seconde partie résulte de notre pratique de recherche conduite au sein de l'ISEOR depuis une trentaine d'années.

#### 1. L'audit social en évolution et en débat

Historiquement, on peut considérer l'audit social comme une émanation de l'audit financier, l'objectif consistant à transposer une méthode du champ des pratiques comptables et financières au champ des pratiques sociales et de gestion des ressources humaines.

Nous étudions dans un premier temps l'évolution du périmètre et de l'objet de l'audit social (1.1); puis nous soulevons la question des clients potentiellement bénéficiaires d'un audit social (1.2). La genèse et l'essence conceptuelle de l'audit social sont ensuite étudiées (1.3), en mettant en évidence son paradigme *interactionniste*, ainsi que ses rapports dialectiques entre le social et l'économique.

### 1.1. Périmètre et objectifs évolutifs de l'audit social

L'audit social *lato sensu* dans sa conception originelle, se décompose en trois familles correspondant chacune à un objectif différencié.

L'audit social de **conformité normative** consiste à repérer les écarts entre les pratiques sociales d'une entreprise et la réglementation : lois, conventions, normes. L'audit d'**efficacité** consiste à analyser le degré d'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines, soit encore le degré d'atteinte des objectifs que s'est fixés l'entreprise. L'audit social **stratégique** vise à identifier la cohérence entre les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise et sa stratégie globale, par exemple entre sa stratégie de développement commercial, sa politique et ses pratiques de rémunérations.

Très récemment, le développement au niveau international du mouvement dit de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), assorti notamment en France de sa traduction

réglementaire et normative a impulsé une dynamique nouvelle de l'audit social, les auditeurs sociaux étant au premier plan pour analyser les pratiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. On peut donc considérer qu'actuellement, l'audit social recouvre désormais quatre familles.

La conception méthodologique dominante de l'audit social consiste à établir un diagnostic, un constat, formulé par l'auditeur après recensement des pratiques de l'entreprise, puis à recommander un plan d'actions, le tout étant consigné dans un "rapport d'audit".

# 1.2. Une question troublante : quel engagement de l'auditeur social et pour quel(s) client(s) ?

Qui est le client de l'auditeur social ? Qui fait appel à lui ? A qui répond-il? Quel est son degré d'engagement?

En effet, et particulièrement dans le domaine social, "le" client n'est pas uniforme : on pourrait parler d'un client élargi, multi-têtes, ayant des objectifs partiellement contradictoires.

L'audit social peut-il intéresser toutes les parties prenantes pour leur permettre de négocier une plate-forme bâtie à partir d'une base d'informations, l'audit, qui constitue une représentation ou une "modélisation" qualitative de la situation "réelle" à étudier, afin que chaque partie prenante se découvre des marges de manœuvre stratégique : gouvernance, dirigeants, encadrement, personnel de base, syndicats de salariés, organisations professionnelles, ainsi que d'autres partenaires "externes" tels que clients, fournisseurs ou encore institutions environnantes?

Or, l'audit social aujourd'hui, dans son acception dominante est davantage considéré par certains théoriciens et praticiens comme ayant une vocation de « secourisme » au service des acteurs opprimés, l'auditeur social étant animé par la tentation du justicier au profit d'une ou de certaines catégories d'acteurs. De surcroît, les contours et la composition interne de l'objet audité sont complexes et incorporels. Non seulement sa nature est multidimensionnelle, mais elle se caractérise aussi par une instabilité temporelle et une dynamique interactive. Ces interactions sont **interspatiales**, entre les acteurs, dans leur espace de jeu, et **intertemporelles**, du fait des séquences successives du jeu économique et social.

La notion de **valeur sociale** qu'il s'agit d'étalonner fait appel aux critères de confort/inconfort, de satisfaction/insatisfaction, de bien-être/mal-être. Le résultat de l'audit social dépend de sa fonction : est-elle plutôt contemplative (statique)? curative? préventive? Ainsi, un audit à vocation préventive évaluera davantage la non-production de satisfaction potentielle, un audit à vocation curative, la destruction de satisfaction existante. L'audit social **statique** produit des photographies, des constats, des inventaires d'écarts, conclut par des recommandations. L'audit social **dynamique** produit aussi un constat, mais davantage sous la forme d'un fîlm, en construisant l'évolution souhaitée et en accompagnant un processus d'apprentissage de l'entreprise. Finalement, on peut se demander si l'objectif de l'audit social est le contrôle exogène ou au contraire l'aide aux acteurs en présence? De la réponse à cette question, dépend l'accès plus ou moins facile de l'auditeur aux informations.

### 1.3. La genèse et l'essence conceptuelle de l'audit social

L'audit social est né dans le droit fil du courant psychosociologique historique de l'**Ecole des Relations Humaines.** Dans les années 1930, la réaction à la crise économique et aux excès du taylorisme-fordisme aboutit à évacuer la dimension économique à la fois du modèle de

comportement humain de l'homme au travail et de celui de l'évaluation de la satisfaction au travail. A l'Ecole des Relations Humaines, l'essence psychosociologique prend le pas, affichant ainsi sa revanche théorique sur l'impérialisme de la motivation financière de l'homme au travail, qui sous-tend l'idéologie techno-économique dominante aussi bien dans l'univers de l'économie capitaliste que dans l'univers concentrationnaire des régimes d'économie planifiée. Rappelons, en effet, que Lénine introduisit le taylorisme, importé des Etats-Unis, dès la création de l'URSS en 1917.

L'essence ergonomique et environnementale transparaît aussi avec la prise en compte des risques sur la "santé durable", c'est-à-dire celle que l'on évalue à court, moyen et long termes. L'audit social d'essence "socio-juridique" s'effectue par rapport à un référentiel de normes exogènes aux acteurs, qui tendent à les rejeter, faute de pouvoir se les approprier, les assimiler, les intérioriser (Savall, Zardet, 2005). Si cette conception présente des insuffisances, l'audit social ne constitue pas moins l'antidote, la réparation, voire les soins palliatifs des méfaits de l'approche dominante technico-économique. Il représente ainsi, quoiqu'implicitement, un **référentiel de bonnes pratiques sociales**, dont la fonction est curative des écarts constatés, et qui constitue l'injonction indirecte et parfois implicite de bonnes pratiques subrepticement "impulsées" par l'auditeur.

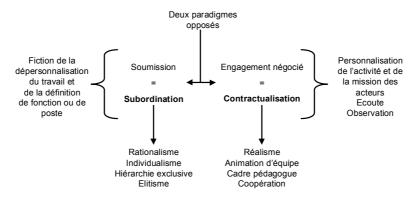
La fonction **préventive** de l'audit social consiste à prévenir des risques qui peuvent se situer à différents niveaux, sur une échelle des différents espaces concentriques des acteurs, au niveau micro, prévention des risques sociaux internes à l'entreprise, au niveau meso, celle des risques sociétaux, au niveau macro, enfin, celle des risques environnementaux, propulsée par le mouvement du développement durable.

### 1.4. Le paradigme interactionniste de l'audit social

L'audit social admet le principe de subordination des acteurs les uns aux autres au sein d'une organisation structurée, ce qui est conforme à l'édifice socio-juridique bâti en droit social (contrat de travail) et en droit de la fonction publique (statut du personnel). L'audit social se pratique dans le cadre de ce que l'on peut appeler un équilibre social de soumission tel que l'ont bâti les fondateurs de l'Ecole classique de l'organisation (triptyque : Taylor - Fayol - Weber).

Or, le paradigme de la soumission s'oppose à celui de **l'engagement négocié, contractuel**. Ces deux paradigmes sont présents dans le fonctionnement des organisations et s'y affrontent, au détriment de la qualité de son management et de son niveau de performance globale durable (figure 1).

Figure 1: Les deux paradigmes du management



Le paradigme de la *soumission* considère que certains hommes sont subordonnés à d'autres dans l'entreprise, et qu'ils doivent donc, ipso facto, obéir aux ordres et instructions de ceux qui les dirigent. Ce paradigme débouche sur la *dépersonnalisation* dans la relation de subordination, fonde le rationalisme, la suprématie de la hiérarchie et de la règle qui s'impose *sui generis* et, *in fine*, une certaine forme d'élitisme.

## 1.5. Les rapports dialectiques entre l'économique et le social

Nous l'avons vu, l'économique a un statut très affaibli dans la conception de l'audit social. En effet, l'objectif prioritaire de celui-ci est clairement la performance sociale, la performance économique étant considérée comme une **contrainte "nuisible"** pour le développement social. Aujourd'hui, ne convient-il pas de dépasser cette vision dichotomique social/économique, qui conduit à la **dialectique d'opposition** ce qui provoque des coûts de régulation (coût humain, social et économique) **destructeurs** de la **valeur ajoutée** nécessaire au bien-être durable des parties prenantes? Une **dialectique de synthèse**, de nature synergétique et intégrative n'est-elle pas plus pertinente, efficace et efficiente? La théorie des micro-pouvoirs multiformes, issue de la théorie socio-économique des organisations (Savall, Zardet, 2005), propose en effet une vision moins dichotomiste de la relation économique/social.

# 2. Positionnement de l'analyse socio-économique quant à l'objet et au périmètre de l'audit social

L'analyse socio-économique serait une des méthodes d'audit social dont voici les principales caractéristiques. Celles-ci correspondent aux options choisies par l'analyse socio-économique par rapport aux questions qui se posent à l'audit social. Elles sont à considérer comme des propositions de la théorie socio-économique des organisations à la discipline de l'audit social.

# 2.1. Du paradigme interactionniste dichotomique au paradigme intégrationniste et contractualiste du couple social/économique

Pour passer d'un paradigme à l'autre, il convient de modifier simultanément la valeur sociale et la valeur économique.

Les théories psychosociologiques « pures » apportent des ingrédients au couple intégré socioéconomique. Ces ingrédients éclairent la connaissance des phénomènes mais sont à leur tour questionnés par l'observation scientifique de la **réalité intégrée** social/économique qui interpelle la pertinence des théories monodisciplinaires, à savoir les théories psychosociologiques élaborées hors de la problématique de la gestion des ressources rares .

Dans cette note de réflexion, l'analyse socio-économique, par souci de rapprochement avec l'audit social, sera dénommée « audit socio-économique ». L'audit socio-économique est un audit social explicitement ENGAGÉ vers l'atteinte d'un résultat.

L'observation scientifique rigoureuse des pratiques montre que la neutralité de l'audit social, porteur d'une injonction « cachée » ou implicite, est **impossible**; en effet, le référentiel constitue l'idéal-type tacitement recommandé par l'auditeur. François Perroux (1972) nous a d'ailleurs appris à dénoncer la fausse neutralité des conceptualisations implicitement normatives.

#### 2.1.1. L'audit socio-économique comme « objet de valeur » sociale

Son objectif explicite et sa raison d'être est d'accroître la **valeur socio-économique** pour l'ensemble des parties prenantes et consiste donc à développer la taille du "gâteau" que les parties prenantes auront à se partager, au travers de leurs jeux de conflit-coopération, à dosage variable et fluctuant et ce, dans une dynamique de progrès social et économique intégré. L'accent est mis sur la production de valeur plus que sur la répartition, celle-ci étant laissée au libre jeu de négociation des parties prenantes sous le regard, empreint d'injonctions plus ou moins efficaces, des pouvoirs publics.

L'apport de l'audit socio-économique consiste à accompagner les principales parties prenantes dans un processus de **création de valeur ajoutée** ayant vocation à être partagée. L'audit socio-économique a pour objectif de récupérer de la valeur ajoutée qui s'est « perdue dans les sables », c'est donc un processus de récupération des énergies humaines, celle de la créativité en action, source précieuse de progrès social et économique durable.

Le référentiel fondamental de l'audit socio-économique n'est pas le paradigme de la soumission des acteurs mais, au contraire, celui de leur **capacité d'autonomie** congénitale et inaliénable.

Le paradigme de la soumission est une fiction qui nie la théorie de la désobéissance organisationnelle spontanée. L'engagement négocié, contractuel reconnaît, a contrario, l'existence du phénomène de la désobéissance organisationnelle spontanée et permet de mieux la gérer. Il nécessite l'écoute du subordonné, son observation, sa connaissance et, partant, la personnalisation de la relation. L'acteur qui négocie, au lieu d'être supposé fictivement obéir, est reconnu dans son identité spécifique (objectifs, attentes, contraintes, personnalisé), en contrepartie de quoi sa force d'engagement est plus grande. La personnalisation encourage le passage d'une **stratégie cachée** de l'individu ou de l'équipe à une **stratégie visible** et **négociée**. Lors de la contractualisation, le plaisir dans l'activité professionnelle provient de la discussion et de l'engagement sur la base d'une **considération** à l'égard de l'acteur.

### • L'équilibre de l'échange contractuel ou théorie du client généralisée

En effet, les nombreuses recherches-interventions (1150 cas d'entreprises et d'organisations dans 32 pays) qui ont permis de construire la théorie socio-économique des organisations ont démontré la **relativité** de la notion de hiérarchie, dans les **pratiques observables** des acteurs au sein des organisations.

L'audit socio-économique considère donc le lien de subordination comme une fiction stimulante, très importante dans le champ juridique et mobilisable dans les situations litigieuses, mais parfaitement IRREALISTE dans le fonctionnement observable du jeu des acteurs au sein des organisations.

## 2.1.2. La théorie des micro-pouvoirs multiformes

Elle montre que les acteurs réputés « opprimés » ont, de fait, un **pouvoir économique** réel et potentiel important. En effet, la totalité des acteurs dans une organisation est dotée de micropouvoirs multiformes, dont certains sont visibles et explicites, alors que d'autres sont cachés. Loin d'être un espace binaire où certains auraient du pouvoir, et les autres pas, l'entreprise est constituée d'acteurs qui disposent chacun d'une gamme de modalités pour exercer une

certaine influence vis-à-vis des autres et **créer ou détruire** de la valeur ajoutée. Ainsi, par nos travaux sur les coûts cachés, nous avons montré qu'un acteur considéré « sans pouvoir », selon "la" théorie classique de l'organisation, c'est-à-dire dénué de tout pouvoir hiérarchique formel, a *de fait* un pouvoir important, en interaction avec d'autres acteurs, de génération consciente ou inconsciente de coûts cachés, c'est-à-dire de destruction réelle ou potentielle de valeur ajoutée. Ces micro-pouvoirs multiformes sont préjudiciables pour la « communauté entreprise » (autre fiction stimulante) et se manifestent sous forme de comportements d'absentéisme et de rotation du personnel excessifs, d'accident du travail, de défauts de qualité et d'écarts de productivité directe (pannes, lenteurs ...) excessifs, par ailleurs, signes de malaise social et organisationnel.

#### • Jeu de mot éclairant

Le mot **commande** (commander) se prête à un jeu de mot qui peut éclairer l'ambiguïté ou l'ambivalence des relations humaines et sociales dans les organisations. La commande désigne, tantôt, un ordre hiérarchique reposant sur le postulat de la subordination consacré par le droit du travail, tantôt un ordre d'un client sur un marché, d'un lieu d'échanges de ressources multiples et variées (cf. ci-dessous l'éventail anthropologique des besoins humains fondamentaux).

L'observation scientifique approfondie au sein des organisations (Savall, Zardet, 2004) montre, en effet, que les **acteurs internes** peuvent échapper à la commande hiérarchique sous forme de divers comportements « d'évasion » : absentéisme (hors maladie « authentique »), rotation du personnel, non qualité du travail et des produits, sous-productivité chronique et notoire.

Les **acteurs externes**, quant à eux, peuvent s'échapper de leur relation avec le partenaire fournisseur en ne renouvelant pas leurs commandes en tant que clients. Les comportements de soumission ne correspondent pas aux pratiques que l'on peut observer dans les organisations chez les acteurs en chair et en os.

### • Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines

L'audit socio-économique préconise explicitement de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines qui constituent une part essentielle de son référentiel. Il recommande, en particulier, un mode de commandement **plus pédagogique** au sein des organisations.

Ainsi, la **formation intégrée** qui accompagne un processus d'audit socio-économique consiste à faire découvrir, par les cadres et les agents de maîtrise, puis à développer, au moyen de méthodes comportant des outils concrets de management, leur fonction de **pilote pédagogue** d'une équipe de personnes et de leurs activités.

Cela conduit à améliorer, c'est-à-dire développer et entretenir fréquemment, les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée ou adéquation formation-emploi et la mise en œuvre stratégique.

# 2.2. Un périmètre configuré par la gouvernance, le management et les relations sociales « internes » de l'organisation

L'audit socio-économique a privilégié, jusqu'à présent, l'évolution des situations construites au sein des organisations par le jeu dialectique des acteurs, sans référence focalisée sur les normes juridiques exogènes.

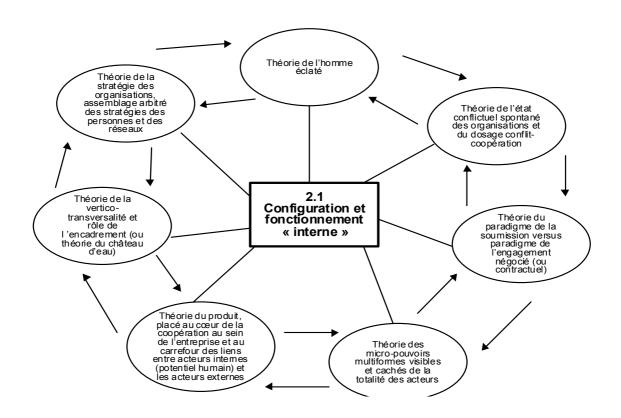
Ce périmètre a privilégié l'analyse et l'évaluation du jeu des parties prenantes en s'affranchissant de la production de normes législatives imposées aux organisations. Entretemps, une avalanche de normalisations en tous genres s'est abattue sur les acteurs et les organisations, exacerbées par les dynamiques de la mondialisation. Il importe désormais de définir un vaste programme de recherches pour les dix prochaines années comportant un **observatoire des pratiques** macro-sociales de la **tétranormalisation** (Savall, Zardet, 2005).

Le périmètre de l'audit socio-économique comprend principalement, trois des quatre domaines de l'audit social, signalés dans le point 2.1.1. : les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, l'audit stratégique et l'audit élargi de responsabilité sociale et environnementale. Ces trois domaines, privilégiés par l'audit socio-économique ont été structurés à partir d'un idéal-type, référentiel construit au moyen d'un processus des recherches-interventions, à partir d'une hypothèse fondamentale sur l'origine de la destruction de valeur socio-économique dans le fonctionnement observable des organisations.

En revanche, l'audit de conformité aux normes sociales, n'a pas été au cœur de la démarche d'audit socio-économique. C'est pourquoi l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations a lancé depuis deux ans son programme de recherche sur la tétranormalisation, en réseau avec des équipes de l'AFC, l'AGRH, de l'AIMS et de l'ADERSE, en France, ainsi qu'au plan international, en particulier la Division *Social Issues in Management* de l'*Academy* of *Management* des Etats-Unis.

Ainsi, la synthèse des **quatre** domaines de l'audit social conduit au concept de **responsabilité sociale durablement supportable** (RSDS), proposé par la théorie socio-économique des organisations, comme une version réaliste et, partant, porteuse de progrès, de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Figure 2 : Configuration et fonctionnement interne



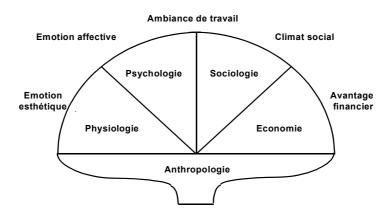
#### 2.3. Concepts de valeur et de rationalité socio-économiques

L'audit socio-économique consiste, somme toute, à accroître la valeur socio-économique que se partagent les parties prenantes.

### 2.3.1. La valeur socio-économique

Selon la théorie socio-économique des organisations, elle consiste, d'une part, à produire des avantages dits sociaux, de nature qualitative, touchant à la physiologie, la psychologie, la sociologie, bref à l'anthropologie, et d'autre part, des avantages dits matériels ou financiers qui relèvent de la notion d'anthropologie économique (cf. Maurice Godelier).

Figure 3 : Théorie anthropologique des besoins multidimensionnels de l'homme au travail



La valeur socio-économique est donc composite et multidimensionnelle. Elle résulte des interactions qui constituent le jeu dynamique des acteurs, fondé sur le couple dialectique conflit-coopération (Perroux, 1948) dont le dosage est éminemment instable et fluctuant. La valeur socio-économique comprend deux éléments : la valeur sociale et la valeur économique :

- la **valeur sociale** consiste à augmenter la satisfaction des parties prenantes dans les domaines où elles ressentent des besoins permanents non parfaitement satisfaits : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée, la mise en œuvre stratégique ;
- la **valeur économique** comporte deux sortes d'avantages : d'une part, le pouvoir d'achat individuel et collectif, à court terme, dénommé **résultat immédiat**, et, d'autre part, un pouvoir d'achat différé, à moyen et long termes, dénommé **création de potentiel**, qui constitue, pour l'essentiel, un investissement incorporel, source de développement durable.

Les acteurs et les organisations étant censés rechercher la **valeur socio-économique** indispensable à leur **survie-développement**, la question se pose de leur rapport à l'audit et à ses suites. S'agit-il d'organiser des actions coercitives ou éducatives ? ou hybrides ? Peut-on mesurer l'efficacité **et** l'efficience ? C'est ce que s'est efforcé de faire l'audit socio-économique en proposant un cadre conceptuel et des outils de mesure, abondamment expérimentés dans 1150 entreprises et organisations de secteurs et de tailles très variés, sur quatre continents, depuis une trentaine d'années.

### 2.3.2. Le concept de rationalité socio-économique

La rationalité économique est de nature monodimensionnelle et inspire le calcul économique traditionnel s'exprimant sous forme d'unités monétaires. Au contraire, la **rationalité socioéconomique** est **multidimensionnelle** (figure 3) et correspond à un calcul coût-avantage où les coûts sont de nature simultanément physiologique, psychologique, sociologique et économique, de même que les avantages recherchés par les acteurs correspondant à la diversité de leurs besoins fondamentaux. La **décision socio-économique rationnelle** consiste à choisir une combinaison de ces différents éléments qui permette d'atteindre le niveau de satisfaction (multidimensionnelle) recherché avec un coût (multidimensionnel) supportable. Ce modèle (Savall, 1977, 1979) montre qu'il existe un très grand nombre de solutions acceptables par les acteurs et correspondant à leur grande diversité. Le "calcul" socio-économique porte sur des informations qualitatives, quantitatives et financières modélisées dans un **arbre de décision socio-économique**.

Cas de la stratégie contrainte ou exogène	Cas de la stratégie délibérée ou endogène
	mécanisme de décision décentralisée
normes exogènes	repose sur l'intérêt "élargi" des acteurs (rationalité socio-économique)
tendance au rejet	
	tendance à l'appropriation
<b>\</b>	
coûts cachés, non comptabilisés,	performance cachée, Non comptabilisée, liée
de résistance (extériorisation)	à l'intériorisation stratégique

# 2.4. L'Audit socio-économique, processus structuré de changement, délibéré et à impacts mesurés

L'analyse socio-économique, objet éminemment dynamique, en perpétuel mouvement, comme la vie humaine et sociale ..., constitue aussi un processus d'accroissement de la valeur socio-économique.

Le rôle de l'« auditeur » socio-économique n'est **pas** « **neutre** ». Son objectif engagé est explicite : il reconnaît qu'il est un acteur parmi les acteurs de l'organisation auditée, dans laquelle il pénètre, pour apporter sa modeste mais réelle contribution à l'accroissement de valeur socio-économique repérée dans l'organisation. La prestation de « l'auditeur socio-économique » comporte une sorte d'**obligation** d'un certain **résultat** qualitatif, quantitatif et financier, consistant à accroître **simultanément** la performance ou valeur sociale de l'organisation et sa performance ou valeur économique, à deux détentes : résultat immédiat et création de potentiel à moyen et long termes.

# 2.4.1. Question de la durabilité des effets des prestations de l'audit social et de l'audit socio-économique

Les deux types d'audit ont un objectif commun, à savoir instaurer de bonnes pratiques durables au sein des organisations, compatibles avec le développement humain ;

- établir des liens entre les horizons temporels à court et moyen termes, pour obtenir des résultats immédiats (RI) plus importants ;

- susciter la création de potentiel (CP), principalement sous forme d'investissement incorporel permettant de consolider l'avenir de l'organisation.

Selon la théorie socio-économique des organisations, l'accroissement de création de potentiel  $\Delta CP$  ( $t_i$ ) augmente la probabilité du maintien ou de l'accroissement  $\Delta RI$  ( $t_{i+1}$ ) du niveau de résultats immédiats de la période suivante.

La baisse des dysfonctionnements constitue une source première et directe d'accroissement de la satisfaction des parties prenantes : personnel, managers, gouvernance, clients/fournisseurs, en particulier. La réduction des dysfonctionnements produit simultanément une baisse de la destruction de valeur ajoutée et produit ipso-facto un accroissement de la performance économique. Ainsi se constitue une spirale de progrès successifs, grâce à l'effet d'apprentissage de « bonnes pratiques sociales » durables de la part des acteurs, parties prenantes.

L'audit socio-économique s'inscrit donc aussi dans une des familles de l'audit social, l'audit stratégique. En effet, l'objectif principal est d'accroître la **cohérence stratégique** de l'organisation, ce qui a pour effet d'accroître son niveau d'efficacité et d'efficience économique, mesurée par l'accroissement du ratio de **valeur ajoutée par heure d'activité**. La performance sociale, quant à elle, se mesure par les bilans de réalisations d'actions d'amélioration des conditions de travail, de l'organisation du travail, de la communication-coordination-concertation, de la gestion du temps, de la formation intégrée, de la mise en œuvre stratégique, à partir d'entretiens avec les acteurs, l'étude de documents et, à titre complémentaire, l'observation directe.

Le rôle de l'auditeur socio-économique est celui d'un intervenant accompagnant un processus de mise en cohérence de la stratégie des acteurs , telle qu'ils l'ont définie par négociation entre eux, c'est-à-dire au moyen d'un jeu de conflit-coopération évolutif et itératif, créateur de valeur sociale et de valeur économique.

#### Conclusion

L'audit social s'est construit progressivement au cours des trente dernières années. Or, les pratiques qui sont l'objet d'analyse d'un audit social constituent un objet complexe et incorporel, que l'auditeur, l'observateur, le chercheur, ne peuvent observer directement et en temps réel. Ils sont donc contraints à transiter par les discours des acteurs de l'entreprise ou de l'organisation sur leurs propres pratiques. Pour obtenir du sens à partir de ces discours, nous avons élaboré et expérimenté trois concepts, qui constituent aussi des techniques d'analyse et de traitement des informations (Savall, Zardet, 2004) qui constituent la matière des discours d'acteurs :

- le principe de *contingence générique*, reconnaît à chaque situation analysée son caractère contingent ET sa contribution à une connaissance générique sur le fonctionnement et les pratiques des organisations, réfutant par là même la traditionnelle opposition entre contingence et universalisme ;
- le principe d'*intersubjectivité contradictoire* consiste, face à l'impossibilité d'accéder à une "objectivité" des discours, à confronter les subjectivités respectives de différents acteurs sur les mêmes situations et pratiques pour en tirer un sens susceptible d'être partagé. Une collecte d'informations est ainsi organisée auprès d'acteurs variés, tant du point de vue du métier que du niveau hiérarchique, puis ces acteurs sont réunis pour obtenir un "effet-miroir"

quant à leurs représentations respectives et les mener à une discussion contradictoire. Cette technique utilisée par notre équipe dans plus d'un millier d'organisations représentant plus de 100 000 personnes interviewées permet de faire jaillir des connaissances nouvelles, affinées, produites grâce au principe d'intersubjectivité contradictoire;

- le principe d'interactivité cognitive repose sur l'hypothèse selon laquelle la connaissance a une consistance incorporelle, volatile et non stockable. La connaissance naîtrait donc de la rencontre de deux ou plusieurs acteurs qui par leurs échanges produisent une connaissance "utilisable" : perceptible, formulable, produisant des effets sous sa forme de compétence mise en œuvre. La technique de l'interactivité cognitive consiste à organiser des processus d'interactions entre les acteurs de l'entreprise, ainsi qu'entre eux et le tiers externe - auditeur, intervenant-chercheur -, desquels découle une connaissance nouvelle et différente des germes de connaissance portés par chacun des acteurs pris isolément. L'intersubjectivité contradictoire est l'une des modalités de l'interactivité cognitive.

Chacun de ces concepts fait l'objet de communications dans cette même Université de l'Audit Social, permettant d'approfondir leurs contributions respectives au développement d'un audit social d'intention scientifique.

Ces difficultés inhérentes au traitement des discours nous permettent de mieux appréhender pourquoi il est si complexe de "mesurer le social" dans les entreprises. En repenser les fondements, pour mieux organiser les processus et les méthodes de l'audit social constitue une voie que nous suivons depuis plus de trente ans.

L'audit social se situe aujourd'hui à un carrefour d'opportunités ; il vit une crise de croissance tout en se confrontant aux risques d'un dévoiement ou d'une contamination. En effet, les attentes des individus, des organisations, des Etats et des réseaux d'acteurs sont fortes, face à des besoins relatifs au développement durable et aux nouvelles normes de responsabilité sociale et environnementale Ce défi constitue à la fois une opportunité et une menace, à charge pour les acteurs de l'audit social de construire des modèles et techniques rigoureux et pertinents pour l'analyse, l'évaluation et l'action.

La crédibilité à long terme de l'audit social sera probablement davantage servie par des pratiques scientifiques et techniques rigoureuses et inventives de cette discipline que par la générosité et le souci de justice, voire la popularité, qui caractérisent et légitiment ce champ de théories et de pratiques professionnelles.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

AILLERET P., Essai de théorie de la normalisation, Eyrolles, 1982.

CAPPELLETTI L., « Audit de la création de valeur organisationnelle », communication à l'Université d'été de l'IAS, Lille, 1 et 2 septembre 2005 sur "les fondements de l'audit social".

CAPRON M., QUAIREL LANOIZELEE F., Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La découverte, Collection Entreprise et société, 2004, 252 pages.

COLLECTIF, Normes juridiques et régulation sociale, LGDJ, 1998.

CRISTALLINI V., « Le concept d'interactivité cognitive », communication à l'Université d'été de l'IAS, Lille, 1<sup>er</sup> et 2 septembre 2005 sur "les fondements de l'audit social".

GODELIER M., Rationalité et irrationalité en science économique, Maspéro, 1968.

GONIN F., EMERY Y., Dynamiser les ressources humaines. Une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées, compatible avec les normes qualité, PPUR, 2000.

HUMBLE J., L'audit social au service d'un management de survie, Dalloz, 1975, 76p.(traduction française)

JAVILLIER J-C., Droit du travail, LGDJ, 7e édition, 1999.

JESSUA C., Coûts sociaux et coûts privés, Presses Universitaires de France, 1968.

KRIEF N., « Le rôle du chercheur en services de gestion : éléments pour une "intersubjectivité contradictoire" en audit social », communication à l'Université d'été de l'IAS, Lille, 1 et 2 septembre 2005 sur "les fondements de l'audit social".

PEREZ R., « L'actionnaire socialement responsable : mythe d'hier ou réalité de demain ? », Revue Française de Gestion, Dossier coordonné par G. Charreaux, 2002.

SAVALL H., Enrichir le travail humain : l'évaluation économique, thèse Université Paris IX-Dauphine, 1974 ; texte intégral publié chez Dunod, Préface de J. Delors, 1975 ; Economica, 4e édition augmentée, 1989, 275p. Traduit en anglais : Work and people : an economic evaluation of job enrichment, Oxford University Press, Préface de H.I Ansoff, 1980 ; en espagnol : Por un trabajo màs humano, Tecniban, Madrid, 1977.

- Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail, Préface de F. Perroux, Dunod, 1979, 275 p.
- An update presentation of the Socio-Economic Management model, Journal of Organizational Change Management, 2003.

SAVALL H. et BONNET M., How to keep up with high labor standards in industrial companies located in developed nations competing with low wage countries. Results of socioeconomic experiments in European firms aimed at implementing new management negotiation methods, Xe Congrès de l'Institut International des Relations Professionnelles, 1995, 25 p.

SAVALL H., ZARDET V., Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable, Economica, Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, 1987, 4e édition 2003, 334 p.

- Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés, Editions comptables Malesherbes-Eyrolles, 1992, 399 p.
- « Performance économique et engagement social de l'entreprise : jusqu'où est-ce compatible ? », Revue Stratégies Ressources Humaines, n° 9, 1994, p 30-38.
- Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée, Editions Economica, 1995, 517 p.
- « Management socio-économique de l'entreprise : ou comment régénérer confiance et performances », in Confiance, entreprise et société, ouvrage collectif, Eska, 1995, pp 163-179.
- « Pour des stratégies d'entreprise à la fois économiques et sociales », Revue Personnel ANDCP, n° 367, 1996, p 44-52.
- « L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. Résultats de processus de métamorphose » in Psychanalyse, management et dépendance au sein des organisations, sous la direction de T. de SWARTE, L'Harmattan, 2001.
- Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'ojet complexe, Economica, 2004, 432 p.

- Tétranormalisation : défis et dynamiques, Economica, 195 p.

SAVALL H., ZARDET V., BONNET B., Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique, paru simultanément en anglais et en espagnol : Releasing the untapped potential of enterprises through socio-economic management ; Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica, ILO-BIT, 2000, 180 p.

Etude sur la prévention des troubles musculo-squelettiques, Rapport à l'ANACT, 2002, 101 p. + annexes.

SERVAIS J-M., Normes internationales du travail, LGDJ, 2004.

SUDREAU P., (février 1975), Rapport du Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise présidé par P. Sudreau, La documentation française, 192 pages.

TEYSSIE B., Les normes sociales européennes, Panthéon Assas, 2000.

V.A., Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques, Journal officiel, 2001.

- Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Commission de l'U.E., 2001.

VOYANT O., « La production de connaissance d'intention scientifique, le principe de contingence générique appliqué à l'audit social », communication à l'Université d'été de l'IAS, Lille, 1 et 2 septembre 2005 sur "les fondements de l'audit social".

## LES FONDEMENTS DE L'AUDIT SOCIAL DANS LA PERSPECTIVE DE L'AUDIT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

#### **Christian SZYLAR**

IAS Luxembourg. Président AEPCAS Luxembourg.

#### Introduction

Il est utile pour une pratique professionnelle, quelle qu'elle soit, de prendre le temps de s'arrêter et de jeter un regard en arrière sur ses fondements. Une réflexion quant aux fondements d'une pratique professionnelle peut mener dans certains cas à une profonde remise en cause de ces mêmes fondements. L'expérience peut, en effet, démontrer que les fondements originels n'étaient point assis sur un socle de connaissances suffisamment stable. A l'inverse, une réflexion quant aux fondements d'une pratique professionnelle, qui entre temps aurait évolué, peut mener à la constatation que ces fondements ont été quelque peu ignorés ou oubliés alors que ces derniers sont toujours valides.

Dans quel cas nous situons-nous avec l'audit social ? Avons-nous pervertis les fondements historiques de l'audit social suite à l'apparition de nouvelles pratiques d'audit sociaux. C'est pour apporter une contribution à ces questions que l'article proposé trouve toute sa motivation. Il serait ambitieux de vouloir apporter une réponse définitive à cette question dans ce seul article. La question mérite d'être posée puisque les fondements originels de l'audit social n'ont été questionnés que suite au développement parallèle d'une pratique de l'audit appliquée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (« RSE »).

L'article se propose d'interroger les fondements de l'audit social afin de poser la question de leur adéquation et/ou pertinence quant à l'audit de RSE. Pour se faire, nous avons tenté de résumer ces fondements à travers une revue de la littérature et cela autour :

- du cadre général de l'audit;
- de la spécificité de l'audit des ressources humaines et des différents niveaux d'audit.

#### 1. Le cadre général de l'audit

#### 1.1. Définitions

Définition de l'audit : ( Vocabulaire « des mots pour l'audit » - IAS/IFACI , éditeurs 1995) démarche spécifique d'investigation et d'évaluation à partir d'un référentiel, incluant un diagnostic et conduisant éventuellement à des recommandations. <sup>1</sup>

Audit qualité ( ISO 8402 ) : Examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et si elles sont aptes à atteindre les objectifs.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> JORAS Michel (1996). « Les fondamentaux de l'audit », Editions Préventique, p.17.

#### 1.2. L'objet de l'audit

L'objectif de principe de l'audit est de se prononcer sur la qualité d'un système de gestion, sur les risques qu'il encourt, sur les potentialités qu'il recèle et sur sa capacité d'anticipation.<sup>2</sup>

L'audit a ainsi pour fin de renseigner sur le degré d'efficacité et de fiabilité des systèmes observés. De manière plus générale, il tend à s'assurer de la crédibilité des informations et à montrer sur quels points celle-ci peut être améliorée.

L'audit vise à vérifier qu'une institution :

#### • a effectivement réalisé ce qu'elle affirme avoir fait

La démarche d'audit vérifie la réalité des faits exposés, elle confirme ou infirme l'exactitude des mesures et informations collectées, elle certifie que les résultats obtenus sont bien ceux qui avaient été annoncés et elle indique les écarts avec les objectifs affichés et les effets attendus.

#### • l'accomplit selon les règles de l'art

La démarche d'audit procède par recherche du degré de conformité des pratiques à la réglementation; aux procédures et aux impératifs juridiques, techniques, politiques, voire scientifique...qui conditionnent la qualité des actions conduites. Elle s'assure que les moyens mis en œuvre l'ont été de manière optimale (efficience).

#### • est capable de réaliser ce qu'il dit vouloir faire

La démarche d'audit examine la cohérence des décisions prises, des démarches engagées entre elles et avec les stratégies définie, comme avec les moyens mis en œuvre. Elle permet de se prononcer sur la pertinence des choix opérés et sur le degré de fiabilité du fonctionnement.

#### • peut connaître et estimer les risques qu'elle court

Sur chacun de ces trois objets d'investigation, l'audit s'attache à détecter et mesurer les risques courus, inventorier les potentialités et estimer le degré de flexibilité du système de fonctionnement de l'organisation auditée.

#### • peut anticiper sur l'événement pour maîtriser les changements

Par ses projections et simulations auxquelles il peut procéder, l'audit apporte des éléments permettant de voir si l'entreprise est en état de réagir positivement face aux incertitudes de l'avenir.

#### 1.3. Ce que produit l'audit

A l'occasion de sa vérification, l'audit :

- Procède à un état des lieux ;
- Traduit son examen en un constat de la situation ( potentialités d'une institution, anomalies et dysfonctionnements de marche);
- Identifie les risques courus, évalue leur importance et met en lumière les conditions de leur apparition ;

 $<sup>^2</sup>$  VATIER Raymond (1995). « L'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ? », ANDCP Personnel,  $\rm n^{\circ}365,$  décembre 1995.

• Indique les points où doivent se placer des contrôles et des systèmes de régulation (en cela il est le contrôle des contrôles). Ce faisant, l'audit a pour effet de diminuer le risque de laisser passer une erreur, une faute ou une fraude majeure dans l'information.

#### 1.4. Méthodologie de l'audit

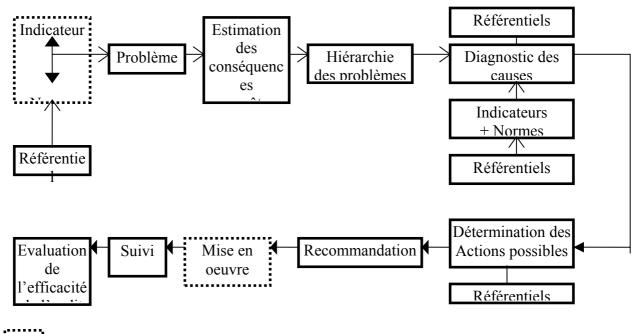
#### Les différentes opérations de l'audit

CANDAU P. (1985). « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985, p.64.



#### Démarche de l'audit

CANDAU P. (1985). « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985, p68.



Non fait par l'auditeur

#### La démarche générale de l'audit

EGG Georges (1987). « Audits des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines », les éditions d'Organisation, 1987, p.42-44.

#### Situer l'entreprise ou l'établissement

Recenser les activités, l'organisation, les moyens techniques, les régimes de travail, les résultats techniques et économiques.

Les moyens : sur dossier / par une visite des installations principales.

#### Connaissance de l'institution

G. LE BOTERF; P. DUPOUEY; F. VIALLET (1985); «L'audit de la formation professionnelle », Les Editions d'Organisation, Paris, 1985, p.85

Evolution des activités, des produits ou des services fournis par l'institution : croissance numérique, spécialisation ou diversification, qualité, simplification, ou complexification	1 1
Evolution du chiffre d'affaires ( en volume, répartition selon les activités ou les secteurs)	Les événements qui ont influencé l'évolution de l'institution et les mentalités de ceux qui y vivent
Evolution technologique (techniques de production, modernisation des ateliers)	Evolution du personnel (effectif, origine, qualification, âge, départs ou recrutements significatifs)
Evolution commerciale (marché, clients, concurrence, exigences de l'environnement)	Evolution de l'organisation interne (répartition des pouvoirs et des responsabilités, répartition des services et des secteurs, organigrammes, centralisation et décentralisation)
Evolution des installations et de l'implantation géographique	Evolution de l'image de marque de l'institution et de la représentation qu'elle entend se donner sur le marché ou dans l'environnement (document de présentation, brochure publicitaire, logotype, style des installations)
Evolution de l'organisation et des techniques de gestion (distribution des tâches, circuit des documents de gestion, informatisation, relation et communication entre les services et les secteurs)	

#### Poser le problème

- Qui demande l'audit ? quelle est sa place dans l'entreprise ou en dehors ? quel est son pouvoir d'intervention dans l'audit ?
- Quelle est la question posée ? quelle a été le fait déclencheur ?
- Des pressions sont-elles exercées : administratives, syndicales...?
- Qu'est-ce qui fait vraiment problème ? dans quel secteur ? pour quelle catégorie de personnel ?
- Quelles seraient les conséquences du statu quo ?
- Quels sont les services, instances et personnes concernés par l'audit (décideurs, parties prenantes, ou intéressées par le résultat) ?

#### Etablir un plan de travail et le faire approuver

- Rappel du problème. Délimitation du champ
- Sources d'information
- Méthode de travail :
  - Relation auditeur-entreprise : expertise solidaire, réunions périodiques avec le groupe pilote, audit participatif...,
  - Recueil des données : entretien, réunions, dossiers, statistiques...,
  - Etudes approfondies : observations terrain, mesures physiques, examens médicaux, enquêtes, expérimentation...;
- Restrictions éventuelles de consultation et de diffusion ;
- Destinataires et modalités des retours d'information ;
- Moyens nécessaires et coûts ;
- Délai, calendrier.

#### Rechercher et contrôler l'information : étape analytique

- Construire un référentiel et choisir des indicateurs (à préciser et affiner au fur et à mesure de la collecte des données) ;
- Rassembler et traiter les documents réglementaires, conventionnels, et de synthèse (interne, externe) : historiques, statistiques, conventions, monographies, normes formelles ;
- Rechercher les documents de gestion appropriés : compte rendus d'accident, fiches de paie, définitions de fonction...,
- Analyser les procédures, leur fonctionnement, leurs résultats ;
- Recueillir les informations, jugements et suggestions sur le(s) problème(s);
- Procéder aux observations et mesures sur le terrain ;
- Recouper et synthétiser les différentes informations.

#### **Traiter l'information : étape inductive**

- Partant des faits, il s'agit de reconstruire le fonctionnement réel et de le comparer au fonctionnement de référence :
- Mettre en évidence les écarts à la norme et leurs conséquences ;
- Préciser les enjeux économiques et sociaux ;
- Hiérarchiser les problèmes mis à jour ;
- Imaginer des solutions et les moyens nécessaires ;
- Identifier les résistances probables aux solutions envisagées et la façon de les réduire (contrepartie, répartition différente des rôles, formation, information...).

#### Etablir des recommandations

#### Préciser:

- Les conditions de leur efficacité,
- Les instruments du contrôle de leur efficacité,
- Les moyens nécessaires, leur délai de mise en place et leur coût,
- Les résultats attendus.

#### Rendre compte et informer

• Etablir le rapport d'audit destiné au prescripteur (synthèse et développements annexés), il doit comprendre quatre parties :

Le rappel du problème posé, de sa délimitation, et de ses enjeux ;

La nature, le déroulement et le résultat des investigations qui ont été menées

Les commentaires de l'auditeur

Les recommandations permettant d'améliorer la situation présente

Adresser les copies aux destinataires convenus ;

- Discuter le rapport avec les intéressés et enregistrer les conclusions ;
- Préparer le cas échéant les présentations orales destinées aux instances et comités élus et aux responsables hiérarchiques

#### Participer éventuellement à la mise en place des recommandations

- Définition précise des procédures,
- Préparation des responsables

### Les principes & devoirs de l'auditeur

<u>Professionnalisme et déontologie</u> Michel JORAS (1996). « Les fondamentaux de l'audit », Editions Préventiques, Bordeaux, 1996,pp.58-63.

Indépendence		
Indépendance	⇒ Indépendant par rapport au sujet, à l'égard des responsables	
	⇒ Etre impartial	
	⇒ Rester ferme dans ses conclusions malgré	
	les pressions	
Objectivité	⇒ Etre objectif (donner une représentation	
Objectivite	fidèle)	
	⇒ Examiner une même question sous différents aspects	
	⇒ Recueillir avec la même attention les informations et avis	
	⇒ Dégager ses conclusions des faits eux même et non d'une thèse à priori	
Discrétion	⇒ Garantir la confidentialité	
	⇒ Obligation de l'auditeur de ne pas porter de	
	jugement affectant la vie privée des	
	personnes (limite compétence -	
	personnalité)	
Devoirs ou obligations	⇒ Respecter les obligations édictées dans sa	
	lettre de mission	
	⇒ Obligation de moyens	
Compétence requises	⇒ Savoir ou connaissances spécifiques à l'activité	
	⇒ Savoir mis en pratique, savoir-faire, aptitudes	
	⇒ Intelligence personnelle et professionnelle, capacité	
	⇒ L'envie, la volonté de mettre en œuvre ses	
	compétences et de les développer	
Qualification des auditeurs	Quatre niveaux de qualification :	
	1. Directeur de l'audit	
	2. Responsable d'audit, chef de mission,	
	manager	
	3. Auditeur qualifié, senior	
	4. Auditeur en cours de formation, stagiaire	
	ou junior	

#### 2. Audit des Ressources Humaines

#### 2.1. Définition

**Audit social**: pratiques par lesquelles l'audit s'applique au système de gestion des ressources humaines, du pilotage social, et des relations sociales.<sup>3</sup>

**Audit de personnel (STEPHEN)**<sup>4</sup>: est une analyse des politiques, programmes et pratiques d'une organisation, et l'évaluation de leur efficience et de leur efficacité.

**Audit social (VATIER)**<sup>5</sup>: est « un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'un organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité ».

Audit social (CANDAU)<sup>6</sup>: démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur.

Audit social (Alain COURET & Jacques IGALENS)<sup>7</sup>: L'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire.

- J. IGALENS distingue quatre catégories de risques sociaux :
- Risque de non respect des textes
- Risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel
- Risque d'inadaptation des besoins aux ressources humaines
- Risque d'envahissement des préoccupations sociales

#### 2.2. Spécificité

La spécificité de l'audit social se fonde essentiellement sur la nature du domaine audité, qui détermine l'utilisation de certaines méthodes et techniques propres à ce type d'audit. La fonction ressources humaine a une dimension qualitative qui infléchit la méthodologie et en particulier dans le recueil d'informations et dans la recherche de référentiels spécifiques.

#### Remarques:

-

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> VATIER Raymond (1995). «L'audit social: méthode d'évaluation et diagnostic?», ANDCP Personnel, n°365, décembre 1995.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> L.G. STEPHENS (1970), « Personnel Audit Recommended », The personnel administrator, vol. 15, n°6, nov-dec. 1970, pp. 9-14.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> VATIER Raymond (1980). «L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », Enseignement et Gestion, n°16, Hivers 1980, p.25.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> CANDAU P. (1985). « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985, p.51.

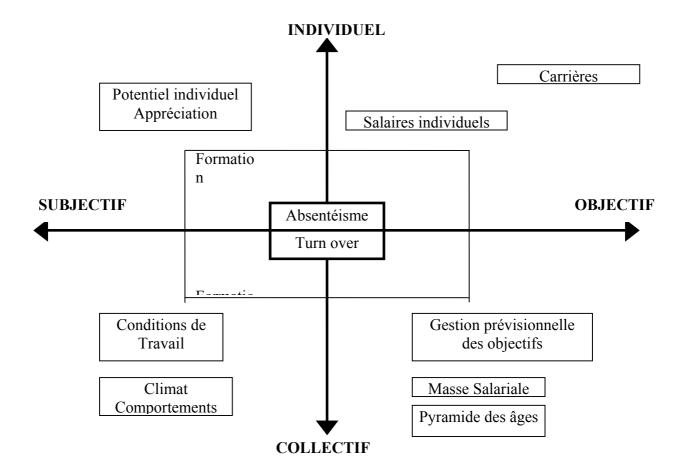
<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> A. COURET et J. IGALENS, Audit social, PUF, 1988.

Parmi les divers champs à auditer dans la gestion de l'entreprise, celui des ressources humaines et du pilotage prend en compte des faits de nature technique, économique et juridique. Par la nature même des choses on est amené à recueillir des données supplémentaires qui sont de nature psychologique et sociologique. Il en découle certaines contraintes qui affectent les phénomènes à observer, la façon d'observer, les modes d'interprétation des résultats et la qualification des auditeurs spécialisés en cette matière.<sup>8</sup>

#### 2.3. Champ d'analyse

#### Le Traitement de l'Information Sociale

MARTORY B. (1992). « Les tableaux de bord sociaux », Editions Nathan, Paris, 1992, p.23.



-

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> VATIER Raymond (1995). «L'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ? », ANDCP Personnel, n°365, décembre 1995.

#### 2.4. Typologie

Présentation des différents types d'audits des Ressources Humaines IGALENS Jacques (1994). « Audit des Ressources Humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Editions Liaisons, p.8.

Temps Niveau	Passé / Présent	Futur
Entité	Audit du climat social	
Individu	Audit des performances	Audit des potentiels

#### Présentation des différents types d'audits des Ressources Humaines (bis)

CANDAU P. (1985). « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985.

Audit social	• Méthodologie de l'audit social ( processus de	
	l'audit et les bases de la mesure)	
	Outils et techniques de l'audit social	
	• Outils et techniques pour le recueil d'informations	
	<ul> <li>Outils et techniques d'analyse</li> </ul>	
	<ul> <li>Techniques de présentation des résultats</li> </ul>	
Audit de l'absentéisme	Notion & mesure de l'absentéisme	
	<ul> <li>Méthodes d'analyse de l'absentéisme</li> </ul>	
	Diagnostic des causes d'absence	
Audit de l'emploi et du recrutement	• L'analyse de l'emploi ( quantitative / qualitative)	
	Audit de la gestion prévisionnelle des emplois	
	Audit du recrutement	
Audit de la paye		
Audit de la rémunération	Audit des politiques salariales	
	Audit de la masse salariale	
	Audit de la structure salariale	
Audit de la formation	Le processus de la formation	
	• Recueil d'information et identification des	
	problèmes	
	Diagnostic des causes et des recommandation	

Construction d'un système de référence (préoccupations dominantes de l'audit social) :

- Le personnel, comme acteur des performances de l'entreprise ;
- La flexibilité due au potentiel de ressources humaines de l'entreprise ;
- La qualité du mode de gestion « des ressources humaines et des relations sociales » ; Le diagnostic de la qualité des prévisions et des plans d'orientation.

### 1. AUDIT DE CONFORMITE<sup>9</sup>

Il permet d'apprécier la conformité des pratiques aux règles applicables dans l'entreprise et de porter un jugement sur la qualité des informations.

<u>OBJECTIFS</u>	<u>DOMAINES</u>
Garantir la qualité de l'information	<ul> <li>1. L'examen de ces information doit répondre aux exigences de l'audit:</li> <li>caractère professionnel résultant d'une méthode, de techniques et d'outils spécifiques</li> <li>référence à des critères de qualité (régularité, efficacité, fidélité).</li> <li>Utilisation de normes</li> <li>expression d'une opinion à travers un jugement</li> <li>identification des risques</li> <li>formulation d'un certain nombre de préconisations</li> <li>accroissement de l'utilité de l'information par l'amélioration de sa crédibilité et de sa fiabilité.</li> <li>2. La mission de contrôle porte en particulier, sur :</li> <li>les informations communiquées aux représentants du personnel;</li> <li>les informations fournies à l'extérieur (administration, organismes sociaux, actionnaires, groupements professionnels) et en particulier le bilan social;</li> <li>les informations diffusées aux salariés;</li> <li>les informations utilisées dans le cadre de l'administration et de la gestion du personnel;</li> <li>les informations permettant des prendre les décisions en matière de ressources humaines.</li> </ul>
Assurer le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles	La réglementation applicable en matière de GRH est particulièrement importante. L'auditeur en <u>contrôle</u> le respect et <u>évalue</u> les risques encourus du fait d'une application insuffisante.
	Pour mettre en œuvre leur politique de GRH, les entreprises élaborent un ensemble de procédures (guides, manuels, notes de service), l'auditeur social collecte ces documents et en contrôle le respect.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> PERETTI. « La fonction Personnel »

#### 2. AUDIT D'EFFICACITE

Les audits d'efficacité répondent aux deux questions suivantes :

- Les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?
- Les résultats ont-ils été acquis aux moindres coûts ?

Pour conforter et asseoir les préconisations, l'auditeur est amené à examiner, non seulement les résultats obtenus, mais aussi l'ensemble du processus par lequel ils ont été produits.

- L'audit d'efficacité recouvre l'audit des procédures. Ils répond aussi aux questions :

   Les procédures de gestion internes correspondent-elles aux objectifs définies ?
  - Les procédures peuvent-elles être allégées ou améliorées pour atteindre plus facilement les objectifs visés ?

Au delà des résultats, l'auditeur dégage les conséquences prévues et imprévues de l'action (effets pervers, coûts, dysfonctionnement induits).

Les principales missions d'audit d'efficacité concernent les pratiques en matière d'emploi (recrutement, départs), de rémunérations (qualification, individualisation), de formation, d'aménagement des temps...

#### Critères de référence

Efficacité	Efficience
Capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixé	Capacité à être efficace au moindre coût

#### Quatre niveaux d'évaluation

- ⇒ la **cohérence des procédures** avec les choix de l'entreprise en matière de politique sociale ((les procédures sont-elles le reflet exact des politiques définie ?) ;
- ⇒ la **cohérence des pratiques** pour l'ensemble des aspects de la gestion sociale (rémunération et gestion de carrière par exemple) et la **cohérence des procédures** de gestion et d'administration entre établissements ;
- ⇒ la **pertinence des procédures**, c'est à dire leur capacité à provoquer les résultats attendus
- ⇒ l'efficience des procédures, c'est à dire le rapport du coût de leur mise en œuvre sur les résultats obtenus

#### 3. AUDIT STRATEGIQUE

L'audit stratégique correspond à une double préoccupation.

⇒ Les politiques de GRH sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise, à sa stratégie globale et à sa stratégie sociale ?

Chaque volet de la politique sociale est-il formulé et adapté aux spécificité de l'entreprise et à l'évolution de son environnement ?

L'auditeur doit vérifier également la cohérence entre les principes directeurs des politiques de GRH et les valeurs affichées par l'entreprise dans son projet culturel.

⇒ La traduction des grands choix de la politique sociale en plans et programmes est-elle réalisée? L'auditeur s'intéresse aux différentes composantes de la séquence stratégique (diagnostic, définition, mise en œuvre, contrôle) et en particulier aux modalités de suivi et d'évaluation permettant d'adapter les politiques aux évolutions internes et externes.

#### Recueil d'informations

« Pour mon compte, ma méthode n'a jamais varié depuis le premier roman que j'ai écrit. J'admet trois sources d'information : les livres qui me donnent le passé, les témoins qui me fournissent, soit par des œuvres écrites, soit par des conversations, des documents sur ce qu'ils ont vu ou sur ce qu'ils savent, et enfin, l'observation personnelle, directe, ce qu'on va voir, entendre ou sentir sur place » **Emile ZOLA**, in « Les droits du romancier »

#### **Un Système d'Information Sociale**<sup>10</sup>

#### Etre informé pour administrer le personnel

- les obligation administratives permanentes de la fonction personnel ( audit de conformité)
- le suivi des différents types d'effectifs légaux,
- la réponse aux sollicitation des administration sociale du travail,
- l'application, au jour le jour, de dispositions évolutives de la législation sociale,
- la mise en forme des DAS,
- le suivi de la formation et la mise en place des plans de formation,
- l'élaboration annuelle du bilan social

#### Etre informé pour décider

- les opérations de la gestion courante du personnel

- comment connaître périodiquement et précisément l'état des effectifs ? Comment être susceptible de proposer rapidement le nom des quelques spécialistes dont l'entreprise a besoin pour une opération décisive ?
- de quelle manière suivre les grands dysfonctionnement sociaux : absentéisme ? Turn over ? Conflits ? Quelles en sont les conséquences financières ?
- comment envisager l'évolution de la masse salariale et des coûts salariaux ?

 $<sup>^{10}</sup>$  MARTORY B. (1992). « Les tableaux de bord sociaux », Editions Nathan, Paris, 1992, pp.12-15.

- comment apprécier les effets d'un changement de la réglementation sociale sur les temps et rythmes de travail ?
- par quelle voie apprécier la performance individuelle ou d'un groupe en vue d'améliorer la motivation ?
- Les conséquences sociales des choix économiques de l'unité
- comment analyser une implantation dans un nouvel environnement économique ?
- combien coûte le retour d'un produit ? un incident de machine ? un arrêt de production ?
- quelles sont les conséquences socio-économiques d'un changement d'organisation de mode de production ? de suppression du travail de nuit ?
- comment apprécier l'incidence d'une opération d'amélioration des conditions de travail ? d'aménagement des temps et des rythmes de production comme la suppression du travail posté ?

#### Etre informé pour un meilleur pilotage social

Pilotage Social = Objectifs + Régulations + Contrôle des écarts

- Assigner des objectifs
- Objectifs sociaux. Exemple : assurer un rajeunissement progressif de la main d'œuvre.
- Sous objectif sociaux. Exemple : réaliser l'adaptation du personnel pour tenir compte du changement du mode de production.

#### Le système d'information :

- formalise et présente les objectifs
- conduit à la mise en forme du plan social qui présente les choix stratégiques de l'unité.
- Ajuster la route suivie, compte tenu des modifications de l'environnement

#### Le système d'information :

- fournit, au jour le jour, des données objectives qualifiant les évolutions de l'environnement ;
- permet d'élaborer des indicateurs périodiques ;
- approvisionne en informations élémentaires les études ponctuelles qui éclairent les décisions sociales.
- Apprécier et étudier les écarts à l'horizon choisi, définir de nouveau objectifs

#### Le système d'information :

- détermine les écarts sur objectifs, mesure et décompose certains d'entre eux ;
- permet la détermination des causes d'écarts et de responsabilité
- sert de base à la fixation des nouveaux objectifs (plan social).

### Sources documentaires

Sources d'Information Ecrite
CANDAU P. (1985). « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985, pp120-122.

Domaines	Documents	Source
1. EMPLOI		
1.1. Effectif 1.2. Structure (Age, sexe, qualification)	<ul> <li>Etat des effectifs</li> <li>Bilan Social</li> <li>Registre du personnel</li> <li>Fichiers</li> </ul>	RH
1.3. Types de contrats	<ul> <li>Dossiers individuels</li> <li>Contrats avec entreprises extérieures</li> <li>Registres du personnel</li> </ul>	RH & service Administratif
1.4. Mouvements	<ul> <li>Déclarations annuelles à :</li> <li>la préfecture</li> <li>DDTE</li> <li>Caisse de sécurité sociale</li> <li>Fichiers</li> </ul>	RH Services Administratifs RH RH
1.5. Recrutement	<ul><li>Contrats de travail</li><li>Procédures</li><li>Plans</li></ul>	RH
2. REMUNERATION	- Tailo	
2.1. Salaires	<ul> <li>Conventions collectives</li> <li>Objectifs</li> <li>Déclarations annuelles des salaires (DAS)</li> <li>Livre de paie</li> <li>Archives</li> </ul>	RH RH Comptabilité
	<ul> <li>Accords d'entreprise et d'établissement</li> <li>Bulletins de salaires</li> </ul>	RH RH & comptabilité
2.2. Participation	<ul> <li>Dossiers individuels</li> <li>Bordereaux de versement</li> </ul>	RH Comptabilité
2.3. Avantages sociaux	<ul><li>Bordereaux de versement</li><li>Budgets</li><li>Accords</li><li>Bilan social</li></ul>	Comptabilité RH RH
<ul><li>2.4. Charges sociales</li><li>2.5. Oeuvres sociales</li></ul>	<ul> <li>Compte d'exploitation</li> <li>Bilan social</li> <li>Compte d'exploitation</li> <li>Compte du CE</li> </ul>	Comptabilité RH Comptabilité

Domaines	Documents	Source
3. CONDITIONS DE		
TRAVAIL		
3.1. Sécurité	Bilan social	RH
- accidents	• Notification à la caisse	
- maladies professionnelle	d'assurance maladie	
	Déclaration à la Sécurité	
	sociale	
	Rapport annuel au médecin	
	du travail	
	PV CHSCT	
3.2. Amélioration des	1.1	
conditions de travail	• Carte de son	RH
	• CE	RH
4 DUDEE DU TO AXAM	Bilan Social	KII
4. DUREE DU TRAVAIL		
4.1. Horaires	Règlement intérieur	RH
4.1. Horanes	Accord d'entreprise	RH
4.2. Chômage	<ul> <li>Déclaration à la DDTE</li> </ul>	RH
i.z. chomage	• Livre de paye	Comptabilité
4.3. Congés	<ul> <li>Accord d'entreprise</li> </ul>	RH
	Registre du personnel	RH
4.4. Absentéisme	Déclaration à la Sécurité	RH & Comptabilité
	Sociale	1
5. DEPENSES		
5.1. Dépenses	Objectifs	
	• Etat	RH
	<ul> <li>Frais non déductibles</li> </ul>	Comptabilité
5.2. Structure	Bilan social	RH
	• Etat (2483)	
5.3. Durée	Dossier du personnel	RH
5.4. Modalités	Plan de formation	RH
	Avis du CE	RH
	Demandes écrites des  intéreggés	
5.5 Apprentissage	intéressés  • Pagistra du pargannal	RH
5.5. Apprentissage	<ul><li>Registre du personnel</li><li>Contrats transmis à</li></ul>	RH
	l'administration	101
	<ul><li>Taxes d'apprentissage</li></ul>	Comptabilité
	- Tanes u appletitissage	P *****

Domaines	Documents	Source
6. RELATIONS SOCIALES	•	
<ul><li>6.1. Elections</li><li>6.2. Fonctionnement</li></ul>	<ul> <li>P.V des élections</li> <li>Bons de délégation</li> </ul>	RH RH
<ul><li>6.2.1. Nombre de réunions</li><li>6.2.2. Nombre de commissions CE</li><li>6.3. Revendications</li></ul>	<ul> <li>Budget (versement CE)</li> <li>Bilan social</li> <li>Bilan social</li> <li>Dossier</li> <li>Tracts</li> <li>Cahier revendications</li> <li>Compte rendus</li> </ul>	Comptabilité Comptabilité RH RH RH RH
<ul><li>6.4. Conflits</li><li>6.5. Accords</li></ul>	<ul><li>personnel</li><li>Accords et avenants</li><li>Notes</li></ul>	RH
6.6. Contentieux	<ul> <li>Instructions/recommandati ons</li> <li>Dossiers</li> <li>Instances</li> <li>Registre des mises en</li> </ul>	Sources juridique/RH
6.7. Information & communication	<ul> <li>demeures et P.V. de l'inspection du travail</li> <li>Journal d'entreprise</li> <li>Publications internes</li> </ul>	RH RH
7. ORGANISATION	<ul> <li>Groupes d'expression</li> <li>Bilan social</li> <li>Organigrammes</li> <li>Définitions de fonctions</li> <li>Plans, objectifs</li> <li>Politiques, procédures</li> </ul>	RH RH RH RH & Direction
	<ul> <li>Instructions, mémos</li> <li>Budgets</li> <li>Opérations particulières en cours</li> <li>Type de contrôle</li> </ul>	RH Comptabilité RH RH, Comptabilité, Contrôle de gestion

#### **Conclusion**

Telles sont les bases fondamentales de l'audit social telles qu'elles ont été explicitées dans la littérature. La question est de savoir maintenant si ces fondements peuvent toujours s'appliquer à l'audit de RSE. Sur base des pratiques d'audit RSE tels que réalisés par certains cabinets spécialisés ou par certains auditeurs indépendants, il apparaît clairement qu'un certain nombre de fondements ne s'y retrouvent pas ou tout du moins pas encore par manque de maturité. En effet, le champs même de l'audit de RSE peut prêter à confusion et le paramètre même de l'audit n'est pas encore clairement établi. Comment est-il possible d'appliquer ces fondements alors que le sujet n'est pas encore clairement défini et ségrégé. Par ailleurs, le niveau d'audit au niveau de la RSE pose aussi des difficultés d'ordre méthodologiques : est-ce que nous nous situons à un audit de conformité, d'efficacité, stratégique ? Si nous posons l'audit de RSE vis-à-vis d'une norme telle que la norme SA8000 alors nous nous trouvons plus dans le champs de la « Compliance » telle que le Comité de Bâle vient de la définir en Avril 2005 et non plus vraiment dans le champs de l'audit.

Il serait donc intéressant de reprendre chacun de ces principes fondamentaux de l'audit social et de les confronter aux pratiques actuelles en matière de d'audit de RSE mais cet exercice ne peut se faire dans cet article mais constituera la base d'une prochaine communication...

# ETHIQUE, RESPONSABILITE SOCIALE, AUDIT SOCIAL ET DEVELOPPEMENT DURABLE... QUEL BILAN ET QUELLES PERSPECTIVES D'AVENIR ?

#### Ivan TCHOTOURIAN

ATER à l'Université Nancy 2.

#### Introduction

« Il y a quelques années encore, il était habituel de dire que le monde de la finance n'était pas concerné par le développement durable, au prétexte qu'une banque, une compagnie d'assurance, une société de gestion d'actifs ne polluent pas. Aujourd'hui, cette affirmation n'est plus d'actualité » 1.

Selon la Commission européenne, « le concept de responsabilité sociale des entreprises est défini comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes »<sup>2</sup>.

Ainsi, est mise en lumière la volonté de doter la globalisation de règles sociales et écologiques tout en laissant les opérateurs économiques choisir à cette fin celles qui leur sont le mieux adaptées.

Répondant à la prise de conscience collective face à la crise économique, sociale, culturelle du XX<sup>ème</sup>s. et aux bouleversements de la science et de ses applications technologiques<sup>3</sup>, l'éthique paraît être au cœur de ses préoccupations environnementales et sociales.

« L'entreprise est pour l'homme et non l'homme pour l'entreprise » La rentabilité, la productivité, le marketing, la publicité ne sont des éléments à prendre en compte qu'à une fin supérieure : le bien commun ... ce qui implique d'éviter dans la mesure du possible les délocalisations, de ne recourir aux licenciements qu'en dernière extrémité, de prendre en compte l'environnement, ...

« En cette fin de siècle où l'on relève souvent la régression des valeurs morales traditionnelles, il peut paraitre paradoxal de constater qu'il n'a jamais été autant question d'éthique, de moralité ou de déontologie (...) »<sup>5</sup>.

Si la prise en compte de la morale n'est pas un phénomène purement hexagonal, son aspect national nous intéresse plus particulièrement.

« [L]a vie des affaires a soif de morale »<sup>6</sup>. Il apparait que le monde de l'entreprise et des affaires ne peut se passer de morale, tant « la véritable sanction qui est implicite dans les contrats d'affaires est la perte de moralité c'est-à-dire le discrédit »<sup>7</sup>.

Guide Financement et développement durable, « Enjeux et responsabilité », juin 2005, p.1, Introduction.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises du 2 juillet 2002 (COM [2002] 347) § 3.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> A propos de la perception de la fragilité de la nature : E. Reynaud, « La protection de l'environnement par l'entreprise », Ethique Economique, Entreprise et Environnement, Eska, 1998, p.89 et s.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> P. Le Tourneau, « Sur l'entreprise au risque de l'éthique », R.J.Com., 2004, p.219 spéc. p.220.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> D. Devos et J.-V. Louis, avant-propos, *L'éthique des marchés financiers*, éd. de l'ULB, 1991, Bruxelles.

Au-delà de la définition des concepts en jeu, l'éthique environnementale et sociale semble intervenir à deux niveaux. « Cette éthique » a un impact non seulement dans le cadre de la pratique des affaires (I), mais également dans le cadre des techniques juridiques du monde marchand (II).

Au cœur de cette intervention, nous tenterons de mettre en application, au strict domaine des données environnementales et sociales, la vision de l'éthique que nous avons exposé de manière théorique au cours d'un colloque consacré à la responsabilité sociale des entreprises<sup>9</sup>.

#### 1. Ethique environnementale et sociale et pratique de affaires

#### 1.1. Intérêts d'une démarche responsable...

## 1.1.1. ... Intérêts généraux : « la performance sociale et environnementale ne peut pas exister sans la performance économique » 10

En premier lieu, la responsabilité sociale présente l'avantage de faire accéder les entreprises à l'univers de référence « éthique » des investisseurs et à renforcer la valeur économique de l'entreprise.

Pour les grandes entreprises, la promotion de la responsabilité sociale et environnementale permet d'accroître les performances commerciales et financières, de réduire le coût des risques industriels et écologiques et de renforcer leur compétitivité.

Pour les P.M.E., une telle promotion influe sur leur image et sur les possibilités de financement et de cotraitance (avec les grandes entreprises soumises à des cotations éthiques).

En deuxième lieu, l'éthique offre l'opportunité de donner une image saine et de restaurer la confiance. L'émergence des codes d'éthique, des contrats de confiance, des chartes d'éthique, des engagements d'honneur n'est pas neutre. Il faut y voir la volonté de renforcer les liens de confiance entre les parties et, par-là même, la sécurité juridique.

En troisième lieu, il y a apparition dans les entreprises d'une labellisation éthique qui ont utilisé ce critère pour attirer ou retenir une clientèle soucieuse de ne pas contribuer au financement de pratiques commerciales rémunératrices mais peu respectueuses de principes.

2

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> C. Saint-Alary-Houin, « Morale et faillite », *La morale et le droit des affaires*, Montchrestien, 1996, p.161, n°6.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> L. Vilde, « Morale dans les contrats d'affaires », *La morale et le droit des affaires*, Montchrestien, 1996, p.96. Voir également : J. Carbonnier, « Droit civil : Les obligations », t. 4, 17<sup>ème</sup> éd., P.U.F., 1995, n°3 ; P. Le Tourneau, « Existe-t-il une morale en droit des affaires ? », La morale et le droit des affaires, Montchrestien, 1996, p.23 ; S. Darmaisin, « Le contrat moral », préf. B. Teyssié, L.G.D.J., 1999, p.312, n°488 ; P. Diener, « Ethique et droit des affaires », *D.*, 1993, chron., p.19.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Cette appellation ne prend pas position sur l'existence d'une ou plusieurs éthiques. Sur les éthiques : J. Delga, « De l'éthique d'entreprise et son cynisme », *D. Affaires*, 2004, p.3126 ; B. Oppetit, « Ethique et droit des affaires », Mélanges A. Colomer, Litec, 1993, p.321.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> I. Tchotourian, « La morale en droit des affaires : la pratique et la technique doivent plier plutôt que sacrifier l'éthique », Colloque La responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?, Université Nancy 2, 17 et 18 mars 2005.

<sup>10 «</sup> Alliances et la RSE » : http://www.alliances-asso.org

En quatrième lieu, l'éthique intègre le champ de la régularisation corporative par le biais d'instruments d'autodiscipline – codes de conduite, d'éthique ou, de déontologie – qui existent dans les secteurs les plus variés de l'activité professionnelle<sup>11</sup>.

Ainsi, il n'est pas rare que les codes contiennent quelques déclarations de principe sur la sensibilité de l'entreprise à l'égard de la sauvegarde de l'emploi, de l'environnement ou de la moralité. Toutefois, aucune obligation positive ne résulte de ces pétitions de principe.

# 1.1.2. ... Intérêts spécifiques : « L'entreprise responsable peut accroître ses performances tout en donnant un « sens » à son développement et un visage plus humain à l'Economie » 12

En ce qui concerne l'environnement, la prise en compte de cette donnée dans le cadre de la responsabilité sociale est un outil stratégique qui permet de réduire les coûts de production, les coûts d'adaptation et les coûts de dépollution – concept d'éco-efficience –, de prévenir contre des risques d'accidents industriels ou de crises sociales et d'inciter à innover.

Or, « (...) aujourd'hui, seule une minorité d'entreprise a su construire une vraie différenciation stratégique » 13.

De plus, en imposant son comportement au reste de la profession, l'entreprise bénéficie d'un avantage en terme de coûts : les autres entreprises supportant des coûts supérieurs.

Par ailleurs, en raison de la prise en compte par les entreprises classiques d'un certain nombre de problématique sociétale, l'environnement est une nouvelle problématique qui permet à un petit nombre d'entreprises de se différencier et de bénéficier d'un avantage concurrentiel. Cette image de pionnier demeurera même lorsque son niveau de protection de l'environnement sera imposé à tous<sup>14</sup>.

En ce qui concerne l'aspect social, les salariés sont la première source de richesse de l'entreprise<sup>15</sup>. Ils garantissent non seulement la production d'un bien ou d'un service, mais peuvent également, placés dans des conditions favorables (qualité du management et de l'environnement, formation, rémunération, incitation à l'autonomie), améliorer la qualité des produits et des services, innover, imaginer de nouvelles façons de travailler.

La mobilisation du personnel autour de valeurs partagées, de projets stratégiques et d'une plus grande ouverture vers l'extérieur, permet de réduire le risque social et de créer une dynamique de progrès<sup>16</sup>.

3

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Farjat G. (1982), Réflexions sur les Codes de conduite privée, *Etudes offertes à B. Goldman*, Litec, 1982, p.47. Sur les difficultés relatives à cette multitude de règles : Caramelli D. (2004), *Corporate governance* : la bourse de New York vient en aide aux dirigeants américains, Dalloz Affaires, p.618.

<sup>12 «</sup> Alliances et la RSE » : http://www.alliances-asso.org

Responsabilité sociale des entreprises, « Repères », http://www.novethic.fr

E. Reynaud, «La protection de l'environnement par l'entreprise », Ethique Economique, Entreprise et Environnement, Eska, 1998, p.89 *spéc.* p.102.

<sup>15</sup> Responsabilité sociale des entreprises, « Parties Prenantes », http://www.novethic.fr

<sup>16</sup> Responsabilité sociale des entreprises, « Repères », http://www.novethic.fr

#### 1.2. Le témoignage de la pratique : le « oui mais »

#### 1.2.1. Le « oui »...

### 1.2.1.1.Le phénomène de notation – et le nombre d'agences – s'est considérablement accru<sup>17</sup>.

La création d'indices environnementaux atteste de la prise en compte de données environnementales. En France, une demi-douzaine d'agences vend des listes d'entreprises notées selon des critères environnementaux et sociaux à des sociétés de gestion.

C'est le cas de l'américaine *Innovest*, de la suisse *Sam* (qui produit l'indice Dow Jones Sustainable Index), de la française *Vigeo* (qui gère l'indice Aspi Eurozone), d'Eiris, un organisme britannique à but non lucratif (qui produit l'indice FTSE4Good) et de *Deminor Ratings* (qui note la gouvernance d'entreprise). *BMJ Ratings* (dont Fimalac, propriétaire de l'agence de notation financière *Fitch*, est actionnaire de référence) vend, elle, des notations aux entreprises.

En Europe, près de 25 sociétés sont actives : *Imug* ou *Oekom* en Allemagne, *Ges Investment Services* dans les pays scandinaves, ...

Aux Etats-Unis et au Canada, les grands acteurs sont *Innovest*, *Calvert*, *JRA* et *KLD*. Cette dernière a créé le premier indice d'investissement socialement, le Domini 400, en 1990, qui sélectionne 400 entreprises de l'indice Standard & Poor's 500<sup>18</sup>.

Dans le même ordre d'idée, l'audit social – défini comme l'opinion émise par un auditeur indépendant et compétent sur la qualité de l'information sociale et sur celle des outils de pilotage social d'une organisation<sup>19</sup> – s'est développé à partir de 1980 et a été ressenti comme nécessaire<sup>20</sup>.

Aux notions de performance financière et de performance économique, s'est ajoutée la performance sociale, c'est-à-dire, la prise en compte des comportements de l'entreprise au regard des parties prenantes de son environnement, partie prenante à laquelle les salariés sont intégrés.

### 1.2.1.2.Les normes environnementales et sociales ont intégré d'autres structures que les entreprises.

Calpers – le plus important fonds public américain : quelque 170 milliards de dollars qui gère les retraites de près de 1,2 millions de fonctionnaires californiens – est le premier à introduire des normes sociales en se conformant aux recommandations de l'Organisation internationale du travail (O.I.T.).

Elle introduit un précédent qui ne sera pas sans conséquences dans l'univers des fonds de pension, ces investisseurs institutionnels dont la puissance financière en fait des acteurs redoutés sur les marchés financiers<sup>21</sup>.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> « Il y a beaucoup d'opportunisme dans l'engouement des cabinets de conseil » : C. Rollot, « Le développement durable attise les appétits des consultants », Le Monde, 9 avril 2002.

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Sur ces chiffres: « Une trentaine d'agences dans le monde », *Le Monde*, 17 juin 2005.

<sup>19 «</sup> Encyclopédie de la Gestion et du Management », Dalloz, 2003, .72.

A. Couret et J. Igalens, « L'audit social », Que sais-je ?, P.U.F., 1988, p.6.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> L. Caramel, « Les normes sociales font leur entrée dans les fonds de pension », *Le Monde*, 16 janvier 2001.

En outre, le placement dans des portefeuilles constitués à partir de critères de sélection éthiques tout autant que financiers a pris de l'importance ces dernières années.

En France, c'est au début des années 1980 que sont apparues les premières collectes d'épargne éthique et solidaire. Après l'ouverture de fonds de partage - Terre nouvelle au profit de l'environnement, France emploi au profit de l'insertion et de la promotion de l'emploi – relativement nombreux dans les années 1980, ce sont les fonds éthiques – CDC Euro 21 pour le développement durable, Capital emploi pour l'emploi – qui ont pris le dessus en 1990<sup>22</sup>.

De plus, certains estiment que les produits d'épargne socialement responsables ou orientés vers le financement de l'économie solidaire sont suceptibles de prendre leur envol au sein des entreprises.

En effet, relativement confidentiels jusqu'à présent dans les plans d'épargne d'entreprise (P.E.E.), un placement assorti d'un avantage fiscal ouvert au salarié dans le cadre de son travail, ces fonds éthiques bénéficient d'une conjonction de facteurs favorables. Ils sont tout d'abord soutenus par les syndicats qui cogèrent les P.E.E., puis tirés par de nouvelles offres et bénéficient de l'impact de la loi Fabius sur l'épargne salariale<sup>23</sup>.

EDF-GDF a créé un fond sous le nom d'Egépargne croissance qui est dédié à l'emploi.

Par ailleurs, les banques et les assurances fournissent une illustration « (...) appelé[e] à s'affirmer »<sup>24</sup>. Les banques développent la prise en compte de critères sociaux et environnementaux dans leur politique de financement de projet mené par les grandes entreprises, mais aussi dans l'octroi de prêts aux P.M.E. et même aux particuliers<sup>25</sup>. Les banques exploitent progressivement les opportunités commerciales que recèle le développement durable : financement de projets protecteurs de l'environnement, accompagnement de la montée en puissance du marché des permis d'émission des gaz à effet de serre. Les compagnies d'assurance accordent une place grandissante à la composante environnementale pour évaluer les projets à assurer. Pour orienter les comportements de leurs clients, elles investissent de plus en plus dans la prévention et le conseil. Elles utilisent également les primes et franchises qu'elles modulent en fonction de l'importance du risque écologique. Les banques et les assurances participent à la promotion de gammes de produits de placement socialement responsables, contribuant à une meilleure prise en compte des enjeux de développement durable par les entreprises dans lesquelles elles investissent.

La Nouvelle Economie fraternelle créée en 1989 a fortement impulsé le mouvement d'affectation de l'épargne à divers projets dont l'utilité sociale prime sur la rentabilité économique.

Plus globalement, le gouvernement français souligne que « (...) le secteur financier joue (...) un rôle crucial, et pourrait réorienter les modes de production vers le développement

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Pour la distinction entre ces deux fonds : J. Ballet et F. de Bry, « L'entreprise et l'éthique », Editions du Seuil,

A. de Tricornot, « L'envol programmé des fonds socialement responsables dans l'entreprise », Le Monde, 1<sup>er</sup> juin 2003.

<sup>24</sup> Guide Financement et développement durable, « Enjeux et responsabilité », juin 2005, p.3.

La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a rendu un rapport, le 18 janvier 2005, à propos des centrales positives, ces fichiers qui regroupent des informations financières sur les particuliers (crédits contractés, « capacités de remboursement », etc.). De nombreux pays centralisent de telles données, précise la CNIL, qui dresse un panorama des centrales positives dans le monde : Le Monde, « Les centrales positives dans le monde », 28 avril 2005.

durable, en prêtant ou [en] investissant dans les activités économiques qui en respectent les principes ou pour des projets publics en cohérence avec celui-ci (...) »<sup>26</sup>.

1.2.1.3.Un certain nombre d'industriels ont adopté une démarche environnementale du type EMAS ou accréditation ISO 14000 et l'ont imposé à leur cocontractant.

General Motors demanderait ainsi à ses fournisseurs de se faire accréditer ISO 14000<sup>27</sup>.

1.2.1.4.Le commerce équitable est une tentative d'envisager le commerce international autrement que les pratiques conventionnelles en conciliant la démarche économique et les critères de juste répartition économique

Les dégradations sociales et environnementales, causées par certaines entreprises afin d'obtenir des gains économiques plus élevés, sont dénoncées pas plusieurs organisations internationales et sont rejetées.

Le respect de la dignité humaine et de l'environnement est considéré comme fondamental par un certain nombre de producteurs ou de membres de réseaux de distribution.

Bien que cette pratique se heurte à de nombreuses difficultés<sup>28</sup>, celle-ci semble se développer depuis une dizaine d'années dans les pays européens.

- 1.2.2. Le « mais » : malgré la présence d'une conscience environnementale et sociale des structures financières, quelques ombres apparaissent
- 1.2.2.1.A la question de savoir si l'investissement socialement responsable a toujours le vent en poupe, M. Bello indique que ce sujet est moins présent à la « une » des journaux

« Après une forte présence médiatique, nous nous retrouvons à une étape plus logique d'une pratique qui reste encore marginale dans la communauté financière. Cela dit, l'investissement socialement responsable ne va pas disparaître. Cette thématique ne va simplement pas croître à la vitesse que certains pronostiquaient. Elle avance au même rythme que la prise de conscience de l'ensemble de la planète de la nécessité de pratiquer un développement durable »<sup>29</sup>.

1.2.2.2.J.-M. Cardebat note que « (...) l'engagement social des entreprises paraît bien plus évident en façade que dans les faits (...) »<sup>30</sup>.

Rares sont celles aujourd'hui qui n'affichent pas dans leurs bilans sociaux et autres sites Internet un haut degré de responsabilité sociale.

Mais que penser alors de la stagnation des salaires concomitante à l'explosion des profits, du sentiment de peur des salariés, qui ne se sont jamais sentis aussi menacés par les délocalisations et autres plans sociaux ? A-t-on ici des preuves de la responsabilité sociale des

6

 $<sup>^{26}</sup>$  « Propositions pour une stratégie nationale de développement durable », mars 2002.

<sup>«</sup> Corporate environmental Reporting », An interview with D.J. Lober : http://www.usaep.org

J. Ballet et F. de Bry, « L'entreprise et l'éthique », Editions du Seuil, 2001, p.361 et s.

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> J. Morio « 3 questions à Pascal Bello, Président de BMJ Core rating », *Le Monde*, 12 décembre 2004.

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> J.-M. Cardebat, « Le marché peut-il venir au secours du social ? », *Le Monde*, 15 mars 2005.

entreprises ? A en croire la rue, bruyante ces derniers mois, nous n'en sommes guère convaincus.

1.2.2.3.Il existe un retard français certain en la matière. Les entreprises anglosaxonnes ont intégré depuis plus longtemps les données environnementales et sociales.

Ainsi, des entreprises comme Shell ou BP en sont à leur quatrième ou cinquième rapport développement durable.

1.2.2.4.Bien que le bilan quant à l'article 116 de la loi N.R.E. s'avère favorable pour les professionnels<sup>31</sup>, deux constatations s'imposent pour les analystes; constatations qui se résument en deux mots : « Trop complexe »

D'un côté, les rapports français ont peu d'indicateurs chiffrés<sup>32</sup> (50 % de moins que leurs homologues européens).

D'un autre côté, les rapports français sont peu comparés : 41 % d'indicateurs comparés contre 75 % dans les rapports européens<sup>33</sup>.

#### 1.2.2.5.Le reporting social se base sur une relation de confiance qu'il est important de ne pas négliger.

M. Goyder (stakeholders) indique: « A mon sens, le reporting sert plus à faire passer des valeurs et à créer une relation de confiance avec les parties prenantes qu'à cocher les bonnes cases ».

#### 1.2.2.6.Le problème de la responsabilité qu'implique la publication d'un rapport développement durable quand il manque de rigueur, est posé.

Par ailleurs, le risque est grand que le rapport développement durable devienne une opération d'image plus qu'une politique de progrès<sup>34</sup>. Ce rapport a une « (...) vocation de compte rendu ouvert qui se veut rigoureux et non promotionnel, des actions engagées en réponse aux questions de « durabilité » posées à l'entreprise et qui sollicitent sa responsabilité, à l'égard de ses actionnaires comme de ses stakeholders »<sup>35</sup>.

1.2.2.7.La mise en place d'une politique de développement durable ou, sociale, entraîne des coûts non négligeables à court terme pour l'entreprise – coûts qui sont susceptibles de l'affaiblir – et apparaît comme une véritable contrainte.

7

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Pour une approbation de l'article 116 de la loi NRE : Rapport de mission remis au Gouvernement – Bilan article 116 Loi NRE, 8 juin 2004, http://www.orse.org/fr/home/news.html

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> Y. de Kerorguen, « La notation sociale s'impose peu à peu en France mais doit faire mieux », *La Tribune*, 29 novembre 2002, p.23.

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> Y. de Kerorguen, « La notation sociale s'impose peu à peu en France mais doit faire mieux », *La Tribune*, 29 novembre 2002, p.23.

A propos de cette idée : P. d'Humières, « Un reporting social trop formaliste », *La Tribune*, 4 décembre 2002, p.2.

35 P. d'Humières, « Un reporting social trop formaliste », *La Tribune*, 4 décembre 2002, p.2.

#### 2. Ethique environnementale et technique juridique

Il existe non seulement des règles dont le contenu est inspiré par l'éthique, mais encore la mise en œuvre de certaines règles juridiques est corrigée par l'éthique sous la forme d'une opposition ou d'une orientation.

## 2.1. L'éthique environnementale et sociale comme inspiration de règles : un authentique « self-service normatif » $^{36}$

Divers textes internationaux, européens et nationaux évoquent l'aspect environnemental et social<sup>37</sup>. Cependant, il est à noter que l'unification de critères sociaux communs à une majorité d'Etats et englobant des pratiques qui se retrouvent dans des entreprises dispersées aux quatre coins du globe est complexe.

- 2.1.1. Pour les textes internationaux, peuvent être cités le Global Reporting Initiative qui fait référence aux dimensions environnementales et sociales pour aider les entreprises à produire des rapports, les principes directeurs de l'O.C.D.E. qui évoquent également ces deux volets à l'attention des multinationales ou le Global Compact initié par l'O.N.U. qui a pour ambition d'« unir la force des marchés à l'autorité des idéaux individuels ».
- 2.1.2. Pour les textes européens, un grand nombre de textes européens stratégies (stratégie européenne de Politique Intégrée des Produits) ou directives (directive sur la responsabilité environnementale du 20 février 2004, directive d'échange de permis d'émissions de gaz à effet de serre du 10 décembre 2002, directive sur la mise en œuvre de l'égalité de traitement du 23 septembre 2002) a trait au développement durable ou à l'un de ses aspects.
- 2.1.3. Pour les textes nationaux, un grand nombre de lois françaises font explicitement référence au développement durable le plan climat (juillet 2004), le plan santéenvironnement (juillet 2004), la charte de l'environnement (mai 2004), plan air (novembre 2003) et à la prise en compte de la dimension sociale de l'entreprise loi relative aux discriminations (16 novembre 2001), loi sur l'égalité professionnelle (9 mai 2001), pratique d'intégration d'obligations morales dans les accords collectifs<sup>38</sup> –.
- 2.1.4. Récemment, la loi NRE (article 116) et son décret d'application du 20 février 2002, obligent les entreprises cotées à produire un rapport sur les aspects sociaux 32 informations sociales internes : effectifs, formation, hygiène, sécurité, parité, handicapés –, territoriaux 8 rubriques concernant l'impact territorial de l'activité et environnementaux 28 rubriques –.

Il sera intéressant de traiter en détail du contenu de cette disposition et de ses conséquences pour les entreprises.

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> A. Supiot, « Du nouveau au self-service normatif : la responsabilité sociale des entreprises », Etudes offertes à J. Pélissier, Dalloz, 2004, p.541 *spéc.* p.543.

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> Sur ces textes : Responsabilité sociale des entreprises, « Référentiels », http://www.novethic.fr

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> S. Darmaisin, « Le contrat moral », thèse Montpellier, L.G.D.J., 2000, p.464, n°682.

Parallèlement, la prise en compte de la dimension patrimoniale de l'environnement par les entreprises se fait également au travers de la comptabilité traditionnelle qui doit traduire l'impact comptable de telles données. Les instruments mis en œuvre sont alors les comptes annuels.

Toutefois, la comptabilité traditionnelle se heurte à un double problème en matière de charges<sup>39</sup>. Non seulement la comptabilisation des provisions destinées à faire face à des contraintes environnementales est soumise à des incertitudes fiscales et comptables, mais encore l'obligation du dernier exploitant d'assumer la remise en état d'un site industriel n'est qu'implicite et ne dure que le temps de l'exploitation.

Cette prise en considération de l'environnement par la comptabilité traditionnelle a été relayée par la C.O.B. qui insiste sur les impacts financiers de cette donnée<sup>40</sup>.

Au-delà de la comptabilité traditionnelle, de nombreux outils se développent et tendent à mettre en oeuvre une « comptabilité verte » <sup>41</sup> visant à mettre en évidence les données environnementales dans des documents comptables et à établir des indices de performance environnementale <sup>42</sup>.

Enfin, la diffusion par l'entreprise de données environnementales peut résulter d'une démarche volontaire adoptée par les entreprises : l'adhésion à un système de management environnemental mis en place au niveau communautaire<sup>43</sup> ou la publication d'un rapport environnement autonome<sup>44</sup>.

#### 2.2. L'éthique comme correctif à la mise en œuvre de règles juridiques

#### 2.2.1. L'éthique peut s'opposer au fonctionnement de la règle de droit

Lorsque les dirigeants d'une entreprise souhaite quitter leurs fonctions, quelles que soient les raisons, ceux-ci ont tendance à obtenir un certain nombre d'avantages.

Bien que juridiquement rien ne s'oppose à de telles pratiques, est-il « éthique » qu'un chef d'entreprise augmente sa rémunération lorsqu'il annonce des pertes, des licenciements, des gels ou des modérations salariales<sup>45</sup>? L'actualité semble témoigner d'une modification de cette pratique en la matière, la référence à l'éthique constituant le fondement de cette opposition.

Par ailleurs, lorsque l'entreprise souhaite licencier un salarié mais ne peut pas le faire, soit pour des raisons juridiques, soit pour des raisons économiques, elle tente de le pousser à démissionner en créant des conditions psychologiques le poussant au départ.

9

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> F. G. Trébulle, « L'environnement en droit des affaires », Mélanges Y. Guyon, Dalloz, 2003, p.1035, *spéc.* p.1047.

p.1047.

40 « Quelques recommandations à l'approche de l'arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2000 », *Bull. COB*, n°352, décembre 2000, p.18.

Dossier : « La comptabilité de l'environnement », R.F.C., novembre 1995, n°272, p.13.

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> Pour plus de détails : F. G. Trébulle, « L'environnement en droit des affaires », Mélanges Y. Guyon, Dalloz, 2003, p.1035, *spéc.* p.1048.

Règlement CE n°761/2001 du Parlement européen et du Conseil du 19 mars 2001 permettant la participation volontaire des organisations à un système communautaire de management environnemental et d'audit.

A propos des imperferfections de ce rapport : F. G. Trébulle, « L'environnement en droit des affaires », Mélanges Y. Guyon, Dalloz, 2003, p.1035, *spéc.* p.1049.

<sup>45</sup> Sur cette question : J. Ballet et F. de Bry, « L'entreprise et l'éthique », Editions du Seuil, 2001, p.310.

Le juge intervient condamnant l'employeur sur le fondement du harcèlement moral et s'opposant ainsi au résultat auquel aurait pu conduire la simple application de la règle juridique.

## 2.2.2. L'éthique peut <u>orienter</u> le résultat de la règle. En ce sens, le juge chargé de l'application du contrôle est guidé par l'éthique, environnementale et sociétale, qui devient sa référence<sup>46</sup>

#### 2.2.2.1.Impact des données environnementales

#### 2.2.2.1.1. Responsabilité pénale de l'entreprise... un champ restreint

L'entreprise est soumise à certaines obligations en matière de divulgation d'informations dans son rapport annuel. L'article L. 225-10-2 du Code de commerce est soumis au régime du rapport annuel.

Bien que le caractère incomplet du rapport annuel n'ait aucune incidence sur la responsabilité pénale des dirigeants<sup>47</sup>, si les comptes annuels ne donnent pas une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice, de la situation financière et du patrimoine, l'article L. 242-6 2° pourra être appliqué<sup>48</sup>.

Les erreurs commises dans la prise en compte d'éléments liés à l'environnement au sein des comptes annuels pourront caractériser l'élément matériel de l'infraction.

#### 2.2.2.1.2. Responsabilité civile de l'entreprise ... une portée plus étendue

Premièrement, l'article L. 225-251 du Code de commerce vise les infractions aux dispositions législatives ou réglementaires applicables aux sociétés anonymes et, à ce titre, l'article L. 225-102-1 du Code de commerce est concerné.

Deuxièmement, « (...) on peut se demander si la mauvaise gestion de l'environnement par l'entreprise n'est pas susceptible d'être analysée en une faute de gestion pure et simple, notamment dans le cas où la révélation tardive d'un passif environnemental négligé entraînerait l'ouverture d'une procédure collective »<sup>49</sup>.

Troisièmement, la communication d'une information environnementale inexacte imprécise ou trompeuse par une société cotée sur les marchés financiers est constitutive d'une atteinte à la bonne information du public et expose la société à des sanctions administratives de la C.O.B.

Quatrièmement, le délit de fausse information défini au dernier alinéa de l'article L. 465-1 du Code monétaire et financier peut être caractérisé par la diffusion dans le public de fausses informations contenues tant dans le rapport annuel que dans un rapport environnement autonome, dès lors que celui-ci est répandu dans le public par un moyen quelconque et que l'information peut avoir une incidence sur le cours des titres<sup>50</sup>.

Plus globalement, la généralisation de l'information environnementale et le développement de la pratique de l'audit environnement vont permettre de savoir plus facilement si la société

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> D. Schmidt, « A propos de la jurisprudence, source du droit des affaires », *Dalloz Affaires*, 2004, p.2130.

F. G. Trébulle, «L'environnement en droit des affaires », Mélanges Y. Guyon, Dalloz, 2003, p.1035, *spéc.* p.1051.

p.1051.

48 Cinq ans d'emprisonnement et 375 000 Euro d'amende à l'encontre du président, des administrateurs, directeurs généraux d'une société anonyme.

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup> F. G. Trébulle, « L'environnement en droit des affaires », Mélanges Y. Guyon, Dalloz, 2003, p.1035, *spéc.* p.1052.

F. G. Trébulle, « L'environnement en droit des affaires », Mélanges Y. Guyon, Dalloz, 2003, p.1035, *spéc.* p.1053.

mise en cause est susceptible, compte tenu de l'émission ou du rejet de substances dangereuses, d'être à l'origine du dommage<sup>51</sup>.

#### 2.2.2.Et la responsabilité du banquier ?

D'une part, les positions sont partagées sur le fait de savoir si un banquier doit assurer une vigilance particulière le conduisant à ne pas financer d'industries polluantes ou d'entreprises qui ne respecteraient pas les prescriptions légales et réglementaires en matière environnementale.

Pour certains, le banquier est tenu de s'assurer que l'emprunteur respecte les contraintes légales et dispose des autorisations<sup>52</sup>.

Pour d'autres, il est possible de refuser tout rôle ou toute responsabilité au banquier dans ce cadre sur le fondement du principe de non-ingérence<sup>53</sup>.

D'autre part, les informations environnementales seront prises en compte par le magistrat afin d'apprécier le bien-fondé d'un renouvellement, au profit d'un industriel, d'une garantie financière exigée par l'article L. 516-1 du Code de l'environnement déjà octroyée.

## 2.2.2.3.Impact des données sociales : « Les chefs d'entreprise sont responsables en priorité du développement de l'employabilité des salariés tout au long de leur carrière » 54

De son recrutement à son départ, l'éthique sociale concerne tous les aspects du parcours professionnel du salarié dans l'entreprise.

« A tous les stades de la vie du contrat de travail s'impose une éthique contractuelle qui s'exprime essentiellement dans une exigence de bonne foi, strictement sanctionnée par la loi et la jurisprudence dans la conclusion et dans l'exécution du contrat du contrat » 55.

L'éthique intervient à tous les niveaux de recrutement, strictement encadrée par les règles juridiques.

Si ce cadre juridique existe, il n'est pas toujours suffisant. Aussi, des principes éthiques – pesant sur le recruteur et le recruté – doivent guider le recrutement : respect du candidat, équité, absence de discrimination, confidentialité, loyauté.

Association des banquiers canadiens, « Le crédit et l'environnement : les risques des prêteurs », www.cba.ca/fr/tools/brochures/tools\_environnement5.html ; Gilles J. Martin, « La prévention du risque de responsabilité du prêteur pour dommages à l'environnement et l'audit d'environnement », Rapport de synthèse, R.D. Aff. int., 1993, n°4, p.523 ; E. Bodson, « Rôle des banques pour la mise en place d'un principe de due diligence en matière environnementale », R.D. Aff. int., 1993, n°4, p.467.

<sup>55</sup> F. Vasseur-Lambry, « La bonne foi dans les relations individuelles de travail », *P.A.*, 17 mars 2000, p.4.

12

 <sup>&</sup>lt;sup>51</sup> F. G. Trébulle, «L'environnement en droit des affaires », Mélanges Y. Guyon, Dalloz, 2003, p.1035, spéc.
 p.1055.
 Association des banquiers canadiens, «Le crédit et l'environnement: les risques des prêteurs »,

Association belge des banques, « La banque et l'environnement », *Aspects et documents* n°175, Bruxelles, avril 1995, p.23 à 25 ; D.-R. Martin, « De la causalité dans la responsabilité du prêteur », *Banque & droit*, novembre-décembre 1999, p.3 ; P. Leclercq, « L'obligation de conseil du banquier dispensateur de crédit », *R.J.D.A.*, 4/95, p.332 ; F. G. Trébulle, « L'environnement en droit des affaires », Mélanges Y. Guyon, Dalloz, 2003, p.1035, *spéc.* p.1058.

<sup>&</sup>lt;sup>54</sup> P. Dubule, « Responsabilité éthique du chef d'entreprise », *P.A.*, 20 novembre 2003, p.4.

Au niveau de l'exécution du contrat de travail, pèse non seulement sur le salarié une obligation de bonne foi, de loyauté et d'implication, mais encore pèse sur l'employeur une obligation de loyauté, de formation, d'information et de respect de la vie privée.

Au niveau de la rémunération, la rémunération éthique tente d'établir un équilibre entre les attentes du salarié, ses performances et la rentabilité de l'entreprise.

Quant à l'égalité homme - femme, en terme d'éthique et au-delà des textes européens et nationaux en la matière, l'entreprise doit s'interdire toute discrimination, notamment sexiste.

Au niveau du licenciement, les licenciements aussi bien individuels que collectifs doivent faire appel à l'éthique.

Pour le licenciement individuel, il apparaît que celui-ci doit s'effectuer dans des conditions éthiques : préserver l'employabilité du salarié, le prévenir dans des délais raisonnables, créer les conditions psychologiques les meilleures possibles, respecter ses droits, l'aider dans la mesure du possible. Pour les DRH, l'éthique permet de mener une « (...) réflexion raisonnable et humaine » 56.

L'employeur ne peut licencier un salarié pour avoir subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement de toute personne dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers (article L. 122-46). Aucun salarié ne peut être licencié pour avoir témoigné des agissements définis à l'alinéa précédent ou pour les avoir relatés (article L. 122-46 du Code du travail).

Le salarié ne doit pas se rendre coupable d'une démission abusive en raison notamment de son caractère brusque et du préjudice qu'elle est susceptible d'occasionner à l'entreprise.

Pour les licenciements collectifs, l'éthique est en cause dans la mesure où la réduction d'effectifs est devenue un moyen privilégié d'augmentation des cours en Bourse et d'accroissement des gains de l'investissement. Un référentiel éthique ne devrait-il pas alors guider l'action des dirigeants dans le management des hommes ?

En plus, de ce comportement vis-à-vis de leurs employés, les chefs d'entreprise doivent entretenir un dialogue continu avec les syndicats, les pouvoirs publics et les autres parties prenantes et doivent veiller à la sincérité et à la transparence du dialogue et de l'information<sup>57</sup>.

Cependant, ces données sociales se heurtent à des difficultés.

Comme le souligne M. Supiot, non seulement le concept d'entreprise est une notion juridique insaisissable qui tend à devenir un moyen pour l'entrepreneur de « (...) disparaître derrière les masques d'une foule de personnalités morales et de fuir ainsi les responsabilités inhérentes à son action économique »<sup>58</sup>, mais encore « le droit se trouve mis en échec par la notion de sujet de droit et la possibilité d'imputer à une personne déterminée la responsabilité d'un acte ou d'un manquement dommageable »<sup>59</sup>.

<sup>57</sup> P. Dubule, « Responsabilité éthique du chef d'entreprise », *P.A.*, 20 novembre 2003, p.4.

<sup>&</sup>lt;sup>56</sup> J. Ballet et F. de Bry, « L'entreprise et l'éthique », Editions du Seuil, 2001, p.311.

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> A. Supiot, « Du nouveau au self-service normatif : la responsabilité sociale des entreprises », Etudes offertes à J. Pélissier, Dalloz, 2004, p.541 *spéc.* p.552.

A. Supiot, « Du nouveau au self-service normatif : la responsabilité sociale des entreprises », Etudes offertes à J. Pélissier, Dalloz, 2004, p.541 *spéc.* p.553.

« (...) L'étude de la jurisprudence très maigre, voire rarissime ne permet pas d'affirmer, en l'état actuel, que la charte ait une valeur juridique autonome et soit une source de droit »<sup>60</sup>. Pour Oppetit, tout dépend de la structuration du milieu concerné et de la légitimité ou de l'autorité de l'instance régulatrice ainsi que de l'étendue de l'autolimitation du droit étatique au profit des règles émanant d'autres institutions<sup>61</sup>.

#### Conclusion

Les conditions d'observation des entreprises évoluent et ne s'attachent plus uniquement aux seuls aspects techniques comptables, mais suggèrent une intégration plus profonde de l'auditeur dans la vie de la structure et du personnel. C'est à ce prix que l'« (...) on peut espérer que la référence éthique [devienne] un critère crédible dans l'entreprise »<sup>62</sup>.

L'éthique, au travers de la responsabilité sociale des entreprises, permet de faire prendre conscience aux entreprises qu'elles ne sont pas que de simples structures économiques, mais surtout une communauté humaine, au service des hommes. Ainsi, l'éthique est « (...) un aiguillon à l'action concrète » qui permet de rappeler que l'entreprise est pour l'homme et non l'homme pour l'entreprise.

Toutefois, sans responsable clairement identifié, sans organisation susceptible de demander des comptes et sans tiers devant qui répondre, cette responsabilité en est-elle une <sup>64</sup> ?

A travers la responsabilité sociale des entreprises, l'économie se trouve en quête de débiteurs, de créanciers et de juges sans lesquels plus personne ne répond de rien<sup>65</sup>.

De plus, un risque non négligeable d'instrumentalisation économique est dénoncé par la doctrine qui évoque un détournement pervers de la labellisation éthique des activités d'affaires<sup>66</sup>.

<sup>&</sup>lt;sup>60</sup> D. Berra et N. Causse, « La portée juridique des chartes d'entreprises et le droit du travail français », *Ethique en entreprise*, Librairie de l'Université d'Aix-en-Provence, 2001, p.285.

<sup>61</sup> B. Oppetit, « Ethique et droit des affaires », Mélanges A. Colomer, Litec, 1993, p.332.

<sup>&</sup>lt;sup>62</sup> G. Fournier, « Le droit pénal et le risque d'instrumentalisation de l'éthique dans la vie des affaires », Aspects organisationnels du droit des affaires, Mélanges en l'honneur de J. Paillusseau, Dalloz, 2003.p.273 *spéc.* p.298.

<sup>&</sup>lt;sup>63</sup> Le Tourneau P. (2001), Ethique des affaires et du management au XXI<sup>ème</sup> siècle, Droit & patrimoine, p.23.

<sup>&</sup>lt;sup>64</sup> A. Supiot, « Du nouveau au self-service normatif : la responsabilité sociale des entreprises », Etudes offertes à J. Pélissier, Dalloz, 2004, p.541 *spéc.* p.550.

<sup>&</sup>lt;sup>65</sup> A. Supiot, « Du nouveau au self-service normatif : la responsabilité sociale des entreprises », Etudes offertes à J. Pélissier, Dalloz, 2004, p.541 *spéc.* p.550.

En ce sens: G. Fournier, « Le droit pénal et le risque d'instrumentalisation de l'éthique dans la vie des affaires », Aspects organisationnels du droit des affaires, Mélanges en l'honneur de J. Paillusseau, Dalloz, 2003.p.273 spéc. p.298. Pour d'autres critiques: peu de moralité (P. Diener, « Ethique et droit des affaires », D., 1993, chron., p.18, n°8), méconnaissance des réalités économiques et vise à réglementer la concurrence jusqu'à lui enlever toute efficacité (P. Lémieux, « Les dangers de l'éthique des affaires », Figaro économique, avril 1992), risque de perte du droit des affaires (P. Diener, « Ethique et droit des affaires », D., 1993, chron., p.17, n°2), utilité réelle ou à la finalité de la référence actuelle à l'éthique (G. Fournier, « Le droit pénal et le risque d'instrumentalisation de l'éthique dans la vie des affaires », Aspects organisationnels du droit des affaires, Mélanges en l'honneur de J. Paillusseau, Dalloz, 2003.p.273 spéc. p.274).

#### **BIBLIOGRAPHIE**

#### Ouvrages généraux (abordant spécifiquement l'éthique)

- J. Ballet et F. de Bry, « L'entreprise et l'éthique », Edition du Seuil, 2002.
- J. Carbonnier, « Droit civil : Les obligations », t. 4, 17ème éd., P.U.F., 1995.
- A. Couret et J. Igalens, «L'audit social », P.U.F., coll. Que sais-je?, 1988.
- S. Darmaisin, « Le contrat moral », thèse Montpellier, L.G.D.J., 2000.
- D. Devos et J.-V. Louis, avant-propos, « L'éthique des marchés financiers », éd. de l'ULB, 1991, Bruxelles.
- Y. Pesqueux et Y. Biefnot, « L'éthique des affaires », Editions d'Organisation, 2002.
- « Encyclopédie de la Gestion et du Management », Dalloz, 1999.

#### **Ouvrages collectifs**

- « Ethique et société », sous la direction de R. Moch, 1997, Armand Colin.
- « Ethique économique, Entreprise et Environnement », Eska, 1998.
- « Ethique, déontologie et droits de l'homme », 1995, Droit et démocratie.
- « Ethique en entreprise », Librairie de l'Université d'Aix-en-Provence, 2001.
- « Droit et déontologie professionnelles », sous la direction de J.-L. Bergel, Librairie de l'Université d'Aix-en-Provence, 1997.

#### Mélanges

Mélanges en l'honneur de A. Colomer, Litec, 1993.

- « Aspects actuels du droit des affaires », Mélanges en l'honneur de Yves Guyon, Dalloz, 2003.
- « Aspects organisationnels du droit des affaires », Mélanges en l'honneur de J. Paillusseau, Dalloz, 2003.
- « Analyse juridique et valeurs en droit social », Etudes offertes à J. Pélissier, Dalloz, 2004.

#### **Quelques articles**

- J. Delga, « De l'éthique d'entreprise et son cynisme », D. Affaires, 2004, p.3126
- D. Schmidt, « A propos de la jurisprudence, source du droit des affaires », D. Affaires, 2004, p.2130.
- P. Le Tourneau, « Sur l'entreprise au risque de l'éthique », R.J.Com., 2004, p.219 spéc. p.220.
- P. Dubule, « Responsabilité éthique du chef d'entreprise », P.A., 20 novembre 2003, p.4.
- A. Teissier, « L'éthique, une norme de l'entreprise? », Droit du travail, 2003.
- F. Vasseur-Lambry, « La bonne foi dans les relations individuelles de travail », P.A., 17 mars 2000, p.4.

- C. Saint-Alary-Houin, « Morale et faillite », La morale et le droit des affaires, Montchrestien, 1996, p.161, n°6.
- L. Vilde, « Morale dans les contrats d'affaires », La morale et le droit des affaires, Montchrestien, 1996, p.96.
- P. Le Tourneau, « Existe-t-il une morale en droit des affaires ? », La morale et le droit des affaires, Montchrestien, 1996, p.23.
- P. Diener, « Ethique et droit des affaires », D., 1993, chron., p.19.

# RECONSIDERATION D'UN DES FONDEMENTS DE L'AUDIT SOCIAL : PERFORMANCE SOCIALE ET ECONOMIQUE, UNE VISION AU NIVEAU INDIVIDUEL

#### **Delphine VAN HOOREBEKE**

Professeur adjoint à l'Université de Montréal. Chercheur associé au CEROG, IAE d'Aix-en-Provence.

#### Introduction

Depuis plusieurs années, la recherche en sciences de gestion a engendré de nombreux travaux sur le lien entre la performance sociale et la performance économique de l'entreprise. Allouche, Charpentier, Guillot-Soulez (2004) en font une revue approfondie. Néanmoins, ces travaux se situent essentiellement à un niveau agrégé, alors que peu d'études placent leur analyse au niveau individuel. À l'heure où le marché des services à la clientèle prédomine et où la qualité de la prestation intervient en tant qu'outil de démarcation par rapport à la concurrence, l'audit social doit pouvoir considérer la performance individuelle, qu'elle soit d'ordre économique ou social, en tant qu'outil d'estimation de la performance sociale et économique organisationnelle potentielle à un moment t. À cet égard, la performance humaine en entreprise ne se limite plus aux seuls employés, mais dépend de la façon dont l'entreprise redéfinit les règles de sa propre action pour et sur ses membres. Dans ce sens, la problématique de la performance humaine passe par une redéfinition individuelle et collective des normes régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise. De nos jours, la question de la performance individuelle est, en effet, une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise. Cette dernière est, souvent, perçue, par les managers et les employés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'organisation. Là où, l'organisation taylorienne ne requérait du salarié que sa force de travail, aujourd'hui, l'entreprise nécessite une implication directe, intellectuelle et comportementale.

C'est la raison pour laquelle, le concept de performance réduit à l'accomplissement de tâches n'est plus approprié, Thévenet (1999). En cela, cet article envisage la performance sociale en tant que capacité à avoir les comportements adéquats et la performance économique comme une perception par l'employé de sa propre performance à générer du profit pour l'entreprise. Côté et al. (1994, p.120) étayent cette conception : «Ce que les gens perçoivent de leur situation au travail influence leur productivité plus que leur situation elle-même [...] Si l'organisation veut augmenter la productivité, elle doit donc s'attarder davantage à la façon dont les employés perçoivent leur travail». Performance économique et performance sociale individuelles, deux concepts qui pourraient paraître antinomiques, comme le rationnel est, généralement opposé à l'émotionnel. Or, au regard de l'organisation, l'employé est amené à la fois à la performance sociale et économique. Plus encore, n'importe quel type d'employé à tout niveau est contraint à cette règle informelle commune.

Ce papier cherche, donc, à révéler les relations probables entre ces deux types de performance. Deux points de vue, à ce sujet. Tout d'abord, la performance individuelle est unidimensionnelle, on ne peut distinguer la performance sociale individuelle de la performance économique individuelle. Deuxième point de vue, la performance sociale individuelle est un des facteurs antécédents à la performance économique individuelle. À ce propos, cet article se fonde sur le postulat de base que le positionnement de chacun de ces

concepts diffère selon la tâche de l'employé. Ainsi, la performance économique d'une personne en contact ne peut être dissociée de sa performance sociale. L'employé en contact avec la clientèle se doit de performer socialement (accueil, conseil, ...) pour atteindre ses objectifs de vente. Par contre, la performance économique d'une personne non en contact peut s'avérer indépendante de sa performance sociale. La performance sociale individuelle, dans dernier ce cas, apparaît comme un facteur, davantage négligeable parmi d'autres, de la performance économique individuelle.

Subséquemment, il est question de faire le point au niveau individuel sur ces concepts, souvent concédés à un niveau agrégé. Pour cela, différentes notions permettent d'illustrer chacune des performances individuelles sollicitées par l'organisation auprès de l'employé au travail ; le savoir-faire, le savoir être et le savoir-vivre. Cet écrit part du principe que la performance humaine dépend d'une révision des règles fixées par l'entreprise au sujet de son action vis-à-vis de ses salariés. Ainsi, si cette investigation met en relief des liens entre les différents types de performance individuelle, le modèle qui en sera tiré peut s'avérer un outil d'aide primordial à l'audit social, dont l'un des nouveaux rôles est de faire apparaître des dysfonctionnements ou des écarts entre les pratiques de l'entreprise et la réglementation sociale, ou les normes adoptées par l'entreprise.

#### 1. Performance sociale et économique individuelles

Si l'agrégation de l'ensemble des performances individuelles ne suffit pas à mesurer la performance de l'organisation, sa contribution ne saurait, pour autant, être ignorée. Néanmoins, la performance « humaine » reste un élément, difficilement identifiable, dans un ensemble de composantes de la performance de l'entreprise. La définition de la performance individuelle doit, ainsi, considérer les évolutions de l'emploi des organisations devenues plus dépendantes de l'humain. Néanmoins, cette définition ne saurait être universelle, tant la perception de la place de l'humain au travail diverge selon les organisations et tant son ancrage dans la gestion quotidienne et stratégique est alambiqué. C'est pourquoi, une dissociation de chacune de ses composantes tend à étayer la construction d'un nouvel outil d'appréciation de la performance humaine.

#### 1.1. Performance économique individuelle ou savoir-faire

Dans un premier temps, la performance économique individuelle reste un sujet de moult discussions, entre nécessité économique et aliénation au travail. S'il semble chimérique de vouloir imposer une définition accomplie, car dépendante d'intérêts économico-stratégiques et individuels souvent antagonistes, une vision d'ensemble, non exhaustive, des pratiques employées est, ici, dessinée (Picard, 1995).

#### 1.1.1. Une capacité à faire au moins ce qu'il faut

Ce type de performance est généralement mesuré par les résultats produits par chaque individu, comparé à ceux des collègues ayant une activité équivalente. Cette performance économique individuelle prend en considération les résultats mesurables et tangibles de l'employé au travail, à travers une vision ponctuelle. D'aucun nomme ce type de performance, la productivité au travail. Cette performance économique individuelle pourrait être perçue comme la bonne et rapide résolution des tâches à accomplir. «la vitesse de travail, à chaque poste, et la vitesse de coordination entre les postes déterminent le débit de la

production et donc, l'efficacité économique des usines. La productivité du travail, autrement dit, la performance au travail, devient donc l'organisation de la vitesse de travail et du débit de la production qui en résulte» (Zarifian, 1999, p. 33).

#### 1.1.2. Une capacité à faire ce qu'il faut de façon responsable

Dans le cadre de cette perception de la performance individuelle, au type d'évaluation quantitatif, précédemment évoqué, s'ajoute une évaluation qualitative fondée sur une capacité individuelle à adopter les comportements attendus par les dirigeants de l'organisation. Cette performance socio-économique conjugue, en ce sens, un souci de rentabilité à court terme et de flexibilité à long terme. Selon les interviews recueillies auprès de cabinets de conseil en GRH par Picard (1995, p.4), il s'agirait d'une capacité de l'individu à «assumer sa part de responsabilités [...] à moduler son action» «la capacité des hommes à s'engager dans les objectifs économiques et de flexibilité organisationnelle est déterminée par l'aptitude du management à gérer les compétences de l'efficacité prouvée, en connaissance des besoins et attentes de chacun».

# 1.1.3. Une capacité à faire les choses bien

Faire les choses bien consisterait à faire les choses en s'y prenant mieux ou différemment grâce aux connaissances et à l'apprentissage. La mesure de cette performance individuelle économique s'effectue sur une évaluation et appréciation des emplois et compétences et sur des bilans comportementaux. Picard (1995, p.5) nomme ce type de performance économique individuelle, l'efficience. Celle-ci correspond à une maîtrise des «bonnes méthodes d'une gestion progressiste des hommes [et] à tenir convenablement les postes à pouvoir».

Les deux derniers types de performance économique individuelle s'approchent très nettement de, ce que nous appelons, la performance sociale individuelle, parce qu'elle implique une mesure des comportements de l'employé au poste occupé. Ce rapprochement dénoterait-il une imbrication très étroite entre ces deux concepts ? Selon Zarifian (1999), le travail a muté incluant une unité de temps (horaires de travail), une unité d'action (faire ce qu'il faut) et une unité de lieux (être dans les mêmes locaux en même temps que les collègues). Ainsi, l'homme au travail ne saurait plus être réduit à ce qu'il fait. Dans ce sens, l'essentiel des mutations du travail se résume à trois notions, 1) la notion d'événement, 2) de communication et 3) de service. Le travail n'est plus une question de réalisation de tâches, mais 1) une capacité à faire face à des événements et aléas, 2) une capacité à communiquer et à former des accords avec les autres et 3) une habileté à engendrer du service ou une «modification dans l'état ou des conditions d'activité d'un autre humain ou d'une autre institution destinataire du service» (Zarifian, 1999, p.46). C'est la raison pour laquelle, selon nous, l'audit social doit, aujourd'hui, envisager la performance de l'employé au travail en tant que performance humaine, tant économique que, voire essentiellement, sociale.

#### 1.2. Performance sociale individuelle ou savoir-vivre, savoir être

La performance sociale individuelle, la capacité à gérer ses comportements et à manager sa performance individuelle et celle d'autrui, différents termes cherchant à désigner et souligner l'importance d'une capacité individuelle à exprimer et gérer les comportements adéquats au travail en fonction de la situation, qu'elle soit économique, relationnelle, hiérarchique ou stratégique.

# 1.2.1. Une capacité à gérer ses comportements, le savoir être

L'individu au travail doit s'ajuster à la situation et avoir les comportements requis et attendus au travail, soit « à faire les choses bien » dans le cadre des relations interpersonelles avec le client, les collègues, les supérieurs hiérarchiques... L'objectif de favoriser ce type de performance serait de rendre les employés plus éveillés, plus assurés, plus heureux ou tout au moins le moins malheureux possible (Lazarus, 1991), afin d'aboutir à une grande flexibilité organisationnelle. Le savoir-être ou « image consultancy » (Wellington et Bryson, 2001) est encore trop souvent pratiqué, dans l'organisation, sous l'angle des vêtements portés, du langage du corps jusqu'à l'angle de l'harmonie des couleurs avec la peau, les cheveux, etc, comme en démontre le livre de Carole Jackson « Color Me Beautiful » (1980). Il est, alors, utilisé comme un outil marketing, de communication et de diffusion de l'image de l'entreprise. Or, c'est négliger, le rôle d'acteur que doit tenir l'employé au travail, qu'il s'agisse d'une performance de simulation théâtrale des expressions émotionnelles ou d'un profond travail de gestion de ses comportements (Goffman, 1959). De plus, comme le précise Thévenet (1999) à partir d'une étude qu'il a effectuée sur des jeunes au travail, que cette gestion du comportement par l'employé est loin d'être liée à la satisfaction du client, mais davantage à leur intérêt personnel. C'est la raison pour laquelle, il est considéré que l'employé doit disposer d'une adaptabilité émotionnelle et d'une capacité à effectuer un effort pour gérer ses émotions, un travail émotionnel (Hochshild, 1983). Il doit également développer une capacité à être conscient de son comportement et à acquérir des techniques corporelles (Tyler et Abbott, 1998). Face au nouvelles conditions du marché, de plus en plus d'entreprises cherchent à évaluer les performances de ses cadres en termes de savoir-être pour réduire l'écart entre les comportements manifestés et les comportements attendus.

# 1.2.2. Une capacité à gérer la performance individuelle, le savoir-vivre

Il y est question de mesurer, de façon qualitative, la capacité de management des performances individuelles. Ce programme de mesure se fonde sur le postulat que le management de la performance individuelle détermine la capacité des employés à s'engager dans les objectifs économiques et sociaux de l'organisation. Il s'agit pour l'employé, d'avoir la capacité à maîtriser les bons procédés afin d'éviter le gaspillage des compétences, d'améliorer les coordinations, d'optimiser les relations avec les clients et dans tous les cas de détecter les difficultés dès qu'elles se déclarent. Elément indispensable pour un manager et un personnel en contact, il s'additionne au savoir-être. Ce savoir-vivre correspondant littéralement à « l'art de bien diriger sa vie, à la politesse », est considéré, ici, en tant qu'art de gérer les relations avec les autres à travers une gestion de ses propres émotions et celles des autres. À cet égard, Amherdt (2005) suggère cinq recommandations pour assurer aux membres d'une équipe un fonctionnement optimal. Selon cet auteur, ce type de manager dispose d'une grande clareté dans ses attentes, révèle un intérêt réel pour son équipe, est un bon décisionnaire, inspire confiance, sait relever les défis et en soumettre à son équipe. De la même façon, pour un employé en contact avec la clientèle, des capacités à gérer ses propres émotions et celles de son interlocuteur sont essentielles. A ce propos, selon Hochschild (1983), ces postes sont des métiers de contact vocal ou facial avec le public, qui demandent aux employés de produire une réaction émotionnelle chez le client et qui offrent aux employeurs un moyen de contrôle des activités émotionnelles des salariés. Sous sa forme idéale, cette gestion de soi-même et d'autrui est sincère et authentique.

En résumé, la performance économique individuelle correspondrait pour l'employé à l'accomplissement minimum des tâches demandées, de façon responsable et correcte, un

savoir-faire. La performance sociale individuelle s'attacherait davantage à l'art et la manière de se comporter au travail, grâce à une adaptabilité émotionnelle, à un savoir-être et, en tant que manager ou personnel en contact, à un savoir-vivre, dans le sens d'une capacité à gérer sa performance individuelle et celle d'autrui. Le détail de chacune de ces composantes de la performance humaine semble révéler une certaine endogénéité. Le savoir faire, faire les choses au moins comme il faut, de façon responsable et les faire bien, présuppose un comportement et une attitude de l'employé propice à la bonne réalisation des tâches, soit une véritable capacité sociale. Dans ce cadre, plusieurs recherches investiguent plus avant les relations probables entre les deux types de performance.

#### 2. Une véritable imbrication

# 2.1. La performance sociale individuelle peut influencer la performance économique individuelle

Selon Rafaeli et Sutton (1987), la performance sociale, qu'ils définissent comme expression d'émotions de l'employé, influence la performance économique organisationnelle. Non seulement, ils montrent par leur littérature que les émotions peuvent avoir un impact immédiat sur les ressources de l'organisation, mais aussi sur les gains à moyen et long terme. A court terme, cette influence est très perceptible lorsqu'on regarde l'effet économique des émotions exprimées par des commerciaux sur les ventes de l'entreprise. Le moyen terme est défini comme «gain bis ou gain par contagion», qui traduit les gains gagnés au deuxième contact avec le 'client', ou grâce à un nouveau 'client' introduit par le premier. En fait, les émotions fidélisent le client. En ce qui concerne le long terme, des expressions d'émotions appréciées créent une bonne réputation à l'établissement à travers le bouche à oreille. Mais l'impact de la gestion des émotions sur la performance va plus loin. Les interactions entre individus deviennent plus prévisibles, permettant l'évitement des conflits intenses et préservant, ainsi, l'équilibre émotionnel de chacun. (Ashforth et Humphrey, 1993).

Selon Lazarus (1991), la performance sociale individuelle ou «le fonctionnement social» peut perturber la performance économique individuelle. Il indique que les comportements prosociaux peuvent être liés à des stratégies engageantes. Ces stratégies individuelles ont pour objectif de se faire apprécier d'autrui, afin d'éviter la marginalisation et le rejet des autres. Ce rejet peut, en effet, selon ses termes, entraver la performance économique individuelle, l'individu étant inquiété par des préoccupations intérieures altérant la performance au travail. Dans le même sens, Ashforth et Humphrey (1993) rapportent que la gestion des émotions liée à la performance sociale individuelle peut provoquer l'épuisement émotionnel, le bien-être psychologique, la frustration et le stress. De plus, si en général, les désordres physiologiques dus aux émotions sont temporaires, il arrive que le choc émotionnel soit si violent ou si persistant que l'organisme s'épuise (burnout) à rétablir l'équilibre et que des lésions, telles que l'ulcère gastrique, apparaissent (H.Selye, 1974), perturbant automatiquement la performance économique individuelle par le manque de forces physiques en découlant, jusqu'à l'absentéisme du salarié.

Nonobstant ces recherches, aucune étude n'a réellement établi de corrélations ou de liens de causes à effet entre les émotions et la performance. Si ce lien n'a pas été avéré, peut-on parler d'un lien de cause à effet d'un type de performance individuelle sur l'autre?

# 2.2. La performance économique peut influencer la performance sociale individuelle

La performance économique individuelle pourrait influer sur la performance sociale individuelle. Lazarus (1991) explique, à ce sujet, qu'un individu qui échoue, peut ne pas l'accepter et faire montre, pendant la période d'acceptation, de comportements inappropriés au travail. Peu d'études portent sur ce sujet, néanmoins, il est concevable que cette dépendance de l'économique et du social résulte de l'attachement porté par l'individu sur la perception de sa performance économique. Cet attachement peut, ainsi, créer une frustration affective.

La conceptualisation de ces deux concepts est confrontée à deux contextes issus du type de travail occupé : doit-on considérer que les performances individuelles sont les mêmes dans un poste en contact avec la clientèle ou dans un poste non en contact ? Adelmann (1989) estimait que les postes d'un tiers des employés américains incorporent des éléments de « troc » des émotions, où les employés sont récompensés spécialement pour leurs expressions d'émotions. Quels sont les liens qui relient ces deux performances dans ces deux cadres de travail ? La performance économique individuelle dans un métier en contact avec la clientèle serait-elle analogue à la performance sociale individuelle ? Dans un poste non en contact avec la clientèle, la performance sociale serait-elle une variable indépendante parmis d'autre de la performance économique ?

Dans les métiers en contact avec la clientèle, la performance sociale individuelle semble une dimension de la performance économique individuelle. Leur perception du bon accomplissement de la tâche et du travail bien fait est totalement dépendante des comportements exprimés lors de leur contact avec le client. Le savoir-faire s'y confond avec le savoir-être et le savoir-vivre. Dans un métier en contact, la performance sociale est souvent ce qui définit le rôle de l'individu. Ainsi, la performance sociale individuelle y serait une dimension de la performance économique individuelle. Dans le cas des services, la qualité du service rendu est directement dépendant du savoir-être et savoir-vivre du personnel en contact qui se mesure à partir d'items spécifiant la satisfaction du client vis-à-vis de l'accueil.

Dans les métiers non en contact, la performance économique individuelle aurait, essentiellement, pour dimensions : le savoir-faire, accomplissement de la tâche et le savoirfaire responsable, c'est-à-dire une implication dans la tâche à accomplir, composé d'attitudes spécifiques, tels que pertinence (ampleur des relations établies par le sujet entre une tâche et ses valeurs personelles), intérêt (intensité de la relation cognitive de l'individu à la tâche), attrait (intensité de la relation émotionelle de l'individu à la tâche) (Strazieri, 1994). Ces potentiellement répondre derniers réclament du savoir-être pour aux comportementales de l'entreprise. Le savoir-vivre ou gestion des émotions d'autrui, semble ne pas y avoir de rôle formel, néanmoins nous soupçonnons les individus d'en faire usage dans certains cas, probablement exeptionnels, lors de support social à autrui. Ainsi, dans le cas des métiers non en contact, il semblerait qu'il y ait, davantage une relation de cause à effet entre la performance sociale et la performance économique individuelle et vice et versa qu'une véritable endogénéité.

Ces deux types de performance individuelle, pourrait-on dire, correspondent au minimum requis. Le qualificatif « responsable » dépend du niveau d'implication du salarié pour son travail. Le tableau 1 récapitule les performances clés exigées selon que l'individu est en contact avec la clientèle et manager ou personnel dit non en contact, sachant que la mutation

du travail décrite par Zafirian (1999) indique clairement que ce type de poste taylorien tend à disparaître, pour laisser place à un travail pro-actif et de réseau d'acteurs.

Tableau 1 : description des deux types de performance individuelle selon le type de métier

# Performance individuelle du personnel non en contact

- performance individuelle :
  - o savoir-faire
  - savoir-être(potentiellement)
- performance individuelle responsable :
  - o savoir-faire
  - o savoir-faire responsable (implication)
  - o savoir-être

# Performance individuelle du personnel en contact (avec la clientèle ou subalternes)

- performance individuelle :
  - o savoir-faire
  - o savoir-être
  - o savoir-vivre
- performance individuelle responsable :
  - o savoir-faire
  - o savoir-faire responsable
  - o savoir-être
  - o savoir-vivre

# 3. Reconsidération ou considération de la performance humaine ?

Cette investigation nous permet, ainsi, de définir la performance sociale et la performance économique individuelles et leurs dimensions. Dans ce sens, elle tente de révéler des relations entre ces deux variables qui, si elles doivent être validées, correspondent à une base de constitution d'un outil de mesure de la performance individuelle au travail applicable. De façon synthétique, aucun employé ne saurait éviter l'accomplissement d'une performance sociale, s'il a pour objectif de performer économiquement. La distinction se situe, uniquement, sur le type et le degré de performance sociale demandée par le poste occupé. En cela, ce papier tend à éveiller les esprits sur une reconsidération, nécessaire dans le contexte actuel, de l'appréciation de la performance individuelle de l'employé au travail.

Néanmoins, n'oublions pas que la problématique de la performance individuelle implique, pour l'entreprise, une remise en cause des objectifs même de son action. Ainsi, du côté des salariés, cette nouvelle exigence d'un plus grand investissement personnel et comportemental implique l'élaboration par les salariés de nouvelles règles et conditions pour gérer leurs rapports avec l'autre et l'entreprise. Tant que les employés étaient sous la tutelle de l'organisation taylorienne du travail, il s'agissait pour eux de s'adapter aux règles imposées par l'entreprise. Le problème se situe dans le fait qu'aujourd'hui, la performance humaine passe par une redéfinition, à la fois individuelle et collective, d'outils de régulation de ces rapports. Lorsque l'on considère que d'ici 2010, le déficit annuel de salariés se chiffrera à 440 000<sup>1</sup>, ce ne sera plus les employeurs qui utiliseront les talents, mais les talents qui utiliseront l'organisation. Or, pendant des décennies, les entreprises ont investi en masse dans l'amélioration de leurs performances technologique et financière, laissant de côté la performance de leur ressources humaines. Son évaluation s'est, en effet, longtemps limitée au coût et aux effectifs. Mais, actuellement, ce type d'action ne peut mener qu'à la perte,

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Source APEC (2004)

conduisant à courir après les salariés et à surenchérir sur les rémunérations. Face à un travail en mutation, il s'agit pour l'organisation de passer d'une gestion des ressources humaines globale et coûteuse à un management des performances individuelles, voire humaines. A cet égard, cet objectif ambitieux implique une large reconfiguration des outils de management mis en place depuis vingt ans. Cette redéfinition suppose, selon notre analyse :

- (1) au préalable, de connaître parfaitement les métiers qui composent l'entreprise. Les descriptions de tâches, poste par poste, sont statistiques et souvent obsolètes à peine leur mise à jour effective,
- (2) de replacer la contribution au résultat au cœur de leurs outils de management, en fixant pour chaque poste, l'activité attendue, comprenant le degré et le type de performance sociale y attenant,
- (3) de traduire, de facon formalisée et localisée, les axes stratégiques de l'entreprise en guidant la contribution au résultat de chacun, pour qu'elle corresponde à la fois aux résultats à court terme attendus et la stratégie à long terme souhaitée.

Il est nécessaire de sortir l'entreprise d'une vision de l'homme comme prédéterminée, telle qu,il a souvent été considéré pour le leadership, et non comme un potentiel à développer. Pour résumer, Bélier (1998, p.6) précise «En valorisant le savoir-être et savoir vivre dans la gestion des hommes, on fait de ce qu'il y a de plus privé, particulier, personnel, le ressort de la performance de l'entreprise. Les techniques, les savoirs et les habiletés ne suffisent plus pour réussir.»

#### **BIBLIOGRAPHIE**

Allouche J., M. Charpentier, C. Guillot-Soulez (2004), Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières, Actes du XVème Congrès annuel de l'AGRH: la GRH mesurée, Montréal, pp 31-58.

Adelmann P.K. (1989) Emotional Labour and Employee well-being, unpublished dissertation, cité par Morris et Feldman (1997) op. cit.

Ahmerdt C-H. (2005), La santé émotionnelle au travail, Ed. Demos, Paris.

Ashforth B.E. et R.H. Humphrey (1993) Emotional Labour in Service Roles: The Influence of Identity, Academy of Management Review, 18, 1, 88-115.

Bellier S. (1998), Le savoir être en entreprise, utilité en gestion des ressources, Paris, Ed. Vuibert.

Côté N., L. Bélanger et J. Jacques (1994), La dimension humaine des organisations, Ed. Gaëtan Morin, Boucherville.

Goffman E. (1959) The Presentation of Self in Everyday Life, New-York : Doubleday Anchor

Hochschild A.R. (1979) Emotion work, feeling rules and social structure, American Journal of Sociology, 85, 3, 551-575.

Jackson, C. (1980) Color Me Beautiful, New York: Ballantine Books.

Lazarus R.S. (1991), Emotion and Adaptation, Oxford : Oxford University Press.

Morris J.A. et Feldman D.C. (1997) Managing Emotions in the Workplace, Journal of Managerials Issues, IX, 3, 257-274.

Picard D. (1995) Recherche performance humaine, désespérément, la contribution de cabinets conseils, cahier de recherche du GREGOR, Paris 1, 95.10.

Rafaeli A. et Sutton R.I. (1987) Expression of Emotion as Part of the Work Role, Academy of Management Review, vol.12, n°1, 23-37.

Selye H. (1976) The Stress of Life, New-York: Mc Graw-Hill.

Strazieri A. (1994), Mesurer l'implication durable indépendamment du risque perçu, Recherches et applications en Marketing, vol.9, n°1, pp 73-91.

Sutton R.I. et Rafaeli A. (1988), Untangling the Relationship between Displayed Emotions and Organizational Sales: The case of Convenience Stores, Academy of Management Journal, vol. 31, n°3, 461-487.

Thévenet M. (1999) Le travail, que d'émotions!, Revue Française de Gestion, nov-dec, 41-53.

Tyler, M. and P. Abbott (1998) Chocs Away: Weight Watching in the Contemporary Airline Industry. Sociology, vol. 32, pp. 433–450.

Van Hoorebeke D. (2003) le management des émotions au travail : une reconsidération des pratiques organisationnelles, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 49, 3ème trimestre.

Wellington C. a. et J. R. Bryson (2001) At Face Value? Image Consultancy, Emotional Labour and Professional Work, Sociology, vol.35, n.4, pp.933–946.

Zarifian P. (1999), Objectif compétences, pour une nouvelle logique, Ed. Liaisons, Paris.

# LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES D'INTENTION SCIENTIFIQUE: LE PRINCIPE DE CONTINGENCE GENERIQUE APPLIQUE A L'AUDIT SOCIAL

#### **Olivier VOYANT**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3. Membre de l'ISEOR.

#### Introduction

Partant du thème du colloque, les fondements de l'audit social, la problématique de cette communication s'intéresse aux difficultés de mesure du social dans les organisations. Sur ce point, deux approches complémentaires peuvent se distinguer. La première consiste à s'intéresser aux variables exogènes qui peuvent remettre en cause les outils et les méthodes de la mesure. Ainsi, la nécessité pour les organisations d'hypertrophier leurs performances ou encore la nécessité complexe de mieux maîtriser les turbulences de la mondialisation peuvent contraindre les mécanismes de la mesure à évoluer. La seconde, *sur laquelle cette communication est orientée*, porte sur des variables endogènes de la mesure. Il s'agit de reconnaître que les méthodes de mesure sont intrinsèquement évolutives tant elles ne décrivent qu'une partie de la réalité. En effet, si les méthodes d'audit social constituent un socle de connaissances, ces dernières sont incomplètes et comprennent une part d'ombre et de lumière. S'intéresser au caractère « vivant » de ce socle représente un intérêt tant pour la survie que pour le développement des connaissances acquises.

Pour esquisser une réponse à cette problématique, cette communication tentera de démontrer que la mise en œuvre d'un audit social, inscrit dans un principe de contingence générique, peut contribuer à la production de connaissances d'intention scientifique.

Les propos seront articulés en deux temps : une réflexion épistémologique sur la connaissance et plus précisément sur la connaissance d'intention scientifique ; une illustration, à partir de terrains d'expérimentation, de la contribution du principe de contingence générique à la production de connaissances d'intention scientifique pour conforter et enrichir un type d'audit social.

# 1. Les connaissances d'intention scientifique

La connaissance désigne un rapport de la pensée à la réalité extérieure et engage la notion de vérité comme adéquation de l'esprit et de la chose. Par extension, connaissance désigne le contenu de la pensée qui correspond à la nature de la chose visée, et s'oppose à erreur ou illusion. Cette recherche de vérité est infinie. Selon Arendt (1996 / pp. 31-32), « notre soif de connaissance n'est peut-être pas étanchable en raison de l'immensité de l'inconnu et du fait que chaque domaine de la connaissance élargit les horizons du savoir ». Cette soif de connaissance, qu'elle soit née de nécessités pratiques, d'embarras théoriques ou de la simple curiosité constitue une quête permanente pour le chercheur. Cette mission ne doit cependant pas l'éloigner de deux principes fondamentaux. Le premier – un principe de précaution – consiste à préférer les incertitudes aux certitudes immédiates; le second – un principe d'engagement dynamique – porte sur la nécessité de s'engager dans le processus de connaissances en s'assurant qu'elles pourront faire l'objet de remises en cause.

#### 1.1. Un principe de précaution : l'intention scientifique

Au cours de son premier ouvrage sur la Naissance de la tragédie, Nietzsche considère Socrate comme le type de l'optimiste théorique qui attribue « à la foi dans la possibilité d'approfondir la nature des choses, au savoir, à la connaissance, la vertu d'une panacée universelle...». Selon Socrate, « pénétrer les causes et distinguer de l'apparence et de l'erreur la véritable connaissance » est pour l'homme « la vocation la plus noble, la seule digne de l'humanité ». Cette vocation, pleine de noblesse et d'intérêt pour l'homme et pour le chercheur en particulier, n'est en « réalité » que la formulation d'une intention. Socrate « s'avouât à luimême ne rien savoir » (Nietzsche, 1994 [1872] / pp. 110-121). En ce sens, il est en adéquation avec Platon (1981 / p. 18) pour qui « l'ignorance se présente le plus souvent comme sûre d'elle-même, alors que la reconnaissance de son ignorance constitue le début de la sagesse. Se savoir ignorant, c'est se rendre disponible à la découverte de la connaissance de la vérité et du bien qui est en nous ». Cette apologie de l'ignorance ne s'apparente pas à une quelconque fausse modestie, mais traduit la force des illusions, ces erreurs de l'esprit qui font prendre des apparences pour des réalités. Une connaissance bâtie sur les apparences peut-elle prétendre au statut de connaissance? Elle ne réside en fait qu'à élever la pure apparence et, selon l'expression de Schopenhauer (2004 / p. 498), à « endormir plus profondément encore le rêveur ».

Cette position paradoxale – celui qui part en quête de nouvelles connaissances se considère ignorant – ne peut être assimilée à une forme d'abandon, de résignation mais à un principe de précaution. S'il existe encore des observateurs assez naïfs pour croire qu'il existe des « certitudes immédiates », le chercheur s'appuiera sur des expériences riches en contenu et sur la durée. Cette logique anti-commerciale, de résultats lents et coûteux, devrait lui permettre de dépasser pour tout ou partie le mur des illusions.

Qu'en est-il cependant des connaissances acquises? Sont-elles complètes et durables? Si Nietzsche (2000 [1886] / p. 73) pense qu'il « est bon pour le peuple de croire que la connaissance est le fait de connaître une chose jusqu'au bout », le style comportemental du chercheur ne peut y souscrire. Selon Paturel et Voyant (2004 / pp. 553-554), le chercheur s'interroge de manière permanente et envisage les certitudes acquises dans un va-et-vient avec les incertitudes. Ainsi, la somme des connaissances acquises ne constitue pas un *Codex* certain, complet et immuable. Comme le précise Spinoza (1954 [1677] / pp. 159 & 327) dans son excellent ouvrage *L'éthique*, les connaissances nous sont représentées « d'une façon incomplète (*mutilate*), confuse, et sans ordre pour l'entendement » et « de la durée des choses nous ne pouvons avoir qu'une connaissance très inadéquate, et le temps d'existence des choses, nous les déterminons par la seule imagination ». Ne pas respecter cette possibilité d'incomplétude et de changement des connaissances, c'est prendre le risque signalé par Boudon (2004 / p. 29) d'utiliser des connaissances qui n'appartiennent qu'à l'histoire.

Pour reprendre la question de Weber (1963 [1959] / p. 111), « quel est alors, au fond, l'apport positif de la science à la « vie » pratique et personnelle » si les connaissances acquises ne sont que des probabilités de connaissances, incomplètes et non durables? Pour ce dernier, la « science contribue à une œuvre de *clarté* ». Par optimisme, l'évocation de connaissances semble acceptable dès lors qu'elle s'inscrit dans un principe de précaution : l'intention scientifique. Cette dernière accepte de considérer une connaissance réelle, complète et stable dès lors qu'elle ne quitte pas un corpus d'hypothèses.

#### 1.2. Un principe d'engagement dynamique : la contingence générique

Selon Spinoza (1954 [1677] / p. 100), « une chose n'est dite *contingente* que par rapport à un manque de connaissance ». Sur ce point, les réflexions relatives à l'existence et à la liberté humaine constituent un thème majeur de la contingence. Selon Merleau-Ponty (2001 [1960]), « tout est possible de la part de l'homme, et jusqu'à la fin. L'homme est absolument distinct des espèces animales, mais justement en ceci qu'il n'a point d'équipement originel et qu'il est le lieu de la contingence ». Ajouter une variable telle que les entreprises et les organisations à l'étude de la « mécanique humaine » (Alain, 1985 [1932 à 1938] / p. 111) rend sans doute la probabilité de contingence encore plus grande. Le chercheur est-il cependant condamné à ne produire que des connaissances spécifiques, c'est-à-dire réelles, complètes, stables pour un champ donné et un seul ? Selon Savall et Zardet (2004 / p. 251), il est possible de rendre complémentaire la production de connaissances composées d'ingrédients spécifiques (contingents) et invariants (règles génériques dotées d'universalisme). Si les auteurs admettent que « le caractère universel d'une recherche en sciences sociales est encore aujourd'hui mal accepté », ils estiment que « certaines recherches cumulatives permettent de mieux comprendre comment peuvent s'agencer des connaissances génériques avec des connaissances contextuelles ou spécifiques ». Pour eux, « le concept de contingence générique désigne la combinaison possible entre contingence et universalisme : un noyau dur de connaissances génériques complété par des périphéries contextuelles issues de cas différents A, B, C... Au lieu de considérer qu'une étude au sein d'une entreprise est nécessairement contingente et contextualisée, ne peut-on pas considérer qu'un cas constitue le début d'une série statistique, ou un élément dans une population d'entreprises que l'on ambitionne d'étudier dans un programme de recherches cumulatives ». Ce point de vue autorise une dynamique entre contingence et générique et répond au principe de précaution précédemment évoqué.

Tout d'abord, les connaissances ne constituent pas des *eternae veritates*, mais traduit la pensée du chercheur pour un espace-temps imaginaire. Dans cet espace, les connaissances ne quittent pas un corpus d'hypothèses scindé en trois degrés (Savall et Zardet, 2004 / p.65) : « le niveau *descriptif*, dont la finalité principale est de décrire un objet de recherche, le niveau *explicatif*, dont la finalité est de proposer une interprétation à des phénomènes décrits et observés et le niveau *prescriptif*, dont la finalité principale est de proposer des actions ou des transformations pour modifier l'état des choses observées ». Ensuite, le va-et-vient entre connaissances génériques et connaissances contingentes offre la possibilité au chercheur de modifier et d'enrichir ses connaissances à vocation universelle. Enfin, les connaissances développées servent à la fois la communauté des praticiens (connaissances contingentes) et à la communauté scientifique (connaissances génériques). Prendre position dans le « combat » de production de connaissances d'intention scientifique répond au principe de Clausewitz (1999 [1832] / p. 56) selon lequel l'engagement est une condition *sine qua non* de réussite : « le soldat est recruté, vêtu, armé, formé, il dort, mange, boit et marche *uniquement afin de prendre part à l'engagement au bon endroit et au bon moment* ».

Ainsi, le chercheur-soldat conduit son action selon deux principes : la précaution qui considère la connaissance comme une intention scientifique ; l'engagement dynamique pour lequel la production de connaissances d'intention scientifique suit un principe de contingence générique.

#### 2. La production de connaissances d'intention scientifique

Le fil conducteur de la démonstration d'une contribution du principe de contingence générique à la production de connaissances d'intention scientifique sera présenté en 3 points. Ces points représentent une segmentation du processus d'audit social : la préparation, la réalisation et la restitution de l'audit social. Cette méthode, développée par Savall et Zardet (2003 [1987] / pp.253-282]), consiste à « mettre en relief les dysfonctionnements » traduisant une atrophie de l'état social des entreprises puis à en décrire les effets. Selon les auteurs, « cette option méthodologique de base consistant à ne sélectionner que les dysfonctionnements de l'entreprise s'appuie sur une volonté de *créer un choc culturel* ou prise de conscience de l'entreprise, pour l'inciter ensuite à rechercher des solutions ».

En préambule, et de manière contextuelle, seront présentés les matériaux expérimentaux utilisés pour cette démonstration.

# 2.1. Les terrains d'expérimentation

La recherche-intervention est-elle de nature à produire des connaissances d'intention scientifique? De nombreux travaux – rapports, articles, communications, ouvrages et thèses de doctorat – traitent de cette question. Dans l'attente d'une réponse claire et définitive (?) de la part des spécialistes, il convient d'adopter trois principes. Le premier fait référence au style comportemental du chercheur abordé précédemment : le chercheur est curieux, ouvert d'esprit, tolérant envers ce que font et obtiennent les autres, humble, modeste... Ainsi, le recours à la recherche-intervention répond à une opportunité, voire à une conviction et ne s'oppose en aucun cas aux autres types de méthodologies. Le second principe s'intéresse au niveau et à la qualité de conceptualisation du type de recherche-intervention adopté. Les terrains d'expérimentation présentés ci-après ont été menés à l'aide d'une rechercheintervention (Savall & Zardet, 2004, 1996; Thiétart, 2003; David, 2000; Plane, 2000) encadrée par des règles rigoureuses - dispositif d'intervention, diagnostic, préconisations, restitutions, accompagnements, éthique... - de l'intervention du chercheur en entreprise (Livian, 2003; Louart, 1995). Le troisième principe consiste à s'assurer que le chercheur tentera, au cours de son activité de recherche, de briser le mur des illusions. Sur ce point, l'intronisation du chercheur au sein du champ observé constitue un élément intéressant et s'accorde avec le point de vue de nombreux auteurs (Einstein, 1979 / p. 160 ; Bachelard, 2004 [1949] / pp. 1-11; Granger, 1994).

Dans la perspective d'illustration de connaissances génériques et contingentes obtenues au cours de recherches-interventions, les matériaux suivants ont été sélectionnés. Ils sont présentés en deux familles de problématiques : des variables endogènes et exogènes à l'organisation.

	Variables endogènes	Variables exogènes
Cas A / Organisme de la formation professionnelle et de l'emploi – Effectif de 3300 personnes – Secteur public – Belgique / Recherche-intervention: 2001 à 2005	Obtenir une meilleure utilisation des deniers publics	Adopter une attitude proactive : élaborer le futur contrat de gestion
Cas B / Entreprise intégrée d'aciers spéciaux – Effectif de 2000 (puis 4000) personnes – Secteur privé – France / Recherche-intervention : 1999 à 2002	Renforcer le management de la société X pour réussir la fusion avec la société Y	Développer une forte réactivité stratégique : attentats du 11 septembre 2001
Cas C / Groupe de la grande distribution / Filiale service après-vente – Effectif de 1500 personnes – Secteur privé – France / Recherche-intervention : 1997 à 2002	Mettre en adéquation le système de primes avec les résultats économiques	Préparer l'évolution de la législation Européenne en matière de service après-vente
Cas D / Groupe industriel en technologies de pointe – Effectif de 300 personnes – Secteur privé – Belgique / Recherche-intervention : 1995 à 2002	Préparer la succession du Président Directeur Général	Anticiper les crises industrielles en Belgique et en Europe

Ces différents cas répondent à deux volontés. La première consiste à élargir le champ de recherche à des organisations hétérogènes. La seconde opte pour une analyse longitudinale des expérimentations. Le point commun entre ces deux volontés est de déterminer, par l'expérimentation multiple et le temps, le caractère contingent ou générique d'une connaissance. Les éléments génériques présentés ci-après sont communs aux différents terrains et ont été soumis à l'épreuve du temps, ce qui réduit le risque de connaissances « immédiates », c'est-à-dire à effet potentiellement limité dans le temps.

Pour chacune des étapes du processus d'audit social, 3 connaissances contingentes (spécifiques à une organisation A, B, C ou D) seront reliées à 3 connaissances génériques (convergentes à l'ensemble des organisations).

# 2.2. La préparation de l'audit social

La première étape du processus d'audit social concerne sa préparation en deux grandes étapes : la préparation des entretiens et leur programmation. Les connaissances contingentes et génériques présentées ci-après s'appuient principalement sur la préparation des entretiens 1 :

 $^{1}$  Remarque : La connaissance contingente « C11 » est à relier avec la connaissance générique « G11 ».

	Connaissances Contingentes		Conn	aissances Génériques
	C13	Organiser des entretiens individuels pour les personnels experts (Cas A)	G13	Organiser des entretiens individuels pour la Direction et l'encadrement hiérarchique puis de groupe pour le personnel
ER	C12	Rencontrer les clients internes du secteur audité (Cas A)	G12	Rencontrer les populations Direction, encadrement hiérarchique et personnel
PREPARER	C11	Accepter de la Direction une apparence de volonté de laisser s'exprimer les acteurs au cours d'entretiens (Cas B)	G11	Obtenir de la Direction la volonté de laisser s'exprimer les acteurs au cours d'entretiens

Les connaissances contingentes « C12 & C13 » représentent des compléments à la « législation » générique des cases « G12 & G13 », alors que la case « C11 » illustre la possibilité de s'accorder sur des illusions qui font prendre des apparences pour des réalités : le cas B exprime sa volonté de faire s'exprimer les personnes mais cette volonté est une acceptation de façade. Ces différentes illustrations montrent que le développement d'une méthode peut combiner à la fois rigueur (générique) et grande souplesse (contingente).

Par ailleurs, les connaissances présentées pourront, qu'elles soient contingentes ou génériques, être utilisées comme hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives par le chercheur. Ainsi, la connaissance développée conserve son potentiel de réactualisation : une connaissance contingente en T<sub>O</sub> pourrait se transformer en connaissance générique en T<sub>+1</sub> (et inversement: une connaissance générique peut devenir, au travers du temps, une connaissance contingente). De plus, il faut reconnaître différents degrés aux connaissances génériques. Ainsi, la case «G11» semble répondre à une connaissance générique plus profonde concernant l'intérêt pour une organisation de renforcer ses pratiques démocratiques. Selon Sen (2005 / p. 64), la démocratie requiert « la liberté, le respect de la légalité, ainsi que la garantie de libre discussion et de circulation non censurée de l'information et la liberté de la commenter ». L'auteur précise également qu'il convient de ne pas restreindre la démocratie au droit de vote<sup>2</sup> et à l'Occident. Dans ce cadre, l'audit social constitue le lancement d'une dynamique démocratique à renforcer par d'autres actions à vocation transformative. L'enjeu pour l'entreprise est d'activer un levier (conscient ou inconscient) d'attraction des acteurs : le renforcement des pratiques démocratiques de l'entreprise « exerce une force d'attraction interne (fidélisation des personnes) et externe (accroissement du volume et de la qualité des candidatures) » (Voyant, 2003 / p. 9). Sur ce point, il semble que l'articulation des connaissances génériques est une contribution à leur transfert : par la force qualitative et quantitative de la démonstration, les connaissances génériques pourraient convaincre les plus indécis.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Voir également à ce sujet SLAMA (2002 [1995]).

#### 2.3. La réalisation de l'audit social

La seconde étape du processus d'audit social concerne sa réalisation en trois grandes étapes : le déroulement d'entretiens, leur exploitation et leur contrôle. Les connaissances contingentes et génériques présentées ci-après s'appuient principalement sur les étapes de déroulement des entretiens et de leur exploitation :

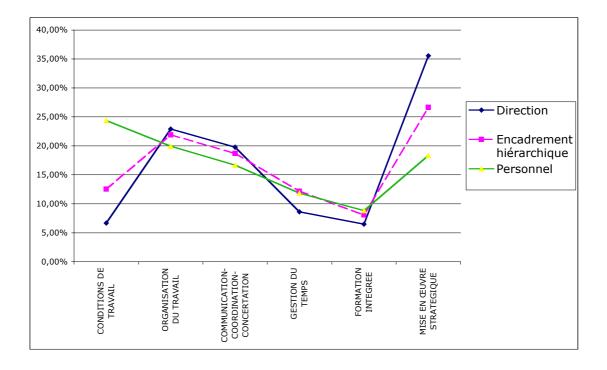
	Connaissances Contingentes		Conna	aissances Génériques
	C23	L'expression d'un acteur, traduite sous forme de « phrase-témoin », est considéré unique Exemple: « L'équipe de Direction réagit en gestionnaire: elle déduit des choses des budgets, sans voir les implications relationnelles et sociales. » (Cas D)	G23	Répartir l'expression des acteurs dans les thèmes suivants: conditions de travail, organisation du travail, communication – coordination –concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique
R	C22	Le volume d'informations collectées auprès de la Direction est plus important que celui de l'encadrement et du personnel (Cas C)	G22	Prendre des notes exhaustives au cours des entretiens
REALISER	C21	Les entretiens auprès des fonctions comptables sont plus directifs que pour les autres fonctions (Cas B)	G21	Réaliser des entretiens semi- directifs auprès des acteurs

La méthodologie utilisée est celle du traitement de l'information qualitative qui pose la question suivante : comment agréger des mots plutôt que des nombres ? Ce travail est réalisé à l'aide d'un logiciel système expert qui permet de classifier l'expression des acteurs dans une arborescence de thèmes, sous-thèmes, sous-sous thèmes et idées-clés. Si l'arborescence des thèmes constitue une connaissance générique, les idées-clés – qui représente la valeur des thèmes – occupent le statut de connaissances semi-génériques (ou semi-contingentes). Comme l'indique la case « C23 », l'expression des acteurs, retranscrite sous la forme de « phrases-témoins », représente des « bribes ou éléments de connaissances contextuelles » (Savall, Zardet, 2004 / p. 338). Une phrase-témoin pourrait cependant, après plusieurs recoupements de cas dans le temps, prendre la forme d'une idée-clé, voire figurer dans l'arborescence des thèmes : elle prendrait ainsi le statut de connaissance générique.

La figure ci-après illustre l'utilisation de l'agrégation des mots comme base d'agrégation de chiffres. Conçue à partir des 21 audits sociaux réalisés sur les terrains d'expérimentation présentés et menés sur une décennie (de 1995 à 2005), elle permet de mettre en relief de nouvelles connaissances semi-génériques.

Populations	Ensemble	Direction	Encadrement hiérarchique	Personnel
Nombre d'entretiens	877	91	579	207
Nombre de personnes	1464	91	601	772
Nombre de phrases-témoins	8692	987	5347	2358
CONDITIONS DE TRAVAIL	15,09%	6,69%	12,55%	24,39%
ORGANISATION DU	21,48%	22,90%	21,90%	19,93%
TRAVAIL				
COMMUNICATION -	18,26%	19,76%	18,68%	16,67%
COORDINATION -				
CONCERTATION				
GESTION DU TEMPS	11,69%	8,61%	12,16%	11,67%
FORMATION INTEGREE	8,09%	6,48%	8,06%	8,82%
MISE EN ŒUVRE	25,39%	35,56%	26,63%	18,32%
STRATEGIQUE				

Le regroupement des 8692 phrases-témoins collectés et imputés dans les thèmes présentés permet d'observer différentes tendances. La population « personnel » s'exprime majoritairement sur le thème « conditions de travail », alors que les populations « Direction » et « Encadrement hiérarchique » le font sur la « mise en œuvre stratégique ». Concernant le thème « formation intégrée », il s'agit cette fois d'une tendance convergente (et non spécifique) entre les populations : elles abordent ce thème de manière minoritaire par rapport aux autres.



La forme graphique ci-dessus illustre les premières tendances décrites et fait apparaître l'importance du rôle d'intermédiation de l'encadrement (Saulnier, Le Saout, 2002 ; Trouvé, 1998) : il est la courroie de transmission entre les populations « Direction » et « Personnel » sur les thèmes « conditions de travail » et « mise en œuvre stratégique ».

#### 2.4. La restitution de l'audit social

La troisième étape du processus d'audit social concerne sa restitution en trois grandes étapes : la présentation de l'audit, puis l'élaboration et la présentation d'un avis d'expert. Les connaissances contingentes et génériques présentées ci-après s'appuient principalement sur les étapes de déroulement des entretiens et de leur exploitation :

	Connaissances Contingentes		Conn	aissances Génériques
	C33	Certaines caractéristiques environnementales (internes et/ou externes) ne rendent pas pertinente la présentation des	G33	L'avis d'expert est une analyse au second degré permettant à l'intervenant- chercheur d'exposer sa
		convictions fortes de l'intervenant-chercheur (Cas A)		conviction par rapport à l'audit réalisé
JER .	C32	La forte d'inertie exceptionnelle de certaines organisations rend difficile le déclenchement d'un choc culturel (Cas B)	G32	Restituer l'audit social provoque auprès des acteurs un choc culturel lié à l'analyse dysfonctionnelle
RESTITUER	C31	Organiser la restitution des résultats auprès de l'ensemble des acteurs du secteur audité (Cas C)	G31	Organiser la restitution des résultats auprès de l'ensemble des personnes interviewées

La connaissance « C31 » marque une profonde évolution des acteurs depuis le démarrage des expérimentations étudiées. De contrainte-sanction, la réalisation d'un audit semble devenir une opportunité-récompense. Ainsi, les acteurs non rencontrés éprouvent non pas un soulagement mais une forme de frustration qui semble s'adoucir dès lors qu'ils sont conviés à la restitution des résultats. La connaissance « C32 » traduit le désarroi stratégique des acteurs : la multiplicité des audits et autres conduites de changement avortés ont renforcé leur insensibilité aux difficultés rencontrées. Enfin, la connaissance « C33 » représente la prise en compte de situations internes et/ou externes particulièrement turbulentes. Si l'intervenant-chercheur doit se garder d'une trop grande influence de son champ d'étude sur ses réflexions, il doit également prendre en compte les situations complexes rencontrées par les acteurs. Face à des situations exceptionnelles, il se doit de reporter l'exposé de ses convictions à des moments plus favorables.

Les connaissances contingentes « C31, C32 et C33 » pourraient-elles devenir des connaissances génériques ? Des expérimentations complémentaires sur une durée aussi longue que la première série pourraient confirmer : leur statut de connaissances génériques et/ou leur capacité à faire émerger des connaissances génériques périphériques.

#### **Conclusion**

La production de connaissances est une recherche de vérité que l'on souhaiterait universelle et intemporelle. Mais la multiplication des illusions, ces erreurs de l'esprit qui font prendre des apparences pour des réalités, doit inciter le chercheur à la précaution. La quête de connaissances est un signe de sa propre ignorance et les connaissances durement acquises ne peuvent être qu'une intention scientifique : ces dernières – les connaissances – ne constituent pas un *Codex* certain, complet et immuable. Plus qu'une contrainte, cette posture d'esprit est une opportunité pour rendre les connaissances utiles pour préparer l'avenir et non pour enrichir le passé. Les connaissances sont des hypothèses permanentes pour lesquelles un engagement dynamique du chercheur est nécessaire : les connaissances sont-elles contingentes ou génériques ? Dans le premier cas, le chercheur les imagine réelles, complètes et stables pour un champ donné et un seul ; dans le second cas, il leur attribue une vocation universelle.

Appliqué à l'audit social, ce principe a permis de dégager des connaissances contingentes (spécifique à une organisation) et génériques (convergentes à l'ensemble des organisations). De manière non exhaustive, les connaissances G11 à G33 décrivent un processus d'audit social générique alors que les connaissances C11 à C33 présentent un processus contingent. La poursuite de nouvelles expérimentations sur une période aussi importante que la première (de 1995 à 2005) pourrait probablement modifier le paysage des connaissances décrites. Si ces nouveaux travaux nécessitent beaucoup d'énergie et de coopération, ils justifient toute la noblesse et l'intérêt du métier de chercheur : pour ce dernier, la quête de connaissances est infinie.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

ALAIN (1985 [1932 à 1938]), Propos sur les pouvoirs – Eléments d'éthique politique, Gallimard – Folio essais, 371 pages.

ARENDT H., (1996 [1ière publication 1971; Editions Tierce pour la traduction française, 1993]), Considérations morales, Rivages Poche-Petite bibliothèque, 79 pages.

BACHELARD G. (2004 [1949]), Le rationalisme appliqué, PUF – Collection Quadrige Grands Textes, 215 pages.

BOUDON R. (2004), Pourquoi les intellectuels n'aiment pas le libéralisme, Odile Jacob, 247 pages.

CLAUSEWITZ (VON) C. (1999 [1832]), De la guerre, Perrin, 349 pages.

DAVID, A (2000) « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? » in Les nouvelles fondations des sciences de gestion, (Coord. David, A Hatchuel, A & Laufer, R), Vuibert, pp. 193-211.

EINSTEIN A. (1979), Comment je vois le monde, Flammarion, 243 pages.

GRANGER G.-G. (1994), Formes opérations objets, Edition Mathesis, 402 pages.

LIVIAN, Y-F (2003) « L'intervention en entreprise », in Encyclopédie des ressources humaines (Coord. Allouche, J.), Vuibert, pp. 769-777.

LOUART, P (1995) Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines », Liaisons.

MERLEAU-PONTY M. (2001 [1960]), Signes, Gallimard – Folio essais, 562 pages.

NIETZSCHE F. (2000 [1886]), Par-delà le bien et le mal – Prélude à une philosophie de l'avenir, Le livre de poche, 415 pages

NIETZSCHE F., (1994 [1872]), La naissance de la tragédie ou hellénisme et pessimisme, Le livre de poche, 218 pages.

PATUREL R., VOYANT O. (2004), Noblesse et intérêt du métier de chercheur, in, Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives, Actes colloque AOM Research Methods Division (Volume 1), pp. 549-569.

PLANE, J-M (2000) Méthodes de recherche-intervention en management, L'Harmattan, 256 pages.

PLATON (1981), La République – Livre VII, Les intégrales de philo, 110 pages.

SAULNIER J.-P., LE SAOUT R. (2002), L'encadrement intermédiaire. Les contraintes d'une position ambivalente, L'Harmattan, 187 pages.

SAVALL H., ZARDET V. (2003 [1987]), Maîtriser les coûts et les performances cachés, Economica (4ième édition), 410 pages.

SAVALL H., ZARDET V. (2004), Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe, Economica, 432 pages.

SCHOPENHAUER A. (2004), Le Monde comme volonté et comme représentation, PUF – Collection Quadrige grands textes, 1434 pages.

SEN A. (2005), La démocratie des autres – Pourquoi la liberté n'est pas une invention de l'occident, Manuels Payot, 86 pages.

SLAMA A.-G. (2002 [1995]), La régression démocratique, Perrin, 223 pages.

SPINOZA (DE) B. (1954 [1677]), L'éthique, Gallimard – Collection Folio Essais, 399 pages.

THIETART, R-A (2003) Méthode de recherche en management, Dunod, 537 pages.

TROUVE P. (1998), Le devenir de l'encadrement intermédiaire. Entre marché du travail, gestion d'entreprise et transitions identitaires, La documentation Française – INSEE – Collection Cahier travail et emploi, 241 pages.

VOYANT O. (2003), The concept of democraty cannot be dissociated from the company, Academy Of Management, Management Consulting Division, Annual Meeting, Seattle, USA, August 4-6, 13 p.

WEBER M. (1963 [1959]), Le savant et le politique, Editions 10/18, 223 pages.

# **QUELLES REPRESENTATIONS DE L'AUDIT SOCIAL?**

# **Catherine VOYNNET-FOURBOUL**

Maître de Conférences - Université Paris 2 Panthéon Assas.

#### Résumé

La production des lois (bilan social 1977, loi NRE 2001) a régulièrement stimulé le champ de l'audit social qui fait l'objet d'un corps de pratiques formalisées par les auditeurs. Cette recherche qualitative, de type « *Grounded Theory* » menée par une équipe de 7 auditeurs auprès de 25 experts, décrit l'image que se représentent les parties prenantes à propos de l'audit social. L'image de l'audit social est un foisonnement de perceptions, d'attentes et d'évaluations témoignant des faiblesses mais aussi du potentiel et de l'évolution de cette pratique vers une compréhension des salariés plus fine et plus propice à l'action.

# 1. Objet de la recherche

L'audit social a connu un développement en France à partir du milieu des années soixante dix, à la suite des obligations relatives au bilan social. Sa justification reposait à cette époque sur l'introduction de la rigueur, d'éléments plus quantitatifs, comme la mesure d'écarts par rapport à des objectifs. Cependant si la littérature nous apporte des éléments précieux de compréhension de la démarche d'audit social, nous disposons en revanche de peu d'éléments concernant les perceptions externes de l'audit social, ce que nous proposons d'investiguer à la suite.

La littérature permet de relever les fondements de cette pratique et les questions clés que nous rapprocherons des perceptions que nous étudierons empiriquement. Le terme est d'abord apparu (Caroll Beiler 1975) aux Etats-Unis dans les années quarante avec les travaux de Theodore J. Kreps, professeur d'économie des affaires à Stanford. Le rôle initial de l'audit social selon lui, consistait à mesurer et évaluer la performance sociale des affaires (Bauer 1973), ainsi qu'à établir une évaluation des contributions sociales des entreprises. En 1953, Howard R. Bowen conçoit l'audit social comme une évaluation de haut niveau, indépendante, conduite tous les cinq ans par un groupe d'auditeurs désintéressés, donc externes de préférence. Le rapport d'audit devant être une évaluation assortie de recommandations à usage interne des dirigeants de l'entreprise auditée, ceci afin de s'assurer de la franchise du rapport.

Jusque-là les recherches ont portées sur l'image de l'audit par les auditeurs; Aubert A., (1997) remarque que l'audit ne constitue pas leur unique activité professionnelle, que les contextes professionnels des auditeurs sont variables (qu'il s'agisse de cabinets privés, d'universitaires, d'auditeurs internes) et des domaines d'intervention (ressources humaines, qualité, gestion, informatique, communication). Est soulignée la capacité de l'auditeur à voir, entendre au delà de ce qui est offert et à s'intégrer dans le système audité.

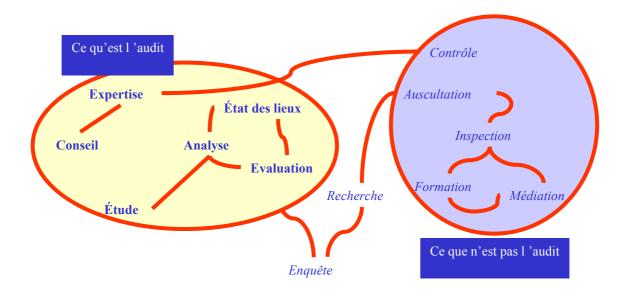


Figure 1: l'audit vu par les auditeurs [AUBERT 1997]

Le groupe de travail de l'Institut d'Audit Social a souhaité produire un état des lieux de l'image de l'audit social, afin de mieux comprendre la nature de l'image de l'audit social et l'audit de RSE ceci auprès d'un public plus divers, étendu aux parties prenantes concernées par cette fonction. En effet il n'existe pas à notre connaissance de recherche portant sur l'avis des personnes qui sont les « bénéficiaires » de l'audit social.

#### 2. Méthodologie

#### 2.1. Finalité et réalisation de la recherche

Les membres actifs du groupe (universitaires, praticiens, consultants) et experts de l'audit social, ont procédé à des investigations au moyen d'entretiens qualitatifs auprès de 25 répondants. L'objet de cette recherche porte sur l'image, le rôle, le repérage d'acteurs, la mise en œuvre et l'impact de l'audit social.

L'échantillon des répondants a été constitué à la convenance des 7 membres du groupe de recherche ; l'un des critères étant une répartition par secteur d'activité, par type de répondant (à la fois des DRH majoritairement mais aussi des auditeurs consultants, représentants d'ONG et membres de syndicat). La position d'expert des membres du bureau a permis une certaine facilité d'accès à des répondants occupant des postes-clés dans les institutions privées mais aussi publiques et organisations ciblées (dans des secteurs d'activité divers : métallurgie, aéronautique, BTP, télécommunications, communication, loisirs, agroalimentaire, énergie, services).

Chaque membre de l'équipe a procédé à au moins deux entretiens selon un guide d'entretien portant sur l'image, le recours à l'audit, l'expérience d'audit. Les transcriptions des entretiens ont fait l'objet d'une analyse visant à comparer et structurer le matériau. Cette recherche qualitative articule les travaux des experts : façonnage du guide d'entretien, recueil des données primaires, analyse des données qualitatives et réflexions en commun. L'intérêt de

l'équipe d'experts consiste dans la triangulation par les regards croisés et les échanges facilitant le décodage des résultats de recherche.

#### 2.2. Le traitement de données

Les entretiens retranscrits ont été analysés à l'aide du logiciel NUD\*IST N6 QSR. L'analyse a consisté à établir un codage des données, une catégorisation de type « *grounded theory* », par comparaison constante des données, dans le but de produire une analyse transversale des variables émergentes (Strauss Corbin 1990).

L'analyse, a consisté en une structuration des catégories in vivo. Les résultats présentés ici sont concentrés sur l'audit social. Il s'agit de relever le plus de catégories liées autour de l'image de l'audit social sans généralisation du fait de la nature de l'échantillon.

Les premiers résultats ont fait l'objet de présentation devant le comité d'experts et au cours de communication lors de l'université de printemps de l'Institut d'Audit Social qui s'est tenue du 5 au 7 mai 2005. Les réactions des experts et certains éléments de la littérature ont été intégrés à l'analyse qui suit.

#### 3. Les résultats

#### 3.1. Les grandes perceptions

L'audit social recouvre généralement une image très étirée, peu homogène, liée à un domaine des ressources humaines susceptible d'amélioration. A la suite, nous ferons figurer les aspects positifs et négatifs liés à cette image, ainsi que certaines améliorations suggérées par les répondants.

Au plan positif, l'audit social permet de mesurer une situation, d'en tirer de enseignements pour le futur. Les conséquences concrètes de l'audit en termes d'action, parfois le manque d'effet préoccupent les répondants. La caractéristique majeure évoquée est l'existence d'un double volet : les observations et les préconisations. Selon les entreprises, la pratique est variable et tous les champs ne sont pas couverts. Certains pourraient être émergents comme le champ des relations sociales, l'organisation du travail, etc.

L'audit social est un domaine large, qui porte sur toutes les dimensions de l'entreprise ; certains répondants insistent sur le caractère externe de sa portée, et que l'on ne peut pas le dissocier de l'audit de RSE. Pourtant la présence du mot social dans le sigle RSE ne garantit pas que l'auditeur social soit le mieux placé pour assumer les missions de RSE.

Afin de clarifier les éléments spontanés permettant de décrire l'image qu'ont les répondants de l'audit social, nous représentons cette image en opérant une mise en perspective tout d'abord en distinguant les thèmes de l'audit, du processus même de l'audit. Puis pour ces deux aspects de l'audit, nous déclinerons l'image et ses conséquences, l'utilité et les aspects liés à l'organisation même de l'entreprise.

	Contenu de l'audit	Forme de l'audit
Image de	Associée négativement à la	Procédure lourde, formelle
l'audit	réduction d'effectif	
Conséquences	Un terme qui pose	Vision étroite, trop liée à la
	problème : auditeur vs	qualité, à la conformité, pas
	expert	assez créative
Utilité	Fusions acquisitions : outil	Point positif : regard
	d'analyse des risques et coût	extérieur, rigueur de l'analyse
	social	et aspects concrets RH
	Prospective audit des	Progrès : s'orienter vers
	rémunérations axes	l'amélioration des outils RH
	d'amélioration	
	Utile si situation dégradée	
Organisation	Pratique à améliorer, trop	Adapté culturellement aux
intra	de missions fragmentées,	entreprises à système
entreprise	besoin de cohérence	organisationnel formalisé

Tableau 1 : l'image de l'audit social

#### 3.2. Contenu de l'audit

La première impression qui apparaît pour illustrer l'image de l'audit est actuellement plutôt contrastée. En effet d'une part on trouve l'association à l'idée de productivité, de gain de frais de structure et donc de réduction d'effectifs. D'autre part, si à l'intérieur de l'entreprise, pour les fonctions ressources humaines, cet aspect peut être positif, en revanche il n'en est pas de même à l'extérieur et les répondants sont conscients que le terme met les gens sur la défensive. L'audit est commandé avant un plan social et donc risque d'être annonciateur de réduction d'effectifs.

La conséquence de cette image négative est la difficulté à utiliser le terme d'audit social à l'intérieur de l'entreprise, il existe un problème de terminologie de l'audit social. Par exemple le terme" audit social " n'est jamais utilisé dans l'entreprise d'un répondant. On parle d'études, d'enquêtes, ... Le défaut d'image est relaté par le fait que les équipes RH ont beaucoup trop travaillé en interne dans l'ombre, sans faire état de leur pratique. "*On n' a pas assez mesuré et démontré dans la fonction RH*." Une évaluation négative peut aussi tenir à une expérience malheureuse. Un audit qui n'a pas apporté des effets concrets freine historiquement toute volonté en ce sens. Il semble que le terme d'audit pose problème pour certains répondants qui préfèrent lui substituer d'autres vocables : « expert en rémunérations, expert extérieur... ». Certains même préconisent de remplacer ce terme par celui d'audit des ressources humaines, terme adopté par Jacques Igalens (2000).

Les fusions acquisitions, les projets d'achat sont associés à l'idée d'audit, qui apparaît comme un outil d'analyse permettant d'évaluer le prix de l'entreprise rachetée, le coût social et les risques associés. Des thématiques très ciblées constituent une prospective qui se décline par exemple au travers de l'audit des rémunérations, l'audit des formations. L'audit apparaît utile lorsqu'une situation d'entreprise se dégrade, quand cela ne va pas, lorsqu'il est question de plan social, de réduction d'effectifs. "Il y a l'idée que si les choses marchent bien, ce n'est pas la peine de faire un audit." Par exemple, un répondant remarque que tant que le niveau de candidatures spontanées est excellent dans son entreprise, et, que dans un avenir prévisible,

l'image n'est pas un handicap pour le recrutement, alors il est inutile de recourir à l'audit. Pourtant à un carrefour de notions différentes, à l'articulation de la GRH et de la RSE, l'audit apparaît aussi comme un vecteur d'optimisation de la politique RH.

Parce que l'audit est parfois assimilé à une mission qui n'est pas accomplie comme il le faudrait, il nécessite des progrès à faire. Des missions d'audit fragmentées par exemple, gagneraient à être intégrées dans un processus plus large lui donnant plus de cohérence. Il existe une aspiration complexe à des audits ciblés mais aussi agencés dans un processus intégratif.

#### 3.3. Forme de l'audit

L'image du processus d'audit évoque la lourdeur des procédures : énormément de documents sont à fournir, et les études sont pointues. Cette lourdeur de la forme a un retentissement contrasté par des aspects à la fois négatifs et positifs :

- Le côté négatif de l'audit provient généralement de l'association à l'idée de problème, de crises et de contrôle. L'audit de conformité et l'accent mis sur la qualité ont contribué à donner une image étroite de l'audit. Spontanément certains l'associent à des moments de tension et du contrôle politique. Le mot audit fait également peur, et est associé à des obligations et à des mesures de contrôle suite à l'affaire ENRON : " on passe notre temps à décrire des process, écrire, contrôler, auditer en interne, nous avons un certain ras le bol de l'audit ; ce n'est pas véritablement RH ; en effet la RH c'est plutôt créatif, alors que l'audit est davantage orienté vers le contrôle." Un autre point négatif concerne les procédures anonymes d'enquête de climat social ; celles-ci peuvent servir trop souvent de défoulement aux salariés mais apporter peu d'éléments concrets pour l'action. On leur préfère alors des méthodes se rapprochant des réunions d'expression des salariés, dont le matériau riche sera traité de façon analytique.
- Les aspects positifs sont liés au regard extérieur (mise en perspective 'business '), à la rigueur de l'analyse et aux aspects concrets RH. "Nous avons eu une démarche plus concrète à l'usine du Teil en Ardèche, une usine socialement dure. Le climat social était détestable, et on ne comprenait rien, on a donc missionné des consultants pour faire un état des lieux, très ciblé sur la maîtrise et l'encadrement; nous souhaitions savoir ce que pensait la maîtrise des cadres et inversement. L'effet de miroir croisé était très intéressant et révélateur, la restitution compliquée à organiser, car il fallait ménager les susceptibilités; cela nous a conduit à construire un chantier de revalorisation de la maîtrise. Les choses ont changé." C'est donc un aspect plus qualitatif et complexe qui est ici apprécié. La maîtrise d'un processus de compréhension et de restitution ancré dans l'implication de salariés responsables qui s'inscrit dans un climat de transparence. L'impression générale qui se dégage est que l'audit devrait être davantage associé à une image de progrès.

Lorsque l'entreprise développe une structure organisationnelle de type organique, il existe des réticences à adopter des procédures très formalisées propres à l'audit. En effet introduire de la rigueur mécaniste dans un modèle organique est délicat. La structure étroitement liée à la culture organisationnelle peut jouer un rôle et amener les membres de l'organisation à choisir des systèmes simples, efficaces, peu formalisés, avec le minimum d'indicateurs significatifs. Dans le cas suivant, l'audit se heurte à la dimension culturelle :

"ISO 9001 était pour nous très anti-culturel. Ils font des audits, mais ils ont du mal dans les Directions, surtout techniques. Ils ont formé des auditeurs dans les différentes Directions (12 à la DRH), et ceux-ci auditent dans leur spécialité, mais dans des établissements différents du leur."

#### 3.4. Rôle de l'audit social

Un grand nombre de représentations ont été révélés par les répondants pour décrire une conception vaste et contrastée de l'audit à travers les rôles effectifs et attendus ; en effet se sont exprimés à la fois des répondants qui ont une pratique de l'audit social et ceux qui n'en ont pas, mais ont des attentes par rapport à l'audit social et seraient susceptibles d'y avoir recours dans l'avenir.

L'audit social est lié à la notion d'étalon, d'indicateur. Il permet de comparer une réalité à des normes définies par l'entreprise, d'établir une analyse de l'existant par rapport aux règles standards que l'on s'est fixées. L'intérêt fondamental de l'audit tient dans le souci de l'image de l'entreprise, qui ambitionne de satisfaire les idéaux du moment : être un employeur de référence protégeant ses salariés, assurer la promotion des femmes dans les postes de management, respecter les règles de la diversité... Il permet de disposer d'un diagnostic de l'organisation par une mesure d'une situation à un instant t. Il traduit la volonté d'y voir clair, de savoir préalablement où l'on est.

Nous retenons que le rôle de l'audit social au-delà de l'acception traditionnelle du contrôle des bonnes pratiques, du respect de la législation sociale, du droit du travail, de la sécurité sociale, consiste à répondre à deux exigences internes portant sur l'observation et les préconisations. L'image de l'audit est meilleure quand la partie sensible que constituent les préconisations donne satisfaction, ce qui n'est pas facile, sans doute parce que la matière est neuve, se cherche et n'est pas encore en mesure de proposer un fonctionnement normé.

#### 3.5. Observation

L'audit social évoque l'observation et donc la compréhension d'un problème qui se pose à l'entreprise, les méthodes mises en oeuvre, le diagnostic et la recherche de préconisations qui vont aider à la décision. Le diagnostic a pour finalité de rendre compte d'une vision juste des attentes des collaborateurs, non pas par simple exposé de citations, mais par une analyse la plus souvent qualitative basée sur la distanciation et une vraie réflexion. Il ne s'agit pas simplement de mesurer quantitativement l'opinion du personnel sur certains points (compétences, rémunérations, management) mais véritablement de proposer des préconisations. La mesure, le diagnostic ne sont que des outils au service de cet espace propositionnel qui touche aux relations sociales, à l'organisation du travail, à l'implication de façon beaucoup plus générale.

L'observation regroupe donc à la fois des orientations concrètes comme l'audit de conformité et le volet GRH, mais aussi des représentations à propos de l'observation : bilan et contrôle.

Parmi les points forts cités en matière d'audit social se trouve l'audit de conformité qui a fait ses preuves dans le domaine des rémunérations, systèmes de prévoyance... Cette forme d'audit est assimilable d'une part à un contrôle de gestion sociale chiffrée et d'autre part à un plan de vérification des règles sociales et fiscales applicables à la gestion du personnel. Il semble que l'audit de conformité ne soit plus autant de mise et que l'accent se fasse sur d'autres formes en particulier les études d'opinion interne.

L'audit social constitue une photographie de la RH dans l'entreprise, une analyse à un instant t de l'existant sur les différents volets de la fonction RH. C'est également le moyen de savoir comment une entreprise pratique la GRH à moyen et long terme. Cela inclut notamment l'avis des " clients " de la fonction, ce qu'ils apprécient ou pas dans la politique RH, les effets

produits par une politique. Cela inclut les enquêtes d'opinion car le climat social fait partie des préoccupations fortes des DRH. L'audit social aide à avoir une vision globale des RH tout en pouvant détailler des points particuliers et mettre en place des procédures, d'apporter des informations sur l'entreprise, sur son climat et les risques sociaux. Sur la façon d'exercer l'audit social, la dimension nette de communication se manifeste par le besoin de faire partager des éléments de constats, faire s'exprimer le management et les dirigeants sur leurs attentes RH (directeur commercial, directeur de la communication, directeur financier ...) et sur les chiffres clés. Cette communication va même plus loin, puisque l'un des rôles cités est le renouvellement du dialogue social avec les syndicats au moyen de l'audit social.

Nous remarquons que les sujets liés au climat social et relations sociales sont les plus évoqués spontanément. Les audits opérationnels effectués à la demande du DRH peuvent porter pêlemêle sur une très grande variété de sujets en particulier si on inclut le domaine de la RSE : l'évaluation des postes, le respect des budgets d'augmentation, la pratique des entretiens annuels, les dépenses de formation, les retraites (engagements, financement, corporate governance), le respect par les sous-traitants de la législation sociale, la formation, le développement des compétences, l'intéressement ou le partage des profits, les garanties de passif social, les retraites, le bien-être de l'employé, l'assistance à sa famille, à ses parents, l'assurance, la prévoyance, la protection, l'environnement, les déplacements, le terrorisme, la retraite, la maladie, le knowledge management, l'employabilité...

Les mesures d'opinion du personnel, traditionnellement employées, peuvent porter sur des points précis tels que les compétences, la rémunération, le management, mais n'impliquent pas de changement et d'action. Une fois transmises aux Directeurs de site, elles peuvent rester lettre morte et donner l'image d'une opération très coûteuse et pauvre en effets concrets. Si elles ne sont pas assorties de préconisations, les DRH ne les considèrent pas comme relevant véritablement de l'audit social. Certains DRH vont même jusqu'à remettre en cause les méthodologies quantitatives lorsqu'elles sont mise en œuvre de façon trop anonymes car elle ne permettent pas d'être révélatrice du climat social profond de l'entreprise. Pour autant peuton considérer que parce qu'il s'agit d'une mesure quantitative, ces enquêtes doivent être intégrables dans le champ de l'audit social ? Cette confusion par rapport aux définitions faites par les spécialistes de l'audit illustre bien le caractère très extensif de la notion d'audit social auprès des répondants. Sans doute une part des déceptions exprimées tient dans le manque de qualité de certaines interventions ce qui tend à poser la question de la professionnalisation de la fonction. D'une certaine manière les efforts initiés par le Centre de Certification Internationale des Auditeurs Spécialisés (CCIAS) illustrent cette nécessité de recourir à la certification des auditeurs pour clarifier l'image de l'audit social. Les répondants font état également de thèmes prospectifs. D'autres sujets comme les relations sociales, l'organisation du travail pourraient être couverts dans l'avenir. Le choix des thèmes dépend de la sensibilité des dirigeants d'entreprise, de leur aversion à certains sujets : telle entreprise sera réticente pour couvrir le thème du management, telle autre évitera les relations sociales.

L'audit social sert comme appui à la direction générale pour couvrir les zones de risque social et les corriger, en particulier dans le cadre d'un rachat d'entreprise; on cherche alors à faire le point sur l'effectif, la cartographie des effectifs et les accords appliqués, à déterminer la responsabilité, le risque juridique et financier, à évaluer la présence syndicale, le risque de grève, le risque tenant au climat social, les modes de management, les formations, les contentieux existants, les procédures existantes au moment de l'embauche, au cours de la vie du contrat et de la fin du contrat etc.

L'évaluation managériale n'est pas que le fait de l'évaluation du risque social. Il s'agit aussi d'évaluer la culture, les modes de management, les rôles, les aspirations, la perception de l'organisation, des projets, de la direction. Ceci a pour but de clarifier les contextes, de mettre en lumière des problématiques sociales et managériales. Pour autant si l'intention correspond à un besoin légitime, ce sujet est particulièrement sensible. Par exemple, un répondant rapporte sa déception à propos d'un audit commandé par son Directeur Général avant un plan social et dont les résultats empreints de précaution rendant le discours hypocrite, n'étaient pas révélateurs de la situation managériale. Le DRH dans ce cas évoque son malaise d'où une forme de discrédit. L'hésitation à mettre en cause certaines déficiences managériales peuvent être préjudiciables à l'image de l'audit social et ne doit pas faire oublier que dans cet exercice une part de la réussite tient non seulement au tiers intervenant en tant qu'auditeur mais aussi à la transparence de l'entreprise bénéficiaire.

#### 3.6. Préconisation

La présence des préconisations est le second volet et non le moindre puisqu'il permet de s'assurer que l'on traite vraiment d'un audit social selon les répondants. Parmi l'ensemble des répondants, seuls les DRH ont insisté sur cette dimension du rôle de l'audit social. Les préconisations sont des conseils pertinents aux opérationnels, visant à mettre en place des procédures, des propositions d'un plan d'action en vue d'une amélioration ; ces préconisations vont parfois à l'encontre des habitudes et des tabous de l'entreprise. Les DRH critiquent les préconisations triviales comme par exemple celles relatives à la nécessité de l'implication de la DG, la communication, et divers écueils. Les DRH critiquent les préconisations triviales du type : " il faut que la DG s'implique " ou " les services devraient mieux communiquer ". Egalement ils rejettent les propositions qui appellent systématiquement à des moyens supplémentaires, ou répercutent ce type d'avis des audités. Un écueil classique est que, devant un problème posé, l'auditeur en suscitent quatre nouveaux, alors que le DRH attend de lui des propositions de solutions opérationnelles.

L'attente en matière de préconisations est fondamentale et marque la différence avec la phase d'observation. Les DRH rappellent que les spécialistes doivent proposer des options, même imparfaites : " *On n'attend pas d'eux qu'une photo de nos problèmes."* 

L'exemple suivant éclaire la manière dont l'audit recouvre à la fois observation et préconisations :

"On ne comprenait pas pourquoi les agents de maîtrise étaient avec les ouvriers et syndicalisés, cela nous paraissaient une aberration, ce choix de l'autre camp. La réponse tenait dans la mobilité entre les deux catégories : les agents de maîtrise étaient immuables à la différence des cadres. Nous avons donc au cours de cet audit eu à la fois un diagnostic et des préconisations qui ont débouché sur la mise en place d'une formule complète de tutorat, prévoyant jusqu'à payer les tuteurs et les former."

Après la phase d'observation, vient la phase d'exposé et donc de découverte des résultats, du diagnostic à l'instant t. Le constat aide à déterminer un plan d'action, des projets qui soustendront une activité RH à l'avenir. Un DRH évoque les bienfaits de la prise de conscience :

« La difficulté du groupe et de ma fonction, qui est une fédération de PME, avec des politiques et règles communes, le ciment de notre collectivité, est que l'on confie la direction opérationnelle à des hommes différents, avec un degré de pratique plus ou moins élevé. Le comportement d'un patron, malgré les meilleures règles du monde, ne peut empêcher qu'une situation se détériore, à cause de certaines habitudes, une vision étriquée de petit

chef peut revenir. L'audit permet de porter le diagnostic et de faire prendre conscience à un patron de sa pratique inappropriée. »

Cette prise de conscience concerne également le DG à qui le DRH peut alors plus facilement faire passer des messages prenant sens et validité parce qu'il s'appuie sur des faits peu réfutables, plus objectifs grâce à l'approche rigoureuse et extérieure de l'audit. Cette prise de conscience permet au DRH de « sécuriser » son DG. La phase d'observation englobe la phase de restitution et d'exposé. Celle-ci a pour but de clarifier les contextes, d'aider à la prise de conscience, à la compréhension des situations.

#### 4. Auditeurs

Les entretiens ont permis de distinguer plusieurs types d'acteurs de l'audit. Leurs origines et champs d'action différents dénotent le manque d'homogénéité d'une profession en voie de structuration et de développement. Le fait marquant est la distinction entre auditeurs internes et auditeurs externes. Historiquement, l'auditeur interne occupe une place plus stable. Le choix de recourir à un auditeur externe se justifie par le besoin d'un regard extérieur, d'une approche du problème à traiter par des interlocuteurs autres que directement rattachés à la DRH. Cette explication a été mise en avant avec plus de force que la nécessité d'impartialité propre aux auditeurs.

#### 4.1. Audit interne

L'audit social entretient des liens avec l'audit interne et plus particulièrement l'audit de qualité. Les auditeurs de la qualité ont cependant contribué à donner une image de l'audit, perçue comme une contrainte alors qu'elle devrait être une occasion de progrès. Ils ont communiqué et centré leurs préoccupations sur les outils, la manière de procéder sans faire comprendre le pourquoi. Cette forme d'audit est associée à la conformité.

Finalement les DRH doivent apprendre à tirer parti de cette expertise qui ne peut se substituer totalement à l'audit social mais peut constituer une phase utile à intégrer à l'audit social. Il existe une sorte d'intersection entre ces formes d'audit et également une imprécision quant à la définition des domaines des deux fonctions. Le fait que l'audit de qualité soit externe à la fonction RH peut constituer un atout d'aide à la réflexion.

« A la CNCE, 10% de nos effectifs sont des auditeurs (audit risques et réglementation), aucun n'a le profil d'un auditeur social : ils sont orientés ratios, respect de la loi, éventuellement représentants du personnel, mais il faut colorer l'analyse et l'enrichir « social » pour faire de l'audit social. »

Certaines entreprises ont recours de préférence à des auditeurs internes et non pas externes. Les entreprises évoquent des rôles très différents qui consistent à venir en appui à la direction générale ou à se cantonner à l'administration du personnel. Dans ce cas, les entreprises forment leurs auditeurs dans les différentes Directions, et ceux-ci auditent toujours dans leur spécialité, mais dans des établissements différents du leur. La question se pose de savoir si l'auditeur doit être un expert du système ou du problème audité ou un expert de l'audit. Certains DRH penchent plutôt pour l'expertise de l'audit, l'auditeur ayant des qualités personnelles fortes : écoute, curiosité, capacité de communication qui priment sur l'expertise. "C'est comme un manager, qui ne doit pas nécessairement être le meilleur expert dans le domaine technique de sa responsabilité." Les auditeurs internes sont remarquablement impliqués du fait de leur connaissance de l'entreprise et des systèmes d'information (Dilley 1975). Ce vivier d'auditeurs généralistes qui peuvent faire des audits RH est provisoire : l'audit interne peut constituer une étape initiatique de carrière : « On les fait passer par l'audit

pour leur faire connaître l'entreprise, ses règles avant de leur confier des fonctions opérationnelles. »

Les auditeurs internes auditent tantôt le domaine RH, tantôt d'autres domaines. Cette pluralité des interventions assorti d'un très bon esprit de collaboration peut inciter à une pratique plus forte de benchmarking. Cependant des limites sont rapportées également :

"Les auditeurs internes ont travaillé sur la mise en place de normes suite aux nouvelles législations, puis ont travaillé avec nous sur la mesure de l'ensemble. Approche intéressante mais limite du process sur l'esprit d'entreprise. On rentre vite dans une recherche de responsabilités et une séparation des taches qui structurent la fonction mais nuisent à la réactivité dans les différents domaines de la fonction."

Peut-on démarquer l'auditeur social des autres auditeurs? La réponse varie selon les répondants. La nuance peut tenir dans le fait que l'auditeur social dans l'entreprise doit comprendre toutes les relations entre l'entreprise et ses employés, ce qui les unit. Il a une connaissance du social, du domaine RH au plan quantitatif et qualitatif. La nature de son référentiel est différente des autres ; l'auditeur social tente de formaliser ou d'établir un référentiel propre à l'entreprise qui tient compte des bonnes pratiques du même secteur car il n'est pas dans une matière normée comme dans les mondes comptables et gestionnaires classiques. Ceci le pousse à être plus à l'écoute de l'externe, moins inscrit dans une règle. Il peut exister une certaine rivalité entre audit qualité et audit social. Il n'est pas investi de règles comptables ou de procédures ; ses règles sont plus larges, il fait preuve de pédagogie et doit alerter.

# 4.2. Auditeurs spécialisés

Lorsque l'entreprise fait appel à un auditeur social, le DRH peut faire appel à un cabinet spécialisé :

- qu'il connaît bien : les liens étroits poussent assez naturellement le DRH à faire appel à un cabinet connu de lui et réciproquement, car le consultant doit connaître l'entreprise et ses subtilités culturelles, son particularisme, afin de mieux cibler les interlocuteurs,
- en fonction de la compétence de l'intervenant sur le champ à explorer et selon la situation, pour un problème de responsabilité pénale : un avocat ; pour une garantie de passif : un actuaire, pour un problème de management : un universitaire
- en confiant le choix à un service des achats qui gère les marchés,
- en fonction de sa notoriété internationale car l'audit peut ne pas se limiter seulement à la France ; il existe une grande prudence vis-à-vis des notateurs autoproclamés. Si les formules de recours sont variés, en revanche il n'y a pas d'automatisme, les DRH peuvent être localement plus ou moins libres de leur choix.

#### 5. Mise en œuvre

#### 5.1. Recours à l'audit

Le recours à l'audit se produit souvent par un événement déclencheur qui peut être par exemple pêle-mêle : un besoin de changer, une obligation normative (norme ISO ...), un changement de dirigeant, la mise en place d'un nouveau management, une fusion, un rachat ou restructuration, un plan social à venir, un malaise dans le climat social, des dysfonctionnements, la prévention des conflits, le souci de l'amélioration de l'image, la mise en œuvre de chantier ou de politique sociale.

On détecte une certaine frilosité et de nombreuses évocations relatives à la réticence au recours à l'audit social sans doute dues aux obstacles politiques évoqués par Frederick & Myers (1974) les cadres hésitants à approuver et à participer à l'audit. Alors que les équipes RH n'ont pas assez mis en valeur leur contribution à la performance, l'audit social apparaît actuellement assez sous-estimée par la fonction RH. Le rôle du DG permet la mobilisation nécessaire des personnes auditées. Le comportement du Président est essentiel. Un DRH remarque la différence lors du changement de Présidence.

« Le précédent ne se faisait pas rendre des comptes sur le social. Le nouveau se fait remettre tous les mois un tableau de bord, avec par exemple le % d'entretiens professionnel réalisés, et les chiffres sont commentés en Comité de Direction. Cela exerce une pression sur les Directeurs, et le recours à l'audit pour savoir s'ils sont faits n'est plus nécessaire. Cela peut déclencher des études spécifiques, notamment récemment un sondage interne auprès des agents de maîtrise sur leur rémunération. »

La mise en oeuvre de l'audit peut recouvrir des spécificités et difficultés lorsqu'il est associé par tout le monde à une image négative en particulier comme nous venons de le voir, les risques de réduction d'effectifs. En effet l'image négative ne facilite pas la mise en oeuvre parce que les gens sont sur la défensive et n'accueillent pas l'auditeur de façon confiante.

#### 5.2. Rôle du DRH

Le DRH joue une place centrale dans l'audit car c'est lui qui doit valider le choix de l'auditeur et piloter l'audit social. Il est donneur d'ordre ou partie prenante, il a intérêt à être moteur dans un domaine qui renforce le professionnalisme de sa fonction ; en effet la fonction RH peut être renforcée si elle montre que ce qui est programmé a été efficacement mis en œuvre. Le DRH participe à la définition du programme de l'audit et met à la disposition des auditeurs l'expertise nécessaire pour mener à bien la mission. Il est selon les cas le décideur ou la victime de l'audit. L'audité peut être sur la sellette, selon les défaillances constatées. Si le DRH et la Direction générale jouent un rôle déterminant il semble que les organisations syndicales dans le cadre de négociation pourraient aussi jouer un rôle.

Le niveau de recours à l'audit social est un indicateur de la puissance de la fonction ressources humaines dans une entreprise. En effet un DRH remarque que lorsque l'audit social pêche par absence, alors que l'audit est utilisé régulièrement dans les autres domaines (économie, qualité, processus, ..) d'une entreprise, la conséquence est de dévaloriser la fonction RH et de diminuer ses effectifs.

# 5.3. Méthodologie

Les remarques faites à propos de la méthodologie permettent de signaler que les démarches ont tendance à être très structurées, très précises. Par exemple une enquête menée sur l'absentéisme comportera deux étapes, l'une sous forme quantitative, l'autre plus qualitative. La démarche est également adaptée au contexte et à la problématique de l'audit et les auditeurs formalisent ou établissent un référentiel propre à la situation. La méthodologie apparaît déterminante pour certains répondants qui notent la prééminence de cette compétence par rapport à la connaissance du système audité, même si la méthodologie ne constitue qu'un outil. Il a été fait état de certaines critiques par rapport au manque de fiabilité des méthodes quantitatives.

# 5.4. Compétences

Les qualités attendues chez un auditeur social sont à la fois techniques et surtout humaines, on attend de la rigueur combinée à de la subtilité ; comme un manager, qui ne doit pas nécessairement être le meilleur expert dans le domaine technique de sa responsabilité, et des compétences pluridisciplinaires. Nous avons recensé une grande variété des différentes qualités et compétences attendues chez un auditeur social, tout d'abord des connaissances générales de gestion, les connaissances de l'entreprise, des connaissances en ressources humaines, des connaissances techniques du domaine audité. Il serait intéressant de rapprocher ces attentes par rapport au référentiel établi par le CCIAS. La connaissance des RH apparaît utile afin de pouvoir élaborer un plan d'action et d'amélioration mais elle ne doit pas être bloquante dans l'investigation. Il s'agit donc d'avoir affaire à des experts éclairés sur le plan méthodologique pour se garder des biais que représentent un défaut de prise de conscience de ses présupposés, un manque de distance par rapport à ses habitudes risquant de conduire à un plaquage de solution toute faite alors que la réflexion doit être beaucoup plus créatrice et mobilise des ressources à transférer bien plus en amont.

Connaissance générale gestion	Connaissance de l'entreprise
Connaissance de la création de valeur, du	Connaissance du métier de l'entreprise : son
modèle économique, de la stratégie et de la	secteur d'activité, connaître le fonctionnement
performance, type école de commerce avec	de l'entreprise (rentabilité, fonction et rôle de
une bonne compréhension du compte de	chacun) expériences de différentes
résultat, connaissance du fonctionnement des	entreprises.
entreprises et de leur problématique sociale,	
connaissance organisationnelle, compétence	
sociale, politique sociale, sociologie des	
organisations.	
Connaissances RH	Connaissances techniques domaine d'audit
Quelques connaissances RH sans trop	Connaissance technique du domaine audité
d'expertise	

Tableau 2: Les connaissances recensées

En ce qui concerne le domaine des qualités, les répondants ont manifesté des pistes très prolifiques que nous avons regroupés autour de 6 grandes lignes : écoute, analyse, jugement, appréhension de la complexité, préconisations et communication.

# Ecoute

Capacité d'écoute : pas comme un thérapeute, écouter ce qu'il faut, piloter, écoute dirigée, savoir mettre les gens à l'aise, confiance, compréhension, ouverture, comprendre vite, avoir le charisme nécessaire pour que les personnes se livrent, se confient. Les femmes sont plus douées que les hommes, elles parviennent mieux à faire parler les gens, a priori, disponibilité

# **Analyse**

Capacité d'analyse, connaît les instruments de mesure, la quantification, une démarche analytique stricte, rigueur, curiosité (pour ne pas s'intéresser qu'à la superficie des choses, voir plus loin. Il faut qu'il sache regarder, y compris ce qu'on ne lui montre pas.), ne se réfugie pas derrière les outils, capacité d'analyse qualitative, finesse d'analyse, précision

#### Préconisations et créativité

normes, de préconisations utiles, intelligence contexte dans la du formulation des recommandations. sens pratique. Les préconisations s'appuient sur une bonne compréhension des systèmes, l'esprit de synthèse permettant de rendre les choses compréhensibles, sur la hiérarchisation des thèmes de travail, la proposition d'indicateurs et de tableaux de suivi.

#### Jugement

Capacité de jugement, fiabilité : ni langue de bois, ni contresens, exigeant, rigoureux, qui ne me serve pas ce que je veux, ni me faire prendre des vessies pour des lanternes, adopte une éthique d'auditeur, pas un effet miroir, absence d'approche idéologique sur le sujet traité, neutre, discrétion, indépendance : On est dans l'investigation, il ne faut pas avoir des idées préconçues, pas de schéma idéaliste, l'auditeur dévide l'écheveau, objectivité

#### Subtilité

Capacité à gérer la complexité, être subtil devient essentielle, intelligence des situations, capacité de synthèse, clarté, maturité ou expérience avérée.

# Communication

Capacité de participation à l'élaboration des normes, de préconisations utiles, intelligence du contexte dans la formulation des recommandations, sens pratique. Les La communication peut signifier savoir dire les choses en les rendant intelligible, savoir mettre l'accent sur la restitution en faisant preuve de pédagogie.

Tableau 3 : les qualités de l'auditeur

#### **Conclusion**

L'image de l'audit social telle qu'elle ressort à l'issue de cette recherche qualitative est contrastée dans le contenu et la forme ; sans doute l'échantillonnage très varié explique en partie cette diversité de déclinaison qui révèle une description non standard de l'audit social. Il semble que deux visions sous-jacentes s'affrontent : celle du passé et celle du souhaitable. L'audit social apparaît plutôt comme un domaine contraignant, entaché de certaines peurs ou de certaines faiblesses inhérentes aux conditions même de sa réalisation (l'audit social doit être fait souvent vite et mal). Spontanément l'audit tel qu'il est dans les représentations apparaît dans son formalisme comme difficilement conciliable avec la matière RH, plus créative, plus vivante, de même avec les structures organisationnelles de moins en moins propices à la formalisation. Des effets négatifs peuvent brouiller l'image : la plaquage de cadres théoriques, de référentiels trop éloignés des situations particulières de l'entreprise, les

proclamations de principes, le manque d'adéquation aux attentes très concrètes des DRH, la difficulté à proposer des préconisations pertinentes ; mais également les relais défaillants à l'intérieur de l'entreprise tels que le manque de transparence dans la communication des résultats, d'action et de décision à l'issue de l'audit et d'effets concrets.

De cette vision du passé, plutôt ressenti négativement, se détache une vision du souhaitable. En effet des pistes d'évolution signalées par les acteurs du terrain démontrent l'utilité et l'intérêt potentiel de cette démarche lorsqu'elle est orientée vers des méthodes réellement démonstratives, son poids dans le développement de la fonction RH. Il apparaît clairement que le chemin se fera dans la créativité en mobilisant par exemple des techniques qualitatives; également l'audit de climat social s'écartera des enquêtes de défoulement anonyme pour privilégier l'expression véritable des salariés. L'audit social apparaît également différent et plus complexe que les autres audits car il nécessite une notion qualitative de l'évaluation, l'emploi de méthodes originales et adaptées aux problématiques sociales, des compétences à la fois larges et spécifiques de la part des auditeurs dont on attend qu'ils mettent en avant la contribution de l'audit social à la performance.

Enfin les attentes en termes de compétences des auditeurs posent le problème de la professionnalisation de la fonction, en particulier de la formation adaptée des auditeurs, de la clarification des filières de formation ainsi que de leur certification. Les éléments concrets relevés à propos des perceptions, du rôle, de la mise en œuvre sont révélateurs de la transformation de l'audit social en audit des ressources humaines.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

Aubert A., (1997), « Des discours sur l'audit... aux profils des auditeurs », IAS, 28-29 août.

Bauer R.A. Dan H.F. (1973), "What is a Corporate Social Audit?", Harvard Business Review, Vol.51, N°1, pp. 37-48.

Butcher B. L. (1973), "The Program Management Approach to the Corporate Social Audit", California Management Review, Vol.16, N°1, 11-16.

Carrol A.B., Beiler G.W., (1975), "Landmarks in the evolution of the social audit", Academy of Management Journal, sep., 18 pp.589-599.

Dilley S.C. (1975), "The Impact and Importance of Social Audits", The internal Auditor, Altamonte Springs, 09-10, vol 32, N°5, pp.9-19.

Frederick W.C., Myers M.S. (1974), "The Hidden Politics of Social Auditing", Business & Society Review, NY Autumn, N°11 p 49.

Igalens J. (2000), Audit des Ressources Humaines, Editions Liaisons.

Strauss A., Corbin J. (1990) Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Sage Publications, Newbury Park.

# APPORT DE L'ETHNOMETHODOLOGIE ET DES HISTOIRES DE VIE A L'AUDIT DE LA CONNAISSANCE DES METIERS

#### Zahir YANAT

Maître de Conférences – Université Montesquieu Bordeaux IV.

Laboratoire de recherche Humanisme et Gestion.

Bordeaux Ecole de Management.

#### Introduction

"J'ai 30 ans de boite et je n'ai pas de métier".

Nombreux sont ceux qui, comme cette salariée de Moulinex, n'ont pas été préparés à acquérir une nouvelle compétence et n'en prennent conscience que lors de leur exclusion de l'entreprise pour cause économique.

Ce cri de désespoir met en évidence le vécu d'une salariée rivée à son poste. Il souligne ce qu'il conviendrait d'entendre lorsque l'on parle de métier.

Nous évoquerons ici deux interprétations de la notion de métier : celle du salarié et celle de l'entreprise.

Le salarié en situation de travail aspire à une formation qui, non seulement, le maintiendrait à son poste mais aussi lui permettrait d'accéder à un poste différent en cas de licenciement, de réduction d'effectif, de plan social, de restructuration, de fusion, en fait en cas "d'accident de parcours". On parle alors d'employabilité.

L'entreprise pour sa part, dans la majorité des cas, aurait plutôt tendance à opter pour une formation au poste, craignant à juste titre que l'investissement formation ne se transforme en tonneau des danaïdes, craignant une situation qui verrait les employés les mieux formés quitter d'eux-mêmes l'entreprise pour aller vers la concurrence.

Ces approches divergentes tiennent à la difficulté de définition du concept de métier.

*Première hypothèse* : Le métier se définit t-il comme un ensemble d'activités techniques, dans le contexte d'une division scientifique du travail ?

Devons nous dépasser cette conception fonctionnaliste qui a pourtant pour avantage de valoriser l'ordre et l'équilibre au sein de l'entreprise, et qui permet d'identifier les taches et les comportements observables ?

Deuxième hypothèse : une conception qui consiste à dépasser la seule logique technique et qui intègre les faces cachées du métier, celles qui ne se donnent pas à voir.

La première conception nous permet de "connaître" le métier au travers, notamment, des opérations dites de description de poste.

En permettant l'approfondissement de la connaissance de l'activité, ces opérations de description de poste vont mettre en évidence :

- la nature et la complexité des tâches
- les connaissances qui s'y rattachent
- les responsabilités qui en découlent
- les conditions de travail qui les caractérisent.

Les informations recueillies vont servir à la direction des RH pour alimenter son programme d'élaboration du plan général opérationnel dans les domaines suivants :

- la définition des exigences propres à chaque poste se traduisant par un profil d'exigences permettant de définir les programmes d'embauche (qui embauche et pourquoi faire?) et pouvant être confrontées avec un profil d'aptitudes en vue d'une sélection orientation appropriée.
- La mise en place d'un plan de formation afin de disposer d'un personnel parfaitement en mesure d'assurer son travail.
- La simplification des taches et l'amélioration des méthodes de travail, en liaison avec les services d'organisation.

L'intérêt opérationnel de cet outil de description de poste est incontestable (incontournable) pour connaître les métiers de l'entreprise. Le succès de cet outil est sans nul doute le résultat de la croyance en la vertu de la rationalité et de la productivité et s'inspire d'une philosophie d'essence taylorienne et fayolienne.

On devine dés lors les lacunes de cet outil : il est construit sur une logique de poste, versus logique de compétence pour reprendre la terminologie de Philippe Zarifian (2004)

Plus précisément, il n'identifie que les faces visibles de l'activité, ne retient que ce qui est prescrit et ignore tout ce qui, dans le comportement de l'individu ne relève pas de la norme.

Ces lacunes nous conduisent à rechercher des méthodes qui valorisant l'homme, tout l'homme, permettrait non seulement de traquer le dit et le non dit, l'observable et le non observable mais aussi de s'interroger sur le sens des écarts entre ce qui est prescrit et la réalité observable.

La deuxième conception nous amène à reconnaître l'homme dans son métier et pour son métier

Nous évoquerons<sup>1</sup> deux méthodes qui, par leur dimension épistémologique, permettent d'accéder à une reconnaissance exhaustive de l'homme, de tout l'homme et par leur dimension opérationnelle, permettent d'accéder à une connaissance exhaustive de l'activité d'un individu dans une organisation.

# 1. La dimension épistémologique des méthodes proposées

#### 1.1. Première méthode : l'ethnométhodologie

C'est l'étude des méthodes que Garfinkel (1984) appelle "raisonnement sociologique pratiqué, ethno suggérant qu'un membre extérieur dispose du savoir de sens commun de la société en tant que servir de quoi que ce soit".

Selon le témoignage de Coulon (1990) la méthodologie, dans le terme ethnométhodologie, est considérée comme un thème d'étude mais n'est pas réduite à un appareillage scientifique. Il s'agit bien, au contraire, de rechercher chez les opérationnels, leur logique de "sens commun", ce qu'ils ont en eux-mêmes incarné.

Si nous nous plaçons d'un point de vue épistémologique nous suivrons Karl Poppper car nous croyons "qu'il y a au moins un problème qui intéresse tous les hommes qui pensent : le problème de comprendre le monde, nous-mêmes et notre connaissance en tant qu'elle fait partie du monde".

Selon cette démarche, pour comprendre "le monde, nous-mêmes et autrui, il faut être attentif au fait social total". Cette attention portée à nous-mêmes et à tout ce qui nous entoure se réalise en l'absence de connaissances à priori (Mucchielli, 1991).

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Ce papier de travail est le produit, enrichi et mis à jour, d'une conférence réalisée le 17 mars 2005 à l'IGR de Rennes lors du séminaire méthodologique annuel de l'IREIMAR (organisé par Philippe Demontrond).

L'exemple cité par Harold Garfinkel est édifiant.

A la suite d'un travail d'observation sur les délibérations de jurés (1954) il est frappé par la capacité de ces jurés, non spécialistes du droit, à mettre en œuvre une méthode d'évaluation afin de juger de pièces, explications....échangées et présentées dans le cadre du procès. Quatre jurés parviennent à travailler en puisant dans un stock de savoirs, de pratiques évaluatives qui relèvent du sens commun.

Frappé par le rôle déterminant de ce sens commun que partagent les membres d'un groupe, Garfinkel dirige son attention vers l'étude des raisonnements pratiques mis en œuvre en permanence par les individus pour vivre dans le monde social.

En considérant les faits sociaux non comme des choses mais comme des accomplissements pratiques, Garfinkel rompt avec la tradition positiviste qui fait du métier une réalité objective et du salarié un agent sans histoire ni passion.

Dans ce contexte, une connaissance complète du métier signifie non seulement la prise en compte des faits objectifs retenus par les analystes du travail dont c'est la responsabilité mais aussi des pratiques considérées comme non conformes à ce qui a été prescrit.

Pour cette raison, l'ethnométhodologie va porter un intérêt évident aux actes de la vie quotidienne qui peuvent paraître les plus banals afin d'y percevoir les procédures et les interactions à l'œuvre pour la construction de ces comportements cachés.

L'ethnométhodologie va privilégier deux approches essentielles pour avoir accès à la connaissance experte.

# - Tout d'abord, elle va privilégier l'étude des pratiques langagières.

Selon elle, la vie sociale, la vie en entreprise comme la vie dans tout autre type d'organisation, se constitue en grande partie à travers le langage qui possède trois propriétés essentielles :

- o indexalité : les expressions sont dénuées de sens lorsqu'elles sont déconnectées de leur contexte.
- o réflexivité : cette propriété traduit le fait que le langage est une pratique qui permet non seulement de décrire mais de construire un sens, un ordre. La description de la situation participe à la situation.
- accountability: Il s'agit de reconnaître que, grâce au langage, les actions, celles qui ne nous sont pas extérieures, sont descriptibles, reportables, analysables.
- **L'observation participante** constitue la deuxième approche. Nous empruntons à Bruyn (1966) les trois axiomes qui constituent l'essentiel de cette approche.
  - o l'observateur participant partage la vie, les activités et les sentiments des personnes, dans une relation de face à face
  - o l'observateur est un élément "normal" (non forcé, non simulé, non étranger à) dans la culture et dans la vie des personnes observées
  - o le rôle de l'observateur participant est "un reflet" au sein du groupe observé, du processus social de la vie du groupe en question.

L'observateur procède par immersion dans la population cible, sans que cette intrusion altère, de façon décisive, le fonctionnement du groupe et les comportements des individus.

L'approche consiste donc, comme Malinowski (1922) lui-même le dit :

"à participer à ma façon à la vie du village, à attendre avec plaisir les réunions et les festivités importantes, à prendre un intérêt personnel aux palabres et aux petits incidents journaliers ; lorsque je me levais chaque matin la journée s'annonçait pour moi plus ou moins semblable à ce qu'elle allait être pour un indigène".

Ces pratiques d'accession à la connaissance des activités professionnelles ne sont pas à l'abri des critiques.

Les plus sévères viennent des fonctionnalistes qui reprochent le côté "non objectif" de ces pratiques.

Les fonctionnalistes remarquent notamment que l'observation pour lire les non-dits enfouis dans la conscience de l'acteur fait appel à ses capacités d'interprétation des signes symboliques. Ce faisant, l'observateur participant utiliserait une démarche "subjective".

Une autre critique porte sur la validité des faits observés et recueillis. Mais nous devons bien admettre avec Serge. Bouchard (1980)

"qu'il n'y a pas d'autre choix que de s'en remettre à la parole de l'ethnographe lorsque celuici affirme que ce qu'il rapporte au niveau du discours est effectivement ce que les gens disent, à quelques interprétations prés. Il faut donc le croire (ou pas) jusqu'à ce qu'un autre ethnographe vérifie son matériel ethnographique".

#### 1.2. Deuxième méthode : les histoires de vie

Elles constituent une deuxième méthode qui permet, comme l'ethnométhodologie, d'accéder à une reconnaissance exhaustive de l'homme, de tout l'homme.

Selon G. Pineau et JL Legrand l'histoire de vie est conçue comme une approche de recherche et également comme une pratique de formation mais loin de se réduire à une méthode elle vient questionner les différentes sciences humaines dans un sens épistémologique, c'est-à-dire dans leur fondement même.

Nous retiendrons la définition proposée par ces auteurs "recherche et construction de sens à partir des faits temporels personnels" aux fins d'éviter les risques d'une lecture exclusivement évènementielles des histoires de vie.

Dans cet esprit, il apparaît illusoire de penser gérer les hommes de façon simple dés lors que chaque homme est en lui-même le siège de pulsions et besoins contradictoires ainsi que le sujet de sa destinée.

Il en résulte un usage mystificateur de procédés tel que le projet d'entreprise qui n'a d'utilité et de sens selon Fitcher que "s'il s'adresse à des groupes ou à des individus entre lesquels existe déjà une complicité et une communauté d'intérêts".

Au total, les histoires de vie, en valorisant le vécu, donnent du sens à l'activité des hommes non seulement dans leurs pratiques, leur interaction, mais aussi dans leur recherche.

Dira-t-on pour autant que les sciences de gestion se sont emparé" de ce terrain? Force est de reconnaître que cette démarche relativement neuve d'histoires de vie (ou ce qui de prés ou de loin peut s'y rattacher comme, par exemple, les récits de vie, les parcours professionnels, personnels, biographies, voire les confessions..) ont été davantage utilisées en anthropologie, en sociologie, en psychologie et en histoire.

Ainsi selon le témoignage de J. Poitier, S. Clapier-Valandon et P. Raybant (1989) "la bibliographie des ouvrages concernant les histoires de vie atteint plus d'un millier de références.

Quelques années plus tôt D. Betaux (1981) nous invitait à découvrir " le déplacement de l'histoire de vie, d'un champ théorique, celui des sciences sociales, à un champ pratique, celui de l'éducation permanente".

L'ensemble des travaux tend à légitimer notre intérêt pour cette méthode de recherche qui se révèle fructueuse non seulement pour connaître des pratiques de la GRH mais aussi pour en saisir la signification.

Ainsi prendrons nous à notre compte ces trois résultats retenus par N.Barthe et J. Igalens (1995), à savoir que :

- lorsqu'on arrive après une assez longue période de vie, l'expression professionnelle devient significative.
- Les événements qui ont jalonné ce parcours étant plus nombreux, l'étude des blocages, des ruptures est particulièrement instructive et, parfois, déterminante pour la construction d'un nouveau projet

- Les stéréotypes, tels "qu'après cinquante ans on ne peut plus trouver de travail" doivent être dédramatisés.

Nous avons ci-dessus rendu compte de la dimension épistémologique de l'ethnométhodologie et des histoires de vie pour adopter le point de vue compréhensif des situations observables. Il convient maintenant d'identifier les apports de ces méthodes au plan opérationnel.

# 2. La dimension opérationnelle

Les apports sont évidents, nous avons déjà pointé plus haut la richesse de ces méthodes qui nous permettent de révéler les faces cachées des comportements et de mettre à jour les non-dits.

Elles mettent en évidence les insuffisances des outils classiques d'extraction d'informations tels que la description de poste et le questionnaire pour connaître le profil d'un métier.

"moi, si tu m'avais envoyé un questionnaire, je me serai dit "celui là il ne donne pas lui-même assez d'importance à ce qu'il fait (au lieu de venir me parler) alors pourquoi moi j'y répondrai". Cette réponse d'un opérateur met en évidence le besoin de communication et de reconnaissance de la personne en situation de travail.

La question qu'il faudra résoudre désormais est la suivante : "Pourquoi et pour quoi ces genslà font-ils ce qu'ils font comme ils le font?". **Pourquoi** renvoie à la fonctionnalité des conduites, **Pour Quoi** renvoie au sens que les sujets mettent dans leur activité.

Le renversement de perspective est radical : on passe de la normalisation à la compréhension. Le schéma de connaissance du métier se trouve alors profondément modifié : il y a renoncement aux évidences des choses observées et effort de compréhension et d'interprétation des actes posées dans l'organisation.

Dans cette perspective, les écarts de conduite, les écarts de qualité par rapport à la norme auront autant d'importance que la norme elle-même.

Le réel est réhabilité, il n'est plus second. Le travail réel n'est plus réductible au travail prescrit. Par conséquent, l'écart n'est plus "jugé" comme une transgression de la norme par l'opérateur qu'il suffirait de changer pour retrouver la norme. L'écart est une conduite qu'il s'agit d'interroger. Il s'agit d'une conduite signifiante. Pourquoi donc ne pas positiver cette liberté buissonnière des pratiques. Pourquoi ne pas lui donner un sens?

Il apparaît alors que tout travail suppose toujours une dimension d'interprétation, d'adaptation, d'engagement personnel, de conception. Il est affrontement au réel. Ainsi le travail impose de sortir de l'exécution pure et simple. Il ne suffit pas de faire comme on a dit, il ne suffit pas d'appliquer les consignes. Il ne suffit pas de mobiliser l'intelligence théorique. Il faut faire appel à l'intelligence pratique, à l'intelligence de l'action.

# Dans ce contexte, le concept de travail se trouve considérablement enrichi. Le travail va exiger la mise à jour de l'initiative, de l'inventivité, de la créativité des opérateurs.

Ainsi, dans les comportements des salariés, la notion de tricherie, inséparable de la situation de travail, pourrait être interprétée comme une démarche d'invention et d'imagination plutôt que comme une démarche d'écart par rapport à un référentiel, écart qu'il faudrait sanctionner. L'observateur qui accepte de se livrer à ce détour de connaissance totale de l'homme au travail, au lieu de se contenter de l'administration d'un questionnaire, va devoir adopter une posture de chercheur en rupture avec celle de contrôleur du paradigme normatif.

Une expérience vécue d'administration de questionnaires remonte à quelques mois. Il s'agissait de rendre compte du métier de dirigeant dans une association organisatrice et gestionnaire de colonies de vacances. Les informations contenues dans le questionnaire

renseigné par le directeur général de l'association semblaient suffisantes pour connaître du processus de gestion en place mais non pertinente pour comprendre le fonctionnement du réel.

Dans ce contexte, pour compléter ma connaissance du métier, j'ai très vite adopté l'approche de l'observateur participant. Elle a consisté à vivre la quotidienneté du directeur général. Mon immersion a duré une semaine, avec participation à la réunion du matin, pause café à 10 heures avec les collègues, déjeuner avec les collègues, relations extérieures l'après midi. En fin de journée, dernier parti en même temps que le directeur général, je notais chaque jour sur mon carnet cahier de bord, tous les faits et gestes observés dans la journée. Les faits et gestes observés relevant à l'évidence de la définition du poste comme ceux qui relevaient d'initiatives ou d'actes construits par une nécessité exogène ou par "l'amour du bel ouvrage".

Les leçons à tirer de cette méthode d'observation, confortée par mon expérience de gestionnaire, portent sur le danger qui guette le responsable qui voudrait soumettre la gestion quotidienne à des processus formels planifiés. Privilégier les processus formels reviendrait à ignorer les qualités humaines d'intuition, de flair, y compris le système D, et à croire que ces qualités là pourraient être remplacées par des procédures-recettes sophistiquées.

Dans mon rôle d'observateur, dans une posture d'auditeur, j'ai très vite compris la nécessité de réhabiliter la riche notion de métier, telle qu'empruntée à la grande tradition de l'artisanat. La notion d'artisanat désignant une activité qui mobilise non seulement le savoir et le savoir faire mais aussi et surtout les valeurs, l'intuition, le flair.

L'observateur comprend aussi que ce que l'on appelle trop vite des dysfonctionnements ne signifie pas toujours que l'on soit en présence d'écarts qu'il conviendrait de corriger pour respecter la norme, la règle, le processus retenu et prescrit dans l'étude de poste ou tout autre référentiel de gestion.

Il est très enrichissant de considérer que ces écarts, ces dysfonctionnements apparents constituent une réalité qu'il faut interroger pour comprendre le sens mis dans leurs actes par les acteurs.

Cette attitude d'observateur dévoile aussi l'erreur *de certains psychosociologues* du travail qui qualifient de "résistants au changement" ces salariés qui "s'accrochent à leurs habitudes" au lieu de "s'adapter à la nouvelle organisation".

L'autre piste qui s'offre aux psychosociologues est de détecter, de comprendre et d'admettre l'amour du métier que le salarié ne veut pas voir se fondre dans une activité polyvalente, avec le sentiment de perdre de sa mémoire et de son identité.

En définitive, l'expérience que je veux vous faire partager, porte sur l'intérêt et la nécessité d'un audit "autrement" avec pour finalité une connaissance de ce qu'est un homme au travail dans un contexte de management de proximité.

Deux points pour vous inviter au débat.

## Premier point

Je définis cette forme de management comme une activité qui, en utilisant les approches d'observation participante et d'histoires de vie, permet d'enrichir la description objective du métier, par la prise en compte du souci du détail, le goût du beau, le respect des valeurs et du sens, tout ce qui permet "l'épanouissement de l'être" pour reprendre une expression du philosophe George Gusdorf.(2002)

C'est cette définition que je retiens pour exprimer ma conception de la reconnaissance de l'identité de l'autre au travail, de l'autre qui se définit lui-même, consciemment ou pas, par son métier. Cette conception rejoint celle de Hugues (1989) qui, en opposition à la tradition fonctionnaliste, a défini le métier non comme un ensemble particulier d'activités mais sur la base du rôle qu'un individu exerce au sein d'un univers professionnel.

# Deuxième point

Les tenants de la sociologie quantitative n'ont pas manqué de souligner les imprécisions et les dangers inhérents à la pratique de l'observation directe : subjectivisme et manque de rigueur, absence d'échantillonnage et de vérification statistique.

Les ethnométhodologues et interactionnistes ont répondu à ces critiques en refusant la séparation positiviste entre science et vie quotidienne. La science n'a pas à produire un sens caché car celui-ci s'accomplit devant nos yeux, de façon transparente dans le faire et le dire des acteurs.

Ce faire et ce dire constituent autant d'éléments de connaissance construite pour un enrichissement des conduites d'opérations d'audit opérationnel.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

Barthe. N et Igalens J., Récits de vie et recherche d'emploi. Actes 6ème congrès AGRH. Poitiers, 1995.

Beteaux D., Histoires de vie. Tome 1. L'Harmattan, 1981.

Bouchard S., Etre trucker in A. Chanlat et M.Dufour. La rupture entre l'entreprise et les hommes. Montréal / Paris / Québec. Editions d'organisation, 1980.

Coulon A., L'ethnométhodologie. Paris, Puf, 990.

Garfinkel H., Studies in ethnométhodologie. Cambridge Polity Press, 1984.

Gusdorf G., Le crépuscule des illusions. Editions de la table ronde, 2002.

Hugues et alii, The developpement of large technical system. Francfurt, campus Verlag, 1989. cité par JP Durand et R. Weil, Sociologie contemporaine, Vigot, 1997.

Malinowski B., Les argonautes du Pacifique Sud, Londres, G. Routledge, 1922.

Poitier J. et alii, Récits de vie. Puf, 1989.

Zarifian Ph., Le modèle de la compétence. Deuxième édition Liaisons sociales, Paris 2004.