CGEM
U.R. Tensift-Marrakech
IAS IASM
AGEF

7e Université de Printemps de l'Audit Social

Performances Économiques & Performances Sociales à l'heure de la R.S.E.

Marrakech, Maroc
5, 6 & 7 mai 2005

Éditeurs scientifiques
Jean-Marie PERETTI et Jean-Luc CERDIN

ACTES ÉDITÉS AVEC LE CONCOURS DE

- **ESSEC** Business School - Paris

EN PARTENARIAT AVEC

- **l'AGRH, l'ISEOR, l'ANDCP, l'AFDIP, la FMRH,** les associations Professionnelles RH et les Instituts d'Audit Social (I.A.S.) européens, méditerranéens et africains

AVEC LE CONCOURS DE

ESSEC MANAGEMENT EDUCATION
HR Access Solutions
crossknowledge
GROUPE ESG MAROC
DIORH-IRH
PROJET COFINANCE PAR L'UNION EUROPEENNE
INTERREG III

ESSEC

I.A.S

INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT SOCIAL

7e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS DE L'AUDIT SOCIAL

Performances économiques & performances sociales à l'heure de la RSE

Marrakech, Maroc

5, 6 & 7 mai 2005

Sommaire

INTRODUCTION

N°

1 *Manager la diversité culturelle :*
responsabilité sociale de l'entreprise pour une meilleure compétitivité.
Manel ABDELJALIL 17

2 *Management de la santé et de la sécurité au travail : un nouveau rôle pour les DRH ?*
Emmanuel ABORD DE CHATILLON & Aline SCOUARNEC 27

3 *Le bilan de compétences : opportunité pour l'entreprise d'un usage et d'un droit individuel ?*
Thierry ARDOUIN & Sylvain LACAILLE 41

4 *La redéfinition des modes d'articulation entre l'économique*
et le social dans le contexte d'ouverture du Maroc à l'économie internationale.
Mohammed BAAYOUD 53

5 *Le développement de l'employabilité des Agents de Maîtrise :*
performance économique pour l'entreprise et protection sociale pour les salariés.
Fatima BADER.....59

6 *Equilibre vie professionnelle – vie personnelle : les attentes des salariés.*
Yvan BAREL Sandrine FREMEAUX.....73

7 *Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité.*
Faouzi BENSEBAA & Amina BECHEUR.....87

8 *Avancement hiérarchique et plafond de verre : des obstacles persistants pour les femmes ?*
Sophia BELGHITI-MAHUT.....99

9 *Gestion des expatriés canadiens : entre les impératifs économiques et les exigences sociales.*
Adnane BELOUT & Daniel GUENETTE. 109

10 *Impact des TIC sur la performance à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise.*
Laila BENRAISS, Loubna TAHSSAIN & Othman BOUJENA.....123

11 *Epargne salariale et Investissement socialement responsable, quel enjeu ?*
Gérard BIJEIRE & Jacques IGALENS.....133

12 *La gestion de l'"après-reprise" : proposition d'une trame d'actions.*
Sonia BOUSSAGUET.....139

13 *Motifs du choix du local pour succéder à un expatrié dans les filiales de multinationales.*
Belkis BOUSSETTA KECHIDA.....151

14 *Les choix de carrière des étudiants : contrat de travail vs entrepreneuriat.*
Jean Pierre BOISSIN & Sandrine EMIN 163

15 *Autonomie et Responsabilité Sociale.*
Claude BILLET 175

16 *Le coût unitaire, ce n'est pas ma priorité.*
Le difficile passage de la performance sociale à la performance économique
dans une entreprise du secteur public.
Annick BOURGUIGNON, Olivier SAULPIC & PhilippeZARLOWSKI 183

17 *Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié.*
Luc BOYER, Pascale LEVET & Aline SCOUARNEC.....197

18 *Le principe de la subsidiarité appliqué au management de l'organisation : un levier pour conjuguer les performances sociales et économiques.*
Ida BRACQUEMOND & Jean DE PERSON.....209

19 *La mesure de l'engagement dans la RSE au travers d'un tableau de bord dédié.*
Laurence BRETON KUENY.....215

20 *La performance des hommes dans l'entreprise : élément de "l'Audit social".*
Jean Claude CASTAGNOS & Michel LE BERRE.....225

21 *RSE et parties prenantes : fondements conceptuels ?*
Didier CAZAL.....233

22 *RSE : parties prenantes et partis pris.*
Didier CAZAL & Anne DIETRICH.....243

23 *Individus et organisations face à la retraite : pour une approche duale.*
Julie CHRISTIN & Jean Marie PERETTI.....253

24 *La "GRH a la carte" : facteur de performance économique et sociale.*
Rodolphe COLLE, Jean-Luc CERDIN & Jean Marie PERETTI.....263

25 *L'audit social dans l'économie sociale : un moyen d'évaluer la complémentarité entre performance économique et sociale ?*
Catherine DAVISTER.....279

26 *L'évaluation des personnels : Quelle éthique pour quelle performance ? L'exemple des universités.*
Cécile DESMARAIS & Jean-Jacques NILLES.....287

27 *L'audit des conflits interpersonnels, une préoccupation des entreprises socialement responsables.*
Sébastien DINE.....299

28 *La fidélité du salarié à l'entreprise : un lien social au-delà des frontières de l'organisation.*
Claire DUTOT.....307

29 *La force de vente externalisée : quelques pistes pour un audit de la coopération.*
Jean-Yves DUYCK & Eric LEROUX.....313

30 *Pratiques de management et performances de l'entreprise marocaine : études de cas.*
Abdellatif EDDAKIR & Ahmed MAGHNI.....333

31 *Pour une approche de la responsabilité sociale du dirigeant propriétaire : la mise en exergue de la gestion des ressources intrapreneuriales.*
Jean-Marie ESTEVE & Charles GUEYE.....343

32 *Comportements éthiques et responsabilité sociale : de la difficulté de durer… et d'évaluer.*
Anne-Marie FRAY.....353

33 *Les incidences de l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH sur les performances des joint ventures euro-maghrébines.*
Soufyane FRIMOUSSE.....363

34 *L'influence de la citoyenneté d'entreprise sur la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel.*
Emma GARA & Chiha GAHA. *377*

35 *Flexibilité de l'emploi et performance organisationnelle : cas de la Tunisie.*
Kais GANNOUNI....383

36 *Gestion de la diversité et performances de l'entreprise : au-delà de la vision GRH.*
Hélène GARNER-MOYER....393

37 *Evaluation du capital humain et due diligence : apports pour l'audit social et l'investissement socialement responsable (ISR).*
Alexandre GUILLARD & Josse ROUSSEL....401

38 *Responsabilité Sociale des Entreprise ou Réécriture Sociale des Evénements ? Réflexion autour d'un cas exemplaire de redéploiement d'effectifs.*
Mohand HAMOUNOU....417

39 *La responsabilité sociale des entreprises (RSE) au Maroc : Entre performances sociales et exigences économiques de l'entreprise.*
Karim HAMOUNI & Hanane BELLOUCH....423

40 *La gestion du stress, une nouvelle responsabilité sociale pour l'entreprise.*
Lamia HECHICHE SALAH & Zohra Rim BOUSNINA BOUALLEGUE....435

41 *Théorie néo-institutionnelle et responsabilité sociale dans la grande distribution.*
Jacques IGALENS....445

42 *Performances sociales / performances économiques : "l'effet domino".*
Assya KHIAT....451

43 *Performance économique et RSE : l'inspection du travail face à la performance sociale en Tunisie. Cas des entreprises textile - habillement.*
Feriel LAALAI....459

44 *L'évaluation du risque social : de la détection des sources de tension à la formulation de propositions d'action.*
Hubert LANDIER....471

45 *Responsabilité sociale d'entreprise, stratégie de communication et performance durable : A la recherche d'une conciliation. Essai d'approche d'une entreprise publique tunisienne.*
Saloua LANGAR....479

46 *Les effets sociaux des TIC et NFO et leurs liens avec la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE).*
Mohamed MATMATI....485

47 *Performance et responsabilité sociale : un mariage de raison.*
Patrick MICHELETTI & Charles-Felix GORI....497

48 *Mesure et management de la satisfaction des patients.*
Mohamed MICHRAFY....503

49 *Stress et stratégies d'ajustement : une étude exploratoire sur les moyens de faire face développés par le service des urgences de nuit.*
Virginie MOISSON, Olivier ROQUES & Jean-Marie PERETTI....523

50 *La quête de la performance dans le secteur public. Une analyse critique des processus de modernisation fondés sur la GRH.*
François PICHAULT....533

51 *La gestion des ressources humaines face au défi de la diversité. Relier les performances économiques et sociales.*
Thierry PICQ 547

52 *Logique compétence et insertion des publics fragilisés dans l'entreprise : jusqu'où est-ce compatible ?*
Jean-Michel PLANE.....555

53 *Coaching, Savoir être et Performance Organisationnelle.*
Baptiste RAPPIN & Pierre-Jean BARLATIER.....561

54 *L'appropriation de la RSE par ses acteurs : le cas de la performance globale.*
Martine REVEL.....569

55 *L'efficacité perçue et les facteurs explicatifs des budgets investis en formation continue dans le cadre du développement des compétences des organisations.*
Mohamed SABRI 579

56 *La VAE à l'heure de la RSE : enjeux autour d'une démarche sociale et sociétale.*
Pierre-Yves SANSÉAU 587

57 *La GRH peut-elle réconcilier les dimensions économiques et sociales de la performance ? L'avenir d'un pari.*
Jean-Yves SAULQUIN.....595

58 *L'audit social de la RSE – un nouveau défi pour les entreprises roumaines.*
Adriana SCHIOPOIU BURLEA & Sorin DOMNISORU 605

59 *L'évaluation du stress au travail : méthodes et outils.*
Dominique STEILER 613

60 *Réflexion critique sur les modèles d'évaluation des performances dans le contexte de responsabilité sociétale : le cas des économies en développement.*
Jean-Pierre TCHANKAM & Zahir YANAT 625

61 *Performance sociale individuelle source de performance économique individuelle, savoir-vivre, savoir-être ou savoir-faire ?*
Delphine VAN HOOREBEKE & Pierre PIRE LECHALARD 635

62 *Normes comptables et responsabilité de l'entreprise.*
Eric VATTEVILLE 647

63 *Construction d'un référentiel de processus : le cas de l'appui au dialogue social en PME.*
Catherine VOYNET FOURBOUL & Jacques ROJOT.....655

64 *Plus de coopération pour plus de compétitivité : apport de la macro ergonomie dans le rôle de l'audit social. Une proposition pour le secteur sidérurgique.*
Maciej WILGOSZ & Marta WILGOSZ 665

Liste des auteurs 673

Performances économiques & performances sociales à l'heure de la RSE

La septième université de printemps de l'audit social co-organisée les 5, 6 et 7 mai 2005 à Marrakech par l'I.A.S. (Institut International de l'Audit Social), la C.G.E.M. (Confédération générale des entreprises du Maroc), l'A.G.E.F. (Organisation professionnelle des DRH au Maroc) et l'I.A.S. Maroc, en partenariat avec les IAS nationaux, les associations professionnelles ressources humaines d'Algérie, d'Espagne, de France, d'Italie, du Liban, du Maroc du Portugal, de Slovénie et de Tunisie ainsi qu'avec l'A.G.R.H. (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines) a comme thème "Performances économiques & performances sociales à l'heure de la RSE".

Le thème retenu s'inscrit dans le prolongement des précédentes universités de printemps et d'été 2003 et 2004. En mai 2003, 200 participants ont débattu pendant trois jours à Corte du thème "Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise". En août 2003, à Bordeaux, les échanges ont porté sur "L'audit social, rating social, éthique et développement durable." En mai 2004, à Hammamet, en Tunisie, le thème "Compétitivité et normes sociales" associait les enjeux sociaux et économiques. En août 2004, au Luxembourg, les débats ont porté sur "Audit social, Responsabilité sociale et développement durable : Vers une convergence européenne ?". Le succès de ces universités a conduit à retenir pour l'université de printemps 2005 un thème qui prolonge et amplifie les débats initiés à Corte, à Bordeaux, Tunis et Luxembourg sur la responsabilité sociale de l'entreprise, la notation sociale, l'éthique, les problèmes des normes et des mesures et la conciliation entre les objectifs économiques et sociaux.

Le thème de cette Université de printemps s'inscrit également dans la continuité des précédentes universités de printemps, depuis leur création, grâce au dynamisme de Zineb Mahjoub, Présidente de l'ARFORGHE, à Hammamet en 1999, à Marrakech en 2000, à Alger en 2001, à Beyrouth en 2002 qui avaient abordé les enjeux et les perspectives de l'audit dans le cadre d'une internationalisation rapide de l'économie. La convergence des pratiques et l'analyse des évolutions managériales en Europe, au Maghreb et dans le monde sous la pression des normes internationales, ont été au cœur de ces universités. Cette année, des ateliers et symposiums s'inscrivent dans le cadre du projet européen "Agora RH" qui réunit des organisations RH de 8 pays méditerranéens. L'ouverture des frontières renforce le besoin d'audit social, méthode indispensable d'analyse des risques mais aussi des opportunités liées à ces nouvelles perspectives.

A travers un programme riche de 28 ateliers, de 9 symposiums, de conférences plénières et de 4 tables rondes et débats, avec plus de 150 intervenants, enseignants chercheurs, DRH, dirigeants, experts, auditeurs, responsables politiques et professionnels venus de 16 pays, cette Université de Printemps a pour ambition de développer les réflexions et de permettre de fructueux échanges. Que ceux qui ont participé activement au comité d'organisation de cette septième université de printemps, soient tout particulièrement remerciés pour avoir mené à bien ce projet ambitieux. Les responsables de la CGEM Tensift-Marrakech, de l'A.G.E.F., d'Agora RH, de l'I.A.S. Maroc, et de l'I.A.S. ont accompli un travail remarquable.

La richesse et la qualité du programme et celle des 64 contributions sélectionnées pour être réunies dans ces actes publiés, grâce au concours du Groupe ESSEC, sont le fruit du travail du Comité Scientifique. Les membres du Comité Scientifique composé d'universitaires et de professionnels algériens, belges, canadiens, espagnols, français, italiens, libanais, marocains, sénégalais, syriens et tunisiens ont relu et évalué les contributions soumises. Chaque papier a été évalué par trois personnes. Les membres du comité scientifique ont également évalué les modifications légères ou lourdes demandées. Que l'ensemble de ses membres trouve ici l'expression de notre reconnaissance et nos remerciements ! Que soit également remerciés Christiane Deshais, qui a assuré le secrétariat du comité, et le Centre de Traitement des Documents du Groupe ESSEC qui a assuré avec rigueur et professionnalisme la préparation, la mise en page et l'édition de ces actes.

Ces textes ont pu être réunis grâce au partenariat actif avec les principales associations professionnelles et académiques concernées par le thème de l'audit social. Que soient tout particulièrement remercié l'A.G.R.H. et son Président, le Professeur Pierre Louart, (L'AGRH est très présente à travers de très nombreuses communications d'enseignants-chercheurs francophones), l'ISEOR et le professeur Henri Savall, Président du Comité Scientifique de l'I.A.S., les I.A.S. nationaux et les organisations RH des pays méditerranéens l'A.N.D.C.P, l'A.L.G.R.H, l'A.G.E.F. et l'ARFORGHE. L'appui apporté par François Silva, coordinateur du projet européen AGORA RH a été très important pour donner à cette université un large rayonnement international.

L'ensemble des contributions rassemblées traduit la richesse des travaux qui se sont développés ces dernières années autour du thème "Performances éco-nomiques & performances sociales à l'heure de la RSE". Elles abordent de nombreux aspects complémentaires et témoignent d'un effort de recherche et d'expérimentation sans cesse renouvelé. Elles ne reflètent cependant qu'im-parfaitement la richesse attendue des échanges dans le cadre de l'Université de Printemps avec de plus de 150 intervenants dans les ateliers, les symposiums, les tables rondes, les débats, les conférences et bien sûr les irremplaçables apports, témoignages, et interpellations des 300 à 400 participants dont la qualité et l'implication contribuent depuis l'origine au succès de ces journées d'Université de Printemps.

Crée en 1982 sous l'impulsion de Raymond VATIER, par un groupe de praticiens de l'audit social et d'enseignants-chercheurs désireux de mettre en commun leurs expériences pour approfondir le concept d'audit social, en définir le cadre de référence, et veiller à une mise en œuvre cohérente de ces pratiques dans le respect d'une éthique professionnelle, l'I.A.S démontre en 2005 sa vitalité et sa capacité à poursuivre et à amplifier le projet de ses fondateurs. L'audit social sort de sa marginalité. Les entreprises sont plus nombreuses à s'engager dans des audits non plus de conformité mais d'efficacité, des audits explicatifs des problèmes rencontrés. L'audit social est essentiel pour que la fonction RH contribue à créer de la valeur et associer performance économique et performance sociale.

Cette université est la vingt-neuvième organisée par l'I.A.S. Pendant quinze ans, les travaux des chercheurs et des auditeurs ont nourri les échanges d'une université annuelle se déroulant fin août. Pour la septième année, le pari de réussir deux universités par an avec des actes de grande qualité a été relevé. Le volume d'actes du printemps 2005 est particulièrement dense et riche. Quatre vingt co-auteurs ont participé à ce travail en abordant toutes les facettes du thème. La lecture de la table des matières souligne la grande diversité des approches ainsi que leur caractère souvent innovant. Les problématiques sont au cœur des préoccupations de tous les responsables concernés par la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise et la volonté de concilier performance économique et performance sociale. Il est significatif que de nombreux contributeurs aient été également associés à l'ouvrage collectif récent dirigé par le Professeur Jacques Igalens, président d'honneur de l'I.A.S., "Tous Responsables" (Editions d'Organisation, 2004), à la dernière édition de l'ouvrage collectif "Tous DRH" (Editions d'Organisation, 2002) et à la première édition d'un nouvel ouvrage collectif "Tous Reconnus" (Editions d'Organisation, 2005). La volonté d'impliquer l'ensemble des acteurs dans un projet associant performance économique et performance sociale, dans une perspective de développement durable, constitue une valeur partagée par un grand nombre des co-auteurs de ces deux volumes d'actes que nous avons l'honneur et le plaisir de publier.

L'audit social connaît depuis vingt ans un développement continu, au service d'un projet collectif de développement humain, économique et social durable. Le Maroc, dans le cadre magique de la palmeraie de Marrakech accueille pour la seconde fois les échanges autour de l'audit social. Nous sommes convaincus qu'ils seront particulièrement riches et fructueux.

Jean-Marie PERETTI
(Président de l'I.A.S.)
et Jean-Luc CERDIN
Professeurs au Groupe ESSEC

Editeurs scientifiques des actes
de la 7e Université Internationale
de Printemps de l'Audit Social.

Liste des auteurs

Manel ABDELJALIL, Doctorante en Sciences de Gestion, CEROG à l'IAE Aix-en-Provence.

Emmanuel ABORD DE CHATILLON, Maître de conférences à l'IUT d'Annecy, Responsable équipe IREGE Management, Université de Savoie. Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan. Coordinateur du groupe Santé et Sécurité au Travail de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines. Auteur de « Mobiliser les Ressources Humaines » (avec C. Desmarais et M. Meunier, Foucher, 2003), « DRH : les nouveaux managers de la santé et la sécurité au travail ? » (Revue Management et Avenir, 2005), « L'audit de stress au travail : un audit de santé de l'organisation ? » (Revue Performances, 2003).

Thierry ARDOUIN, Maître de conférences, département Sciences de l'Education, Université de Rouen. Docteur en Sciences de l'Education. Responsable pédagogique Master « Ingénierie et Conseil en Formation » Intervenant en formation et conseil. Il a publié « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Dunod, 2003 coordonnateur du numéro 157, revue Education permanente, « Où en est l'ingénierie de formation ? », dec. 2003. « Audit de formation », Dunod, sept. 2005.

Mohammed BAAYOUD, Consultant en ressources humaines et organisation ; Conseiller pédagogique pour le DESS Gestion des ressources Humaines à l'Ecole Hassania des Travaux Publics (Maroc) ; Secrétaire Général de l'I.A.S. Maroc et Past-Président de l'A.G.E.F. Doctorat en économie des ressources humaines.

Fatima BADER, Doctorante au CEROG (Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion) à l'IAE d'Aix-en-Provence. Ingénieur en Sciences de Gestion, DEA de Sciences de Gestion : option Ressources Humaines.

Yvan BAREL, Maître de conférences, HDR en sciences de gestion. Il appartient au laboratoire de recherche CRGNA Lagon de l'Université de Nantes. Il a publié « Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe », L'Harmattan, 2000. « La gestion des ressources humaines » en collaboration avec JP Citeau, Colin, 2005).

Pierre-Jean BARLATIER, ATER doctorant en sciences de gestion au laboratoire GREDEG (Université de Nice-Sophia Antipolis - CNRS). Il a été Marie Curie Fellow à la Copenhagen Business School (Danemark) et a participé à des séminaires de recherche dans plusieurs universités étrangères. Il est également l'auteur et le co-auteur d'articles et communications sur le « Knowledge Management» inter firmes, les Réseaux et le management de la qualité.

Amina BECHEUR, Maître de conférences à l'Université de Marne la Vallée et membre du laboratoire de recherche OEP-PRISM. Ces travaux portent sur les thèmes de la genèse et la diffusion de l'innovation, la RSE et le commerce équitable.

Sophia BELGHITI-MAHUT, Docteur en sciences de gestion, chercheur associée au CREGO (Centre de Recherche en Gestion des Organisations) de Montpellier.

Hanane BELLOUCH, Doctorant en sciences de gestion à l'ESA – Paris (France).

Adnane BELOUT, Professeur agrégé à l'Ecole des Relations industrielles de l'Université de Montréal (UDM), Directeur du Centre de recherche sur l'Evaluation de la GRH de l'UDM, Consultant international dans plus de 15 pays (projets financés par la Banque Mondiale, la BAD, l'ACDI, Le PNUD, la FAO, la BID), spécialiste de la planification et du contrôle des projets, de l'audit de la GRH, des systèmes d'information en GRH. Il est l'auteur de plus de 28 articles en management de projets et en GRH.

Laila BENRAISS, Maître de Conférences à l'IAE de Bordeaux. Responsable Pédagogique du Master Ressources Humaines. Docteur ès Sciences de Gestion (Gestion des Ressources Humaines). Elle a publiée « Méthodologie de construction d'une échelle de mesure : application du paradigme de Churchill » ; XVe Congrès de l'AGRH, la GRH mesurée, du 1er au 4 septembre 2004 à Montréal. « Normes de comparaison en matière d'équité salariale », en collaboration avec J. M. Peretti, 22e Université d'été de l'IAS, Responsabilité sociale et développement durable : vers une convergence européenne ? les 26 et 27 août 2004, Luxembourg.

Faouzi BENSEBAA, Maître de Conférences en sciences de gestion et habilité à diriger les recherches à l'Université de Paris XII, Val-de-Marne. Co-responsable du laboratoire de management de l'Institut de Recherches en gestion (Université de Paris XII), ses principaux thèmes de recherche portent sur la dynamique concurrentielle, l'innovation stratégique et la responsabilité sociale de l'entreprise. Elle a publiée « Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises », Management et avenir, en collaboration avec A. Becheur, 2004. « The Impact of Strategic Actions on the Reputation Building of E-Businesses », International Journal of Retail and Distribution Management, 32(6), 286-301.2004.

Gérard BIJEIRE, Maître de conférences à l'Université des Sciences Sociales Toulouse 1(IAE). Docteur ès Sciences de Gestion. Thèse : « Intéressement et Attachement professionnel », DU Audit Social, DES Sciences Economiques. Ancien Chargé de mission. Economiste des SE du Ministère du Travail, Emploi et Formation Professionnelle et enseignant à l'INTEFP.

Claude BILLET, Consultant Associé au cabinet « Réseau Pensant », Paris. Doctorat 3e cycle sociologie, licence de Sciences Economiques, IESTO, a commencé sa carrière au CNRS (Développement régional), pour rejoindre ensuite la *SEMA *(marketing et Prévisions). Directeur adjoint à la CEGOS pendant une dizaine d'années (Organisation et Ressources Humaines), il a pris la Direction des Ressources Humaines de FRANCE LOISIRS (Groupe de la cité-Berstelsman). Il est consultant depuis une quinzaine d'années spécialisé dans coaching et la détection des potentiels. Il a publié « le Guide des Techniques d'Evaluation », Dunod, Mars 2005.

Jean Pierre BOISSIN, Professeur agrégé de sciences de gestion, Chercheur au CERAG (UMR CNRS, Université Pierre Mendès France, Grenoble), Responsable de la spécialité Entrepreneuriat (Master MSGO - IAE Grenoble – UPMF-INPG). Il est par ailleurs Directeur de la Maison de l'Entrepreneuriat de Grenoble-Universités. Membre des conseils d'administration de l'AIREPME et de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Ses dernières publications portent sur la structuration de la recherche en Management Stratégique « Histoire et Mémoire et Influence de l'œuvre de James March », in la revue des Sciences de Gestion et Management International en 2005, « le gouvernement d'entreprise des jeunes entreprises à forte croissance », RIPME, 2003 ; Research Policy, 2002.

Othman BOUJENA, Doctorant, IAE d'Aix-en-Provence. Il a publié « Les facteurs déterminants de l'informatisation de la force de vente » : Une revue de la littérature, Journée Transversale Management des Ressources Humaines Commerciales, I.U.T Montpellier, juin 2003. « L'automatisation de la force de vente : Mythes et réalités, La Chaîne de Valeur : Un concept démodé ? » Collection « Des Sociétés », Presses Universitaires de Rennes, 95-115.

Annick BOURGUIGNON, Professeur Associée à l'ESSEC. Docteur en Sciences de Gestion. Recherches sur les aspects sociaux et comportementaux des instruments de gestion. Elle a publiée de nombreux articles dans Comptabilité-Contrôle-Audit, Finance-Contrôle-Stratégie, Critical Perspectives on Accounting, Management Accounting Research, European Accounting Review.

Zohra Rim BOUSNINA BOUALLEGUE, Enseignante Chercheur à L'institut Supérieur de Gestion de Tunis.

Sonia BOUSSAGUET, Doctorante. Laboratoire de recherche GESEM Université Montpellier 1.

Belkis BOUSSETTA KECHIDA, Enseignante- chercheur universitaire, DEA Management des Activités Internationales de l'IAE de Lyon/ université Jean Moulin Lyon 3, thèse de doctorat en sciences de gestion en cours cotutelle entre l'IAE de Lyon et l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis. Assistante universitaire à l'Université de Sousse/ Tunisie.

Luc BOYER, Directeur de Recherche, Université de Paris -Dauphine et IAE de Caen. Docteur d'Etat en Sciences de Gestion, Ingénieur diplômé, Maîtrise d'Economie, IHEDN. Président du Club Vision: Prospective et Gestion, Président de l'Ecole des Métiers de l'Environnement, Président du Centre Normand de la Moyenne Entreprise, Directeur de Recherche du Groupe INSEEC. Auteur ou co-auteur de 25 ouvrages dont, parmi les derniers: « Organisation : Théories et applications », (2e édition), Editions d'Organisation, Paris, 2004. « GRH, Nouvelles pratiques », EMS, Caen, 2003. « Le Marketing: quelle utilité pour le consommateur? » EMS, Caen, 2004.

Ida BRACQUEMOND, Consultante en management. Chargée d'enseignements et responsable du Diplôme de 3e cycle Management des Hommes dans la Conduite de Projet à l'Université d'Orléans.

Laurence BRETON KUENY, Responsable Ressources Humaines de la Haute Autorité en santé. Docteur es Sciences de Gestion de l'Université de Bordeaux I, 1994. HYTEN (Magister), Hygiéniste du Travail et de l'Environnement de l'Institut d'Hygiène Industrielle et d'Environnement du Conservatoire national des Arts et Métiers de Paris : « Une politique de développement durable au service des communautés : la charte pour l'environnement (Le cas des eaux pluviales dans une collectivité locale) », 2005. Mastère en Management Stratégique des Ressources Humaines à HEC, 2003, « Le développement durable : une stratégie avec des valeurs universelles », Actes 22e université d'été des auditeurs sociaux congrès IAS, Luxembourg août 2004. « La cartographie cognitive au service des entreprises citoyennes », Actes du 3e Congrès International Francophone sur la PME, Trois-rivières, Québec 1996.

Jean Claude CASTAGNOS, Directeur de recherche au CNRS, Responsable du département management (Stratégie et GRH) du Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion de Grenoble (CERAG). Il est également Directeur de L'Ecole Doctorale de Sciences de Gestion de Grenoble et Directeur adjoint du CERAG.

Didier CAZAL, Docteur ès Sciences économiques, habilité à diriger des recherches et agrégé des universités en sciences de gestion. Il est actuellement professeur à l'IAE de Lille où il co-dirige le M2 « Métiers de la GRH ». Il enseigne principalement la gestion des ressources humaines, le management international (organisation et ressources humaines) et l'épistémologie de la recherche. Il est l'auteur de publications en français et en anglais sur les comparaisons internationales, la réflexivité en sciences de gestion, les compétences et les savoirs en organisation, le constructivisme et les recherches critiques en management. Il s'intéresse actuellement à la théorie des parties prenantes et à la responsabilité sociétale des entreprises.

Jean-Luc CERDIN, Docteur habilité en Sciences de Gestion, est professeur à l'ESSEC. Il a été professeur visitant à Wharton et Rutgers University. Ses recherches sur l'expatriation et la gestion des carrières sont notamment publiées dans Human Relations, International Journal of Manpower, Journal of Management Development, Revue Management & Avenir et Revue de Gestion des Ressources Humaines. Il a contribué à de nombreux ouvrages collectifs. Il est aussi l'auteur de plusieurs ouvrages dont « L'expatriation » (Editions d'Organisation, 2002).

Julie CHRISTIN, Doctorante en Gestion des Ressources Humaines, 1re année, sous la direction de Jean-Marie Peretti. Laboratoire CEROG, IAE Aix en Provence. Domaine de recherche : les fins de carrière. Objet de recherche : l'intention de départ à la retraite des cadres du secteur privé français.

Rodolphe COLLE, Doctorant à l'IAE d'Aix-en-Provence (CEROG). Ses recherches se concentrent sur la « GRH à la carte » et la fidélisation des salariés. Il enseigne la Gestion des Ressources Humaines à l'EPSCI (groupe ESSEC) et le Droit des Affaires à l'IUT d'Aix-Marseille II. Il a publié notamment « La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte », en collaboration avec Jean-Luc Cerdin et Jean-Marie Peretti, Revue de gestion des Ressources Humaines, n°55, janv-fév-mars 2005.

Catherine DAVISTER, Sociologue de formation (Master, Université de Liège). Chargée de Recherches au Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège (Belgique) et Associée à la Chaire Cera en « Entrepreneuriat et Management de l'Economie Sociale ». Ses travaux portent sur les pratiques de management (principalement la gestion des ressources humaines) dans les organisations du tiers secteur (associations, coopératives, mutuelles). D'autres thèmes l'intéressent particulièrement : l'économie sociale d'insertion, les systèmes de santé intégrés et non lucratifs (comme les maisons médicales belges) ainsi que le bénévolat dans le monde associatif.

Jean DE PERSON, Enseignant Chercheur en Science de Gestion à l'Université d'Orléans - Consultant et Formateur en management.

Martine DE LA CODRE, Conseil et Audit en Management des ressources humaines. Vice-Présidente de l'Institut de l'audit social. Maîtrise en Droit privé, Certificat d'Etudes Supérieures Notariales, Diplôme ESSEC en Management Spécialisé Auteur d'articles spécialisés, notamment : Un référentiel métier pour le logement social – Entreprise et Personnel -2000-Les Jeunes et l'Entreprise - les Cahiers du DRH – février 2005.

Cécile DESMARAIS, Maître de conférences, IREGE, Université de Savoie. Elle a publiée « Pour une nouvelle gestion de l'encadrement territorial », Editions de la lettre du cadre territorial, collection Essais, 194 p, 2003.

Anne DIETRICH, Professeur à l'Université de Lille.

Sébastien DINE, Doctorant en Sciences de Gestion mention Ressources Humaines rattaché au CEROG à l'IAE Aix-en-Provence.

Sorin DOMNISORU, Maître de Conférences à l'Université de Craiova, Faculté des Sciences Economiques, Diplômé d'études supérieures en sciences économique – 1992, Secrétaire Scientific de la Faculté des Sciences Economiques, Livre – « Les concepts, les méthodologies et le rapport d'audit », Edition Universitaria, Craiova, 2002.

Claire DUTOT, A.T.E.R à l'IAE de Poitiers, Docteur en Sciences de Gestion. Elle a publiée « La fidélisation du salarié : un enjeu stratégique pour la firme ? », communication au 13e congrès de l'AGRH, Nantes, 2002. « La fidélisation du salarié : quelques pistes pour un audit », avec Duyck J-Y., communication à la 4e université de Printemps de l'audit social, IAS, Beyrouth, 2002.

Jean-Yves DUYCK, Professeur en Science de Gestion à l'Université de La Rochelle, il a participé à la création du premier DESS Gestion du Personnel (IAE Bordeaux 1, 1976). Publications : La fabrique à DRH : quelques pistes méthodologiques et premiers résultats pour un audit de l'insertion et du cheminement professionnels, IAS, 6e université de printemps, Tunis, 157-172, 21-22 mai 2004. " D'où viennent les DRH ? " Colloque Le devenir des compétences et des métiers RH, Paris Dauphine, 232-248,13 oct.2004.

Abdellatif EDDAKIR, Enseignant chercheur à l'école supérieure de technologie (EST), Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Fès (Maroc). Auteur d'une thèse sur le management interculturel. Il a publié "Etude de la relation culture nationale, pratiques de management : cas du Maroc" Colloque international "L'entrepreneur en action : contextes et pratiques" (2003, Agadir Maroc) sous l'égide de l'Association internationale de Recherche en Entreprenariat et PME (avec publication dans les actes du colloque). " Etude empirique des profils des dirigeants français dans le contexte Marocain." : Colloque international, "Le management face à l'environnement socioculturel" (2004 Université Saint Joseph de Beyrouth - Liban, "Apports des NTIC au marketing relationnel", Journée d'étude portant sur le thème : NTIC et pratiques marketing, organisée le 23/03/2005 à L'E.S.T-Fès- dans le cadre de la semaine nationale de la science.

Sandrine EMIN, Maître de Conférences à l'IUT d'Angers.

Jean Marie ESTEVE, PDG entreprise SOLATRAG. Membre du laboratoire de recherches GESEM Montpellier I. Docteur ès sciences de gestion. Thèse « La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés »

Anne-Marie FRAY, Professeur GRH à l'ESC Tours Poitiers (Groupe ESCEM). Doctorat en Sciences de Gestion (GRH). Responsable de la formation à la fonction RH. Elle a publiée « La confiance et la reconnaissance comme facteurs de succès organisationnel dans le secteur hospitalier », Gestion 2000, (en collaboration avec JY Saulquin), 2005. « Contribution à la mesure de la confiance et de la reconnaissance comme facteurs de succès organisationnel : une application au secteur hospitalier » , XVe congrès annuel de l'AGRH, École des sciences de la gestion, UQAM, Montréal, Québec, Canada (en collaboration avec JY Saulquin), 1er au 4 septembre 2004 « La confiance dans les organisations face au enjeux économiques et sociaux du développement durable », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, N°207, P107-118, Mai Juin 2004 « Trust and Recognition : A Competitive Issue for Managers in Hospitals », (en collaboration avec JY Saulquin), EIASM, The 19th Workshop on Strategic Human Resource Management, HEC, Paris, France, April 22-23,2004.

Sandrine FREMEAUX, Responsable du département droit et enseignant - chercheur en droit et en gestion à Audencia-Nantes. Ecole de management. Docteur en droit privé. Elle a publiée dans des Revues de droit et de gestion portent sur l'étendue des pouvoirs de l'employeur dans la relation de travail, les mesures d'aide à la conciliation travail -hors travail et la gestion du risque d'accident de travail.

Soufyane FRIMOUSSE, Doctorant à l'IAE de Corse, IDIM –Université de Corse.

Chiha GAHA, Professeur à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Docteur en gestion. Elle enseigne la GRH et les théories de l'organisation. Ses intérêts portent essentiellement sur la gestion de la connaissance, la citoyenneté de l'entreprise et l'engagement des travailleurs. Elle a publiée « le management des connaissances : la structure et la stratégie des ressources humaines comme leviers d'exploitation et d'exploration » in la revue Gestion (2004 : 19-25), « Contribution des pratiques GRH au management des savoirs » dans Direction et gestion des entreprises (2005), « les cadres intermédiaires, leviers du changement organisationnel» dans la revue électronique : Esprit critique (2003).

Kais GANNOUNI, Doctorant à l'IAE de Corse, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul en Tunisie.

Emma GARA - BACH OUERDIEN, Doctorante en Gestion à l'ISG de Tunis où elle occupe le poste d'assistante contractuelle. Elle prépare actuellement une thèse, sous la direction du Professeur Chiha GAHA, sur les déterminants de l'avancement managerial chez les femmes tunisiennes.

Hélène GARNER MOYER, Doctorante au CERGORS (laboratoire de gestion de paris I) sous la direction du Professeur Jean-François Amadieu. Thèse : L'apparence comme facteur de recrutement et d'évaluation de carrières. Chargée d'études et de recherche au ministère du travail, département statistiques et recherche (DARES). Elle a publiée quelques articles dans une revue à comité de lecture.

Charles-Felix GORI. Professeur Associé. IAE de Corte.

Charles GUEYE, Agrégé en Economie et Gestion, ATER, Faculté d'Administration et Gestion, Université Montpellier I.

Daniel GUENETTE, Consultant en gestion des ressources humaines dans plusieurs organisations québécoises. Il est spécialiste de la gestion de la rémunération et de l'équité salariale. M.Sc. en relations industrielles (Université de Montréal).

Alexandre GUILLARD, Directeur de projet au sein de la Direction de l'Organisation de CNP Assurances, premier assureur de personnes en France. Docteur en sociologie de l'Université Paris IV Sorbonne. Il est spécialisé dans les problématiques d'organisation internationale, d'évaluation du capital humain et de gouvernance. Il a publié dans la presse financière spécialisée sur les problématiques de gouvernance. Précédemment Ingénieur Principal au sein du secteur banque et services financiers du cabinet de stratégie et management Solving International. Il intervient sur le thème du capital humain (Université Paris Dauphine et Club Essec-RH).

Karim HAMOUNI, Responsable de la formation et du Centre de Formation et de Perfectionnement de la lyonnaise des eaux de Casablanca. Doctorant en Gestion des Ressources Humaines, CLAREE – Lille. Il a publié « Le E-learning au Maroc: Mythe ou réalité », Avril 2002. «L'alphabétisation fonctionnelle en milieu du travail », Décembre 2002. « L'impact des systèmes d'information : contrôle et/ou mesure de la GRH ? » (Congrès AGRH 2004 – Montréal Canada).

Mohand HAMOUMOU, Professeur de sociologie et de management des ressources humaines à l'EM Lyon. Licencié en droit, Dess de psychologie clinique, Essec et docteur en sociologie de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales. Ancien Directeur de la Formation et DRH au sein des groupes Michelin puis Lafarge. Principales publications sur la guerre d'Algérie et les processus d'intégration. Recherches en cours sur les restructurations, les discriminations, les conflits sociaux. Ancien membre du conseil scientifique du GED (observatoire national contre les discriminations).

Lamia HECHICHE SALAH, Enseignante-chercheur à l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis.

Jacques IGALENS, Professeur des Universités, (ESSEC, IEP, Docteur en gestion). Il dirige le département GRH de l'IAE de TOULOUSE. Il est Président d'Honneur de l'IAS et de l'AGRH. Il a récemment coordonné « Tous responsables ! ». Il conseille de grandes entreprises dans leur démarche de gestion et de reddition de comptes à l'égard de leurs parties prenantes.

Assya KHIAT, Enseignante, Université d'Oran Es Sénia, Thèse d'Etat (en cours) en analyse économique et GRH. Publications: Manuel d'économie politique pour étudiants en 1ere année, guide méthodologique et épistémologique, lecture écriture du mémoire, manuel de marketing et communication (en cours de rédaction), manuel d'économie du travail (en cours de saisi), éthique et déontologie du métier d'enseignant (en cours de réflexion). Activités professionnelles : Audit GRH au supermarché PLAZA Kasr, consultant pour une entreprise d'importation des produits Ferrero.

Feriel LAALAI, Inspectrice centrale du travail, Chargée des structures de dialogues et de la conciliation. Consultante, Trésorière adjointe de l'IAST. Travaux scientifiques : Etude sur la nouvelle économie et contrôle de l'emploi : l'inspection du travail face à la conciliation, sujet de thèse pour l'obtention du Doctorat en science du travail à Bruxelles dirigé par Monsieur Allaluf professeur agrégé à L'ULB.

Sylvain LACAILLE, Consultant Indépendant. Mastère en Ingénierie de la Formation. Chargé de cours en Ingénierie et Conseil en Formation pour l'université de Rouen. Auditeur de 5 Fongecif régionaux pour l'habilitation des Centres de bilan de compétences. Consultant Associé au cabinet Bernard Brunhes Consultants.

Hubert LANDIER, Consultant pour de grandes entreprises françaises et étrangères, Directeur du Groupe Management social, docteur d'Etat en sciences économique et diplômé d'études supérieures de sciences politiques. Il intervient dans de nombreux établissements de formation supérieure. Il est l'auteur d'une quinzaine d'ouvrages sur le management humain et les relations sociales, dont le dernier, « le Management du risque social », Editions d'organisation, col. Manpower, 2004.

Saloua LANGAR. Administrateur général à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale de Tunisie, Auditeur social certifié, enseignante vacataire à l'Institut supérieur de gestion de Tunis et à l'Institut supérieur de comptabilité et d'administration des entreprises et trésorière de l'Institut de l'audit social de Tunisie (IAST).

Michel LE BERRE, Professeur des Universités (Sciences de Gestion) à l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble, il a dirigé le DESS GRH de l'ESA (UPMF), puis le département « Carrières Juridiques (IUT2 de Grenoble), avant d'intégrer la Faculté de Sciences Economiques. Il a publié « Précis de GRH », Pug, 1995 ; « Le SMIC : une contrainte de gestion » (avec J-C Castagnos), in Allouche J. et alii (2002), Encyclopédie de GRH, Vuibert ; « La gestion des hommes dans l'entreprise : défis stratégiques et outils de gestion », (avec JC Castagnos), Pug, 2003 ; « Le concept de rétribution », in Peretti et Roussel (2000), « les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000 » (avec JC Castagnos), éd Vuibert.

Eric LEROUX, Enseignant Chercheur Groupe Sup de Co La Rochelle.

Pascal LEVET, Directrice du Lab'Ho, Groupe Adecco.

Ahmed MAGHNI, Enseignant chercheur, Université Abdelmalek Saîdi -ENCG –Tanger. Il a publié : « Etude d'un dossier de crédit bancaire et évaluation du risque,(trois cas pratiques) » avec Benhammadi (I.)et Ktiri (S.). « Motivation du personnel et performance de l'entreprise » avec Moumen (H.), « Rôle de la banque dans le financement des PME au Maroc (cas de la BCM) » avec Lagrini (L.), « Ingénierie de la formation en milieu industriel : (cas de Maroc Modis) » avec Berrada (L.)

Mohamed MATMATI, Professeur à Grenoble Ecole de Management où il est en charge l'enseignement de GRH et de la filière conseil en organisation, HDR en sciences de gestion.

Bernard MERCK, depuis plus de 35 ans dans la fonction personnel où il a tenu différents postes avant de devenir Directeur des Ressources Humaines de Groupes multinationaux. Il a piloté le chantier de reengineering de la fonction RH pour la totalité du Groupe France Télécom. Expert sur l'informatisation des RH et le repositionnement de la fonction RH. Auteur de plusieurs articles parus sur l'impact des nouvelles technologies et leurs conséquences organisationnelles et sociales. Auteur de plusieurs ouvrages techniques sur le sujet, publiés chez Masson, et tout récemment de « Equipes RH, @cteurs de la stratégie », Editions d'organisation, 2002 et « Gestion des compétences », 2005.

Patrick MICHELETTI, Professeur de Gestion des Ressources Humaines et Organisation du Travail, Doyen Associé en charge du corps professoral à l'Euromed Marseille Ecole de Management. Il est également Expert international.

Mohamed MICHRAFY, Professeur responsable du département Management des Opérations et Méthodes Quantitatives de Bordeaux Ecole de Management. Consultant au sein d'un cabinet d'études marketing à Bordeaux. Directeur du laboratoire d'études statistiques de Bordeaux Ecole de Management. Coordinateur associé aux pôles de recherche de Bordeaux Ecole de Management : « Marketing, Marque, Capital Immatériel » « Supply Chain Management » .

Virginie MOISSON, Etudiante en Doctorat en Sciences de Gestion, rattachée au CEROG - IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille III.

Jean-Jacques NILLES, Professeur de philosophie. Maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Savoie, laboratoire de l'IREGE. Membre du conseil scientifique de l'ADERSE. Conseil scientifique de la société Socrates (www.socratesonline.com).

Jean Marie PERETTI, Professeur des Universités, (ESSEC, IEP, Docteur en Sciences de Gestion). Il dirige l'IAE de Corse et est professeur à l'ESSEC. Président de l'IAS, Past Président de l'AGRH, il a publié récemment « Les clés de l'Equité », 2004, « Les seniors dans l'entreprise », 2004 et « Ressources Humaines », 2004. Il est consultant d'entreprises et d'organisations françaises et étrangères dans le domaine des Ressources Humaines et de l'Audit Social et sociétal.

François PICHAULT, Professeur de gestion des ressources humaines et de théorie des organisations à HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège. Docteur en sociologie. Il est également le directeur de la recherche de cette institution. Il est professeur affilié à l'ESCP-EAP (Paris). Il préside le LENTIC, un centre de recherche spécialisé dans l[1]étude des aspects humains et organisationnels des processus d[1]innovation. Il est l'auteur ou le co-auteur de nombreux articles et d'une dizaine d'ouvrages dont les derniers sont « Introduction à la théorie des configurations», De Boeck, 2001 et « Les pratiques de GRH », Seuil, 2000.

Thierry PICQ, Professeur et responsable du département Management & Ressources Humaines à l'EM LYON. Docteur en sciences de gestion. Ses domaines d'intervention et de recherche portent sur les impacts humains des nouvelles formes d'organisation, et plus particulièrement sur le management de projet, l'animation des équipes transverses et des réseaux. Il est notamment l'auteur de « Manager une équipe projet », Ed. Dunod, 2005, et « Ce que réussir un projet veut dire », Ed d'organisation, 2005.

Pierre PIRE LECHALARD, Chef d'entreprise. Chercheur associé au CEROG, IAE Aix en Provence. Docteur ès Sciences de Gestion, spécialisation Marketing. « Les émotions au travail : au cœur de l'Ethique d'entreprise », Humanisme et Entreprise avec D. Van Hoorebeke, 2005. « L'art du programme éthique d'entreprise » in 6ème Université de printemps de l'IAS, Tunis, Mai 2004. « Une reconsidération de la diffusion des nouveaux produits : Le marché dual à la recherche de la 36e heure », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion des entreprises, N° 208-209, Juillet-Octobre 2004.

Jean-Michel PLANE, Professeur à l'université Paul Valéry à Montpellier III, il est également chercheur au LAGOR (Laboratoire de recherche en Gestion des Organisations). Ses recherches portent sur le management des ressources humaines et la théorie des organisations. Il est l'auteur de « Management des organisations », (Dunod, 2003) et de nombreuses publications dans le champ de la théorie des organisations, du comportement organisationnel et du management des ressources humaines.

Baptiste RAPPIN, Doctorant en Sciences de Gestion à l'Université de Nice. Il travaille sur la formation des dirigeants et plus particulièrement sur le coaching.

Martine REVEL, Chercheur au sein du Centre Ethique Technique et Société depuis 2003. Elle enseigne la sociologie et la conduite du changement à l'Icam de Lille. Docteur en sociologie des organisations de l'Université Paris IX Dauphine, 2003 et historienne contemporaine de l'université Paris 1 Panthéon La Sorbonne. Elle a participé à la rédaction de deux ouvrages : « Sustainable development and quality certification issues : Competencies, knowledge and Participation » in Management of technology : Key success factors for innovation and Sustainable development. Elsevier, Oxford, 2004. « In and out : a new methodology to develop team effectiveness » , in Advances in concurrent engineering, P Ghodous et D Vandorpe, Technonic publishing co, Lancaster, 2001.

Jacques ROJOT, Professeur à l'Université de Paris 2, Panthéon-Assas.

Olivier ROQUES, Maître de Conférences à l'IAE d'Aix-en-Provence. Docteur en Sciences de Gestion, Directeur du master « Management de la Relation et des Ressources Humaines ». Ses recherches portent sur le thème de la gestion des carrières (La gestion des Carrières, Guerrero et al., Vuibert, 2004), de la mobilité (Revue Française de Gestion, 2004, n° 150), du stress au travail (Politiques et Management Publics - sous presse) ou de la gestion des compétences (Gérer les compétences, Klarsfeld, Oiry, Vuibert, 2003).

Josse ROUSSEL, Maître de Conférences à l'Université de Paris-8, Chercheur à l'IRG, école supérieure des affaires, Université Paris-12, Economiste, docteur en stratégie de l'Université Paris-Dauphine, titulaire d'un DEA d'économie industrielle de l'Université de Paris-Dauphine et d'un DEA d'analyse économique de l'Université de Paris-I Panthéon-Sorbonne. Il a publié « Economie et gestion de l'entreprise », Collection Mémento, Gualino Editeur, 2005. « Vers l'entreprise numérique », Gualino Editeur, 2005. « Les coûts de transaction », in L'Economie industrielle des stratégies d'entreprise in Jean-Marie Chevalier (eds). Collection ECO des Editions Montchrestien (2000). « Audit et pratique du « due diligence RH » , Evaluer le capital humain, allocution au côté d'Alexandre Guillard à l'Institut d'Audit Social.

Mohamed SABRI, Responsable pédagogique à l'Ecole Supérieure de Gestion Marrakech – Groupe ESG MAROC. Doctorant en Sciences de gestion à l'université de Toulouse1 – France. Il a publié « Evaluation de la contribution de la formation continue dans la performance de l'entreprise ; dans le cadre de la théorie du capital humain et le contexte du développement des compétences ».

Pierre-Yves SANSEAU, Professeur Chercheur en Gestion des Ressources Humaines et en Management à Grenoble Ecole de Management. Docteur en Sciences de Gestion. Il détient un MBA (Montréal) et est diplômé de l'IEP Grenoble. Il effectue des missions de conseil et de formation en Europe et au Canada. Ses thèmes d'intervention en entreprise se situent autour de trois axes : le management, la gestion des équipes ainsi que la gestion du changement. Ses recherches touchent à la gestion des compétences, à l'individualisation de la GRH et au temps de travail. Il a publié une dizaine d'articles dans des revues (Expansion management review, Qualitative research, Gestion 2000, etc.) et à travers des chapitres d'ouvrages.

Olivier SAULPIC, Professeur Associé à l'ESCP-EAP, ECP, ISA, Docteur en Economie. Consultant. Ancien Directeur Industriel et du Contrôle de Gestion. Thèmes de recherche : Appropriation des instruments de gestion, ingénierie des systèmes de pilotage, renouveau de la planification, utilisation de la modélisation pour le pilotage.

Jean-Yves SAULQUIN, Professeur de finance au Groupe ESCEM. Doctorat en sciences de gestion, HDR. Directeur du centre de recherche de l'ESCEM. Il est membre de l'IAS et de l'AGRH et a co-écrit plusieurs ouvrages en finance d'entreprise et sur la responsabilité sociale des entreprises.

Adriana SCHIOPOIU BURLEA, Professeur à l'Université de Craiova, Professeur invité à l'Ecole Supérieure de Commerce, Saint Etienne. Diplômé d'études supérieures en sciences économique - 1990, Diplômé d'études supérieures en sciences juridiques - 2001, Docteur en Sciences Economiques – 1996, Participation à des instances nationales d'évaluation des projets/programmes – CNCSIS. Membre du LLC (Leadership Learning Comunity). Elle a publiée « Management des ressources humaines. Théorie et pratique », Edition Universitaria, Craiova, 2004; « Économie du travail » (avec C. Bocean), Edition Universitaria, Craiova, 2005. « Approche franco-roumaine de la GRH en PME : Des particularités nationales à un modèle convergeant » (avec O. Bachelard et S. Carpentier), « Audit social, responsabilité sociale et développement durable : vers une convergence européenne » .IAS Luxembourg, 27-28 August 2004 ; « L'innovation – source de l'avantage compétitif » , Revue d'Informatique Economique, No 2/2004.

Aline SCOUARNEC, Maître de Conférences, Directeur de recherche, Université de Caen, Chercheur à l'IAE de Caen (Groupe Vision. Prospective et Gestion) et à DMSP (Paris-Dauphine).

François SILVA, Directeur de la Recherche Euromed-Marseille Ecole de Management. Professeur Associé au CNAM. Docteur en Sociologie. Il a publié « Devenir e-DRH », Edition Liaisons 2003. Coauteur de l'Encyclopédie des Systèmes d'information, Vuibert, 2005.

Dominique STEILER, (DBA) Directeur adjoint à la pédagogie, Professeur au département Management et Comportement de Grenoble École de Management. Au sein de cette école, il dirige le Centre Développement Personnel et Managérial dans lequel il conduit des recherches sur la mesure du stress professionnel. Il est par consultant spécialisé dans les actions de développement managérial et de coaching des managers et cadres dirigeants.

Loubna TAHSSAIN, Membre du CEROG. Thèse « Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et GRH : les freins à l'adoption par les salariés », « Audit de l'impact de l'informatisation des salariés sur les attitudes des cadres marocains », 6ème Université de printemps de l'Institut International de l'Audit Social (IAS Paris) Tunis, mai 2004.

Jean Pierre TCHANKAM, Professeur, Bordeaux Ecole de Management. Membre du CREFF (Centre de Recherche sur l'Entreprise Familiale et Financière, Université Montesquieu-Bordeaux IV). Membre du Conseil d'Administration de l'Institut International de l'Audit Social (IAS) et du Conseil d'Administration de l'Académie de l'Entrepreneuriat (France). Membre du Conseil Canadien des Petites Entreprises et de l'Entrepreneuriat (CCPME). Membre du CEDIMES, Nogent, France.

Delphine VAN HOOREBEKE, Professeur Adjoint Université de Montréal Ecole des Relations Industrielles. Chercheur associé CEROG à l'IAE Aix en Provence. Docteur ès Sciences de Gestion, spécialité Ressources Humaines. Elle a publiée « Le travail émotionnel », in Ouvrage collectif sur les émotions au travail, éditeurs K. Mignonac et Olivier Herrbach, Université Toulouse I, Editions De Boeck. «La dissonance émotionnelle au travail : une approche éthnométhodologique », Management et Avenir, revue électronique à comité de lecture, 2004. « Le management des émotions au travail : une reconsidération des pratiques organisationnelles », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°49, 3e trimestre 2003, p.2-14. « Le rôle de la contagion émotionnelle dans l'acceptation du supply chain management », avec J. Morana Direction et Gestion, n°198, 2003.

Eric VATTEVILLE, Professeur Emérite de Sciences de Gestion à l'Université de Rouen. Docteur d'Etat en Sciences Economiques. Expert Comptable. Licencié en droit et es Lettres. Il a publié « Mesure des Ressources Humaines et gestion de l'entreprise, Economica, 1985 « Le management stratégique de l'emploi », EMS 2003.

Catherine VOYNET FOURBOUL, Maître de conférences, Université Panthéon Assas Paris 2. Docteur en gestion - Chercheur au LARGEPA - Directrice des études du CIFFOP. Auteur de l'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur, e-theque.com.

Maciej WILGOSZ, Doctorant en 4e année dans le département de la Gestion de Travail à l'Institut d'Organisation et de Management de l'Ecole Polytechnique de Wroclaw (Pologne). Domaine de recherche : la macro-ergonomie**.** Activité professionnelle actuelle : Contrôleur de Gestion dans le service de la Direction Financière à la CMA CGM.

Marta WILGOSZ, Doctorante du CEROG à l'IAE d'AIX en Ressources Humaines et du département de la Gestion de Travail à l'Institut d'Organisation et de Management de l'Ecole Polytechnique de Wroclaw (Pologne) – thèse en co-tutelle. Domaine de recherche : la culture d'entreprise Activité professionnelle pour l'année 2004 – Expert Junior auprès de la fondation FERCIS.

Zahir YANAT, Auditeur agréé, président d'honneur de l'IAS, vice président de l'association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise (ADERSE). Diplômé de Sciences Po Bordeaux, titulaire d'un MBA de l'INPED Alger/HEC Montréal, il est docteur en sciences de gestion, habilité à diriger des recherches. Il mène sa carrière d'auditeur et d'enseignant chercheur après avoir été DRH en Algérie, pendant 25 ans. A partir de 1990 il enseigne la GRH, la théorie des organisations, l'audit social et la responsabilité sociale au sein de plusieurs universités en France et au Maghreb. Actuellement maître de conférences à l'université Bordeaux IV, professeur de management à Bordeaux Ecole de Management où il a créé le centre "Humanisme et gestion".

Philippe ZARLOWSKI, Professeur Associé à l'ESSEC ESCP, Docteur en Sciences de Gestion. Vice Doyen du Corps Professoral de l'ESSEC. Recherches sur la diffusion et l'adoption des innovations en contrôle de gestion et sur les interactions entreprises-marchés financiers (articles dans Revue Française de Gestion, Comptabilité-Contrôle-Audit, Revue Economique, Corporate Ownership and Control, etc.).

Manager la diversité culturelle : responsabilité sociale de l'entreprise pour une meilleure compétitivité

« He who knows two cultures lives two lives »
Chinese saying

Manel ABDELJALIL
Etudiante en Doctorat Sciences de Gestion,
IAE d'Aix-en-Provence.
manel.abdeljalil@iae-aix.com

La tendance à la mondialisation des échanges et des investissements a pour effet d'accroître la mobilité des personnes. Les marchés du travail tendent vers une internationalisation de l'offre aussi bien que de la demande. Hommes, biens, services, capitaux et idées sont transférables (Cerdin et Peretti, 1997). La disponibilité mondiale des marchandises et des services mène à une demande globale du personnel. Au niveau de ces ressources humaines, les cadres forment la population la plus exposée à la mobilité internationale. Ils sont au cœur de l'internationalisation des entreprises (Cerdin, 1996).

Aujourd'hui, les cadres ont compris que la mobilité est un facteur de progression de carrière. De son côté, l'entreprise est consciente de cette nouvelle tendance, celle du cadre international : ni Français, ni Brésilien, ni Néerlandais mais « sans frontières » et « multiculturel ». La pénurie de cadres annoncée à partir de 2004 incite certaines entreprises à chercher des contacts hors du marché strictement national de l'emploi. Dans ce contexte, les demandes de l'entreprise évoluent. D'une part, elles portent sur la nature des compétences acquises, dans un contexte où la compréhension des normes et des enjeux internationaux est un atout concurrentiel pour les entreprises. D'autre part, la demande des entreprises s'oriente vers le développement de la capacité d'adaptation des individus à un contexte étranger. Le cadre international[1] est de plus en plus recherché et la guerre des talents s'annonce. La cible sera ce nouveau cadre international[1], « multiculturel » et « sans frontières ».
Dans ce contexte, la rencontre des diverses cultures constitue une réalité quotidienne. Ainsi, le travail dans les entreprises se réalise au sein d'équipes composées d'individus d'origine différente, non seulement de point de vue des métiers, mais également de cultures, de pays et de groupes linguistiques multiples. Ceci amène évidemment des regards et conceptions différents sur le travail en entreprise.

[1] Dans notre recherche, nous nous intéressons à la population des cadres internationaux. Ce sont des cadres de haut niveau qui font l'essentiel de leur carrière à l'international (Cerdin, 1999).

L'objectif de notre étude est de montrer que dans ce contexte, de plus en plus complexe, l'entreprise doit se soucier de comprendre les comportements associés à des cultures différentes pour une meilleure compétitivité. Le management de la diversité culturelle passe avant tout par une adaptation réussie des salariés étrangers au travail. En effet, l'efficacité de l'entreprise et sa performance dépendent de sa capacité à concilier des niveaux adéquats d'intégration de ses salariés internationaux, en rapport avec les contraintes et opportunités de l'environnement multiculturel. De ce fait, la responsabilité sociale de l'entreprise consiste à bien intégrer les cadres internationaux au travail afin d'améliorer sa compétitivité.
Une première partie de cette étude sera consacrée à l'analyse de l'adaptation interculturelle en se basant sur les recherches effectuées dans le domaine de la mobilité internationale. Ensuite, dans une deuxième partie, nous présenterons les résultats d'une étude qualitative menée par entretiens semi-directifs auprès de dix-neuf cadres étrangers en France et cinq professionnels RH spécialistes dans la mobilité internationale. Nous achevons notre recherche par l'examen de la problématique de la gestion de la diversité culturelle et son impact sur la compétitivité de l'entreprise.
En somme, nous essayerons de répondre aux différentes questions qu'imposent l'étude de l'adaptation interculturelle et le management de la diversité culturelle : Quels sont les facteurs d'adaptation des cadres internationaux ? Comment faire travailler ensemble des équipes de cultures différentes ? Comment éviter les conflits dans un groupe multiculturel et tirer parti de la diversité culturelle ? La compréhension des comportements associés à des cultures différentes peut-elle apporter une véritable valeur ajoutée pour une entreprise ? Comment apprécier la contribution de la diversité culturelle à la performance, ainsi à la création de valeur ?

1. L'adaptation interculturelle dans la littérature

La revue des travaux de recherche autour de la mobilité internationale montre que l'adaptation est le dénominateur commun des grands thèmes traités dans ce domaine. Black et Gregersen (1991) proposent un modèle pour expliquer l'adaptation internationale en intégrant les travaux sur les transferts nationaux et l'adaptation des individus à un nouvel environnement organisationnel (Louis, 1980 ; Nicholson, 1984). Caligiuri (2000) remarque que depuis ce modèle, de nombreuses recherches ont été conduites sur l'adaptation internationale (Cerdin, 1996 ; Waxin, 2000). Néanmoins, la littérature dans ce domaine s'est penchée sur l'adaptation interculturelle des expatriés. Mais peu ont étudié l'adaptation interculturelle relative aux cadres de « l'expérience étrangère ».
L'expatriation[2] et l'expérience étrangère[3] forment les deux faces d'une même réalité qui est l'expérience internationale. Les quelques travaux sur l'expérience étrangère (Inkson et al, 1997 ; Suutari et Brewster, 2000) se sont centrés exclusivement sur les motivations de l'expérience étrangère et ont ignoré cette phase de l'adaptation du cadre étranger. Pour cette raison, nous nous baserons sur la littérature autour de l'adaptation interculturelle des expatriés afin de préparer la base théorique de notre problématique autour des facteurs de l'adaptation des cadres étrangers au travail en France.

1.1. Définition de l'adaptation interculturelle

L'acceptation psychologique de l'adaptation est définie par le grand Robert (1996) comme « l'art de relation harmonieuse avec le milieu dans lequel l'individu peut satisfaire la plupart de ses besoins et répondre aux demandes de ce milieu ». La littérature sur l'adaptation interculturelle s'accorde à définir l'adaptation comme « le degré de confort psychologique d'une personne avec plusieurs aspects d'un nouvel environnement » (Oberg, 1960 ; Black, 1990 ; Black et al. 1991 ; Cerdin, 1996 ; Caligiuri, 2000).

La notion d'adaptation interculturelle est ainsi décrite comme l'état psychologique d'un individu confronté à un changement et sa capacité réactive face à la différence culturelle. Les auteurs soulignent ainsi que l'état d'esprit dans lequel se trouve le cadre étranger au cours de son processus d'adaptation se traduit soit par l'acceptation et l'intégration de la différence rencontrée, soit, au contraire, par son rejet. Dans le premier cas, les cadres étrangers sont ouverts à la culture du pays d'accueil, acceptent et intègrent progressivement les différences de comportements, les normes et traditions culturelles, sociales et religieuses.

[2] L'expatriation: le fait pour l'individu de quitter son pays, son lieu de résidence et de travail pour aller vivre à l'étranger tout en restant dans le cadre de la même organisation.

[3] « L'expérience étrangère est, par définition, une odyssée personnelle, entreprise et financée par l'individu lui-même », Inkson et al. (1997).

En revanche, dans le deuxième cas, les cades étrangers vivant une adaptation difficile se referment devant la différence qu'ils considèrent comme une agression de leurs propres normes. De ce fait, l'adaptation se révèle une réponse affective d'un individu plongé dans un nouvel environnement. Ainsi, Black (1990) remarque que cet état émotionnel ne peut être évalué que par la personne même qui en fait l'expérience.

1.2. Modélisation de l'adaptation interculturelle

Les différents essais de modélisation de l'adaptation se sont tout d'abord intéressés à ce processus et à ses différentes phases inscrites dans le temps (Oberg, 1960 ; Torbiörn, 1982). Dans ces essais, l'adaptation est ainsi décrite comme un concept unitaire (la théorie de la Courbe en U). Le processus de l'adaptation commence dès l'arrivée dans le pays d'accueil. Les auteurs soutiennent l'idée que tout individu qui entre dans une sphère culturelle différente de la sienne se trouve confronté à des difficultés d'adaptation culturelle. Ces auteurs proposent ainsi une approche de l'adaptation en quatre phases : la première phase est la « lune de miel », selon l'expression de Black et Mendenhall (1991). Le cadre étranger est dans une position de touriste, qui découvre un nouveau pays, une nouvelle culture. Sa propre culture n'est pas remise en question, en revanche, elle lui sert de référentiel. Face à cette découverte, l'étranger à l'impression d'être intégré dans l'environnement. La deuxième phase est « l'implication », où le cadre étranger commence à comprendre la nouvelle culture, son nouvel environnement de travail. Il prend conscience de la difficulté d'intégrer les nouvelles normes sociales, professionnelles et culturelles. Cette phase de déception se traduit par une chute de son adaptation perçue. La troisième phase correspond au « choc culturel ». C'est la phase où le cadre étranger adopte une attitude négative par rapport à la différence culturelle. L'incompréhension des comportements et des normes des habitants du pays d'accueil le conduit au rejet de toutes possibilités d'intégration. Avec la quatrième phase commence l'adaptation du cadre étranger à la culture d'accueil. C'est la phase de l'adaptation et de la performance au travail. L'étranger fait l'effort de comprendre la différence culturelle en remettant en cause son propre référentiel.

Puis, Black (1988) a mis en évidence trois facettes de l'adaptation : l'adaptation au travail, l'adaptation à l'interaction et l'adaptation générale. La première concerne les responsabilités et les performances ; la seconde, les relations avec les membres de la communauté d'accueil et la troisième, l'adaptation aux conditions de vie comme le logement, la nourriture, les loisirs, les moyens médicaux. Depuis, cette typologie constitue la base des travaux autour de l'adaptation interculturelle (Black et Stephens, 1989 ; Black et Gregersen, 1991 ; Cerdin, 1996 ; Waxin, 2000 ; Mérignac, 2002). Malgré les éléments communs entre ces études, chaque auteur explique les différentes facettes de l'adaptation par des facteurs distincts.
L'originalité des travaux récents sur l'adaptation interculturelle est traduite dans les modèles de Cerdin (1996) et Waxin (2000). Le premier modèle intègre la décision de l'expatriation dans le schéma de l'adaptation. Au niveau des variables de la décision, le modèle retenu propose trois variables liées à la question de la liberté de choix ainsi que des variables classées sous la rubrique des motifs. En ce qui concerne les variables rattachées à la liberté de choix, il s'agit essentiellement des variables suivantes : le libre choix, la compatibilité de la mobilité, la décision concertée. Quant aux variables classées sous la rubrique motifs de l'expatriation, ce modèle suggère une distinction entre les motifs positifs et négatifs.

Les travaux de Waxin (2000), en s'appuyant sur les travaux de Pinder et Schroeder, (1987) et de March et Simon (1958), introduisent le temps d'intégration dans le schéma de l'adaptation. Cette dimension désigne le temps requis par l'expatrié pour atteindre « l'équilibre entre la contribution et rétribution ». En d'autres termes, le temps d'adaptation pour un étranger est le laps de temps qui s'écoule entre le moment où un individu entre dans un nouveau poste et le moment où cet individu a atteint un niveau de performance qui permet d'égaliser la contribution de l'individu et sa rétribution. Dans ce contexte, le temps de l'adaptation est considéré comme un critère important du succès de l'expatriation.

1.3 Les variables explicatives de l'adaptation

La littérature sur l'adaptation interculturelle retient trois facettes de l'adaptation : l'adaptation, au travail, l'adaptation à l'interaction et l'adaptation générale. Les différents modèles présentés retiennent ainsi trois groupes de variables. Nous nous intéresserons successivement aux variables individuelles, contextuelles et organisationnelles.
Les premières sont abordées essentiellement selon cinq points : l'adaptabilité de l'expatrié, l'expérience internationale, la formation préalable, le lien entre l'affectation à l'étranger et le développement de carrière, et enfin, les facteurs sociodémographiques, notamment, l'âge et le sexe de l'expatrié. Les variables contextuelles comprennent l'adaptation du partenaire, la nouveauté dans la culture du pays, la durée de la mission et le pays d'origine. Enfin, quant aux variables

organisationnelles, la littérature identifie les variables suivantes : le travail (clarté dans le rôle/autonomie dans le rôle/nouveauté dans le rôle), le support social, le soutien logistique organisationnel, mais également la nouveauté de la culture organisationnelle, la formation préalable et la présence d'un mentor dans l'entreprise d'accueil.

Vu la problématique de cette étude, qui consiste à étudier le lien entre adaptation des cadres étrangers au travail et la performance de l'entreprise, nous nous limiterons à l'examen des variables organisationnelles. Le choix de ces variables se justifie essentiellement par l'objectif de la recherche, notamment confirmer l'idée que l'efficacité de l'entreprise et sa performance dépendent de sa capacité à intégrer ses cadres internationaux, afin d'éviter les conflits ayant pour cause les différences culturelles. Nous estimons qu'il est très difficile pour l'entreprise d'agir sur les variables individuelles ou contextuelles de l'adaptation.

2. Le cas des cadres étrangers en France

2.1 Méthode

Notre recherche de type exploratoire, a pour objectif d'identifier les facteurs d'adaptation des cadres étrangers au travail en France. Nous avons procédé par entretiens semi-directifs, de face à face, auprès de cinq professionnels RH spécialistes dans la mobilité internationale et dix-neuf cadres étrangers en France. Nous avons établi simultanément deux guides d'entretien. Le premier concerne la population des professionnels en RH. Celui-ci est axé sur leurs politiques RH pour intégrer les cadres étrangers et pour manager la diversité culturelle dans l'entreprise. Le second guide s'adresse aux cadres étrangers et porte sur leur vécu personnel et leur adaptation au travail en France. D'où la méthode biographique.
Ces entretiens furent menés entre le mois de mai et le mois d'août 2003 dans différentes entreprises et villes de France : Actaris et Alsthom à Mâcon, B.N.P Paribas et Cap Gémini à Paris, Gemplus à Géménos, Interactive Intelligence à Aix-En-Provence, Lafarge à Paris, Renault à Lyon, SCM France à La Ciotat, ST Microélectronique à Rousset.

Compte tenu de notre problématique, nous avons souhaité rentrer en contact avec un terrain qui présentait certaines caractéristiques. Notre objectif de départ était de contacter des entreprises de différentes tailles, dans l'objectif d'établir des comparaisons entre différentes structures. Cependant, compte tenu de la particularité de notre population d'étude, des cadres étrangers, la variable taille de l'entreprise s'est imposée. Notre population d'étude se trouve essentiellement dans des grandes structures qui sont chevronnées dans la plupart des cas à l'international. L'embauche d'un cadre étranger coûte cher à une entreprise et seules les grandes structures peuvent se payer ce luxe, « *l'entreprise investie 10000 euros le coût de l'embauche d'un cadre étranger* », déclare un consultant spécialiste dans le domaine des NTIC. Quant aux PME, elles n'en déploient pas moins une activité importante à l'exportation et pour elle, le recrutement des cadres étrangers offrant une ouverture internationale est un enjeu majeur.
Ainsi, notre échantillon « cadres étrangers » est constitué de 19 cadres de différentes nationalités, dans différents secteurs d'activités, arrivés en France entre 1976 et 2002 et répartis ainsi :

		Tranches d'âge				
		?25 ans	26-35 ans	36-45 ans	46 et plus	TOTAL
Expatriés	Femme		1			1
	Homme	1	1	1	1	4
Total expatriés						**5**
Expériences étrangères	Femme		4	1		5
	Homme	1	7	1		9
Total expériences étrangères						**14**
TOTAL		2	13	3	1	**19**

Tableau 1 : Répartition des cadres étrangers par âge, sexe et type de mobilité international

2.2. Résultats

L'essentiel des résultats de notre étude empirique confirme et complète les études sur l'adaptation interculturelle des expatriés. La triangulation des entretiens des professionnels en RH avec les biographies des cadres étrangers, nous a permis de dégager les différents facteurs d'adaptation au travail des cadres étrangers en France.
De nos entretiens émergent cinq catégories de variables : des variables liées aux caractéristiques individuelles, des variables organisationnelles, des variables liées aux caractéristiques du travail, des variables contextuelles, et enfin, des variables liés aux motivations à l'expérience étrangère.
L'ensemble de ces variables explique l'adaptation au travail des cadres étrangers en France. Cependant, nous estimons que les variables organisationnelles et les variables liées aux caractéristiques du travail revêtent plus d'importance pour un manager, car ces variables conditionnent les pratiques ainsi que le choix des politiques en matière de diversité culturelle.

2.2.1. Variables organisationnelles

Celles-ci regroupent les caractéristiques de l'entreprise, le support social de l'organisation, l'aide logistique et la nouveauté de la culture organisationnelle.
Parmi les caractéristiques de l'entreprise, nous retenons sa nationalité, sa taille et sa propre culture. Dans nos entretiens, nous avons pu distinguer les entreprises françaises des entreprises multinationales. Il semble que c'est dans ces grandes structures que les cadres étrangers s'adaptent le mieux. En effet, ce genre d'entreprises favorise la diversité culturelle et la rencontre entre cadres de différentes nationalités. De ce fait, ces entreprises optent pour une politique d'intégration des étrangers adoptant des règles souples sur tous les niveaux et une mentalité plus ouverte à leurs propres cultures et leurs propres valeurs[4].

La taille de la structure conditionne d'autres facteurs organisationnels, notamment, le support social organisationnel, l'aide logistique aux ingénieurs étrangers et la nouveauté de la culture organisationnelle.

Sous l'idée de support social organisationnel, nous regroupons certaines variables, en particulier, le soutien des collègues du travail, le soutien des supérieurs hiérarchiques, la présence ou non d'autres cadres étrangers dans l'entreprise, l'importance de l'expérience internationale du manager. Le soutien des collègues et des supérieurs hiérarchiques, apparaît indispensable pour l'adaptation au travail des cadres étrangers en France. Ce support est d'autant plus déterminant par la présence d'autres étrangers dans l'entreprise. De plus, nous tenons à intégrer le rôle de l'expérience internationale du manager dans l'adaptation au travail des cadres étrangers. Les managers ayant vécus une expérience à l'international accepte plus facilement de travailler avec des étrangers. Ces managers sont généralement plus à l'écoute de ces cadres et se montrent plus disponibles pour résoudre leurs problèmes d'adaptation au travail et à l'interaction avec leurs collègues. Certes, ces préoccupations ne sont pas les mêmes pour un manager qui n'a jamais travaillé avec d'autres cultures. Pour un cadre étranger, échanger avec un manager ouvert d'esprit à la différence le motive dans son travail et crée une ambiance chaleureuse dans l'entreprise.

Par aide logistique, nous englobons tous les services offerts par l'entreprise pour aider les cadres à s'adapter au travail. Nous avons relevé différents services. Aide aux formalités administratives, formation spécifique à la culture d'entreprise, formation à la langue française, formation à l'environnement interculturel afin de faciliter le travail avec d'autres personnes. L'aide logistique dépend fortement de la taille de l'entreprise mais aussi du statut du cadre étranger dans la mobilité internationale. En effet, l'avantage pour un cadre de travailler dans les grandes structures réside dans le fait que celles-ci sont dotées d'un service RH qui s'occupe de l'accompagnement des étrangers dans leurs démarches aussi bien administratives que quotidiennes. Ce service s'occupe entre autres de l'organisation des différentes formations, notamment, la formation en langue, la formation à la culture de l'entreprise... En d'autres termes, un service RH qui se préoccupe exclusivement de l'intégration de ses étrangers.
D'autre part, l'aide logistique dépend aussi du statut de l'étranger dans la mobilité internationale. En effet, pour les expatriés, l'aide logistique comprend l'accompagnement de la personne et de sa famille du pays d'origine jusqu'en France. Cette aide concerne les papiers administratifs, le logement, les formations, etc. Ces services sont les mêmes pour les cadres étrangers recrutés directement dans le pays d'origine. Cependant, cette aide logistique est quasiment absente pour un salarié étranger qui immigre en France de sa propre initiative. Dans ce cas, l'aide logistique se limite aux démarches administratives.

La dernière dimension organisationnelle concerne la nouveauté de la culture organisationnelle. En cela, nous voulons surtout insister sur la distance culturelle qu'il peut y avoir entre la culture organisationnelle des structures des pays d'origine et la culture organisationnelle en France. Nous supposons que les cadres étrangers ayant déjà travaillé dans une organisation dans le pays d'origine auront plus de mal à intégrer la nouvelle organisation en France que les cadres étrangers débutants leur vie active dans l'organisation du pays d'accueil. Cette hypothèse reste à vérifier. A ce niveau, la nouveauté apparaît essentiellement dans la manière de percevoir et d'approcher le travail, et les interactions avec les collègues du travail. A ce propos, les horaires du travail, les pauses déjeuners étaient les dimensions les plus citées dans les entretiens. La nouveauté de la culture organisationnelle apparaît comme un critère important pour expliquer l'adaptation au travail des cadres étrangers. En effet, pour un étranger, comprendre cette culture permet d'éviter d'énormes difficultés quant à ses relations au travail et à l'achèvement de sa mission.

2.2.2 Variables liées aux caractéristiques du travail

Nous avons relevé les variables suivantes : la nouveauté dans le rôle, l'autonomie au travail et l'ambiguïté dans le rôle.

[4] Rapport Annuel du Groupe Lafarge, 2003.

La nouveauté dans le rôle concerne les cadres étrangers débutants leur vie active, ceux qui ont évolué dans le niveau hiérarchique ou qui ont changé de service. Cette variable peut avoir une influence sur l'adaptation au travail des cadres étrangers, dans le sens où lorsque l'étranger change de rôle, il change d'équipe. Ce qui peut impliquer à nouveau des difficultés d'intégration. La nouveauté dans le rôle signifie aussi la nouveauté du poste occupé, ce qui peut constituer une source de difficultés pour le cadre étranger. Cependant, cette difficulté semble être atténuée pour certains étrangers qui occupent des postes en rapport avec leurs pays d'origine ou des pays de la même zone que le pays d'origine.

L'autonomie dans le travail correspond à la liberté dont dispose le cadre étranger dans la mise en œuvre de ses responsabilités professionnelles. Le manque de cette autonomie peut conduire à des frustrations chez l'étranger et diminue du fait ses capacités d'adaptation au travail. Cela peut parfois engendrer des conflits avec ses supérieurs hiérarchiques.

La troisième variable est liée à l'ambiguïté dans le rôle. Celle-ci peut être justifiée par des problèmes d'incompréhension due à la langue. D'après nos entretiens, cette ambiguïté augmente le stress chez les cadres étrangers. De même, elle augmente leurs incertitudes en ce qui concerne leurs compétences et par suite, limite leurs capacités à s'adapter au travail.

Notre étude confirme l'importance des variables organisationnelles et des variables liées aux caractéristiques au travail dans l'adaptation au travail des cadres étrangers en France. Les responsables de la mobilité internationale sont conscients que le stress ou la mauvaise adaptation limite les capacités de création, de décision, de gestion d'équipes et l'inefficacité au travail. D'où l'intérêt d'adapter les cadres étrangers au travail.

3. Diversité culturelle et responsabilité sociale de l'entreprise

Avant d'étudier le lien entre diversité culturelle et responsabilité sociale, il convient de définir l'expression « diversité culturelle » : c'est la représentation, dans un système social, d'individus issus de cultures, de pays et de groupes linguistiques multiples. Cette définition reprend celle de Cox (1994) pour qui "The representation, in one social system, of people with different group affiliations of cultural significance".

Plusieurs raisons poussent les entreprises à promouvoir la diversité culturelle. Ces raisons ont un fondement économique et stratégique. Première contrainte : gagner la guerre des talents. Or, face à la pénurie qui s'annonce, les entreprises recrutent hors du marché national de l'emploi. Deuxième contrainte à ne pas négliger : la responsabilité sociale. Les agences chargées d'évaluer les politiques sociales des entreprises font de plus en plus cas de leur politique de diversité culturelle. Si l'on consulte les rapports des entreprises sur le thème de la responsabilité sociale, le vocabulaire utilisé par les auteurs recouvre de nombreuses réalités, notamment, l'éthique, l'entreprise citoyenne, le développement durable, le comportement sociétal, le civisme… Dans les communications des groupes internationaux, l'accent est essentiellement mis sur le respect des spécificités nationales, la mobilité et la satisfaction de leurs salariés.

Certains managers établissent un lien direct entre la diversité culturelle de leurs salariés et la performance économique de l'entreprise : meilleure compréhension de leurs clients, créativité et prises de décisions plus fiables. « C'est par l'apprentissage de la différence que la curiosité et l'innovation se voient décuplées ». Tel fut le sens du message délivré par Lou Gertsner, PDG d'IBM. De tels propos sont aussi partagés avec Eric Pillet, DRH d'Airbus SAS pour qui la diversité culturelle est un atout et « le modèle que nous inventons est un mélange de valeurs communes et de différences qui s'enrichissent mutuellement. Ainsi, chacun conserve sa culture mais possède aussi une culture européenne qui lui permet de vivre pleinement une expérience, parfois de longue durée, dans un autre pays ».

De nombreuses entreprises ont compris que la diversité culturelle de leurs clients appelait une diversité dans les rangs de leurs propres salariés, de manière à mieux répondre aux attentes du marché de plus en plus mondial, d'autant plus pour un continent comme l'Europe qui combine à la fois les caractères multiculturels, multilingues et multiethniques. Ces entreprises prennent de plus en plus des mesures dans ce sens, y voyant la clé de la croissance future et la possibilité d'acquérir un avantage compétitif (Orlando, 2000 ; Cox, 1991, 1993 ; Gosselin et Chouat, 1993 ; Watson et al. 1993 ; Boeker et Goodstein 1991). Une revue de la littérature en la matière révèle des avantages multiples pour les entreprises. D'abord, la diversité culturelle des salariés permet de mieux répondre aux attentes de la clientèle, elle-même diversifiée, et rehausse l'image et la légitimité de l'organisation (Cox, 1991 ; Gosselin et Chouat, 1993). De plus, la diversité culturelle permet d'accroître la productivité et facilite l'innovation et la résolution des problèmes (Orlando, 2000).

Ainsi, le défi d'une équipe multinationale sera de réussir à tirer profit de sa diversité sans que son fonctionnement n'en souffre. Pour éviter les conflits, il faut tenir compte des besoins relationnels des personnes (Schultz, 1991), c'est à dire, tenir compte des différences dans la façon dont ces individus entrent en rapport les uns avec les autres selon leurs besoins d'exprimer des sentiments liés à l'appartenance, au pouvoir et à l'affection. Les groupes dont les membres sont compatibles sur ces trois aspects, ont plus de chances d'être efficace que ceux dont ce n'est pas le cas. Les symptômes de l'incompatibilité comprennent le repli sur soi, les manifestations d'hostilité, les conflits de pouvoir et l'emprise qu'exercent quelques individus sur l'ensemble du groupe. Schultz (1991) observe clairement que : « si nous pouvons, dès le départ, constituer un groupe de personnes capables de travailler ensemble harmonieusement, nous aurons de fortes chances d'éviter les situations qui déclenchent un gaspillage d'énergie dans les conflits interpersonnels ». Ignorer la diversité culturelle et ses enjeux peut conduire à des « mismanagement », à des erreurs de gestion (Dupriez, 1999). Cependant, l'obligation pour une entreprise de prendre en compte la diversité culturelle n'a pas pour seul objectif d'éviter les erreurs mais surtout de s'assurer des avantages importants de compétitivité. De manière générale, Dupriez (1999) a constaté que lorsque la diversité culturelle s'accompagne d'une faible intégration de certaines composantes culturelles, celle-ci finit toujours par entraîner des coûts supplémentaires. Dans cette même perspective, Baumard (1999) met en évidence le fait que la diversité culturelle entraîne des phénomènes de confrontation brutale de schémas. En effet, la différence de perception des individus à propos du monde peut entraîner des malentendus et une difficulté de communication au sein des équipes. Dans ce même contexte, Chouat et Gosselin (1993) dénoncent le gaspillage des ressources humaines : « nous voyons de nombreux employés issus de groupes non traditionnels s'adapter, se conformer, réduire leur potentiel, perdre leur identité ainsi que leur estime de soi et, à l'occasion, s'épuiser à essayer d'être quelqu'un qu'ils ne sont pas… ». Ces deux auteurs affirment que « la grande quantité d'énergie que les individus dépensent dans leurs efforts pour s'assimiler, pourrait être mieux utilisée à résoudre des problèmes, à identifier des nouvelles occasions d'affaire ou à développer de nouveaux produits ». Dans ce domaine, les structures soucieuses de gérer cette diversité culturelle favorisent une meilleure intégration et peuvent ainsi réduire les coûts en diminuant les motifs d'absentéisme, de rotation du personnel et les conflits sociaux.

Conclusion

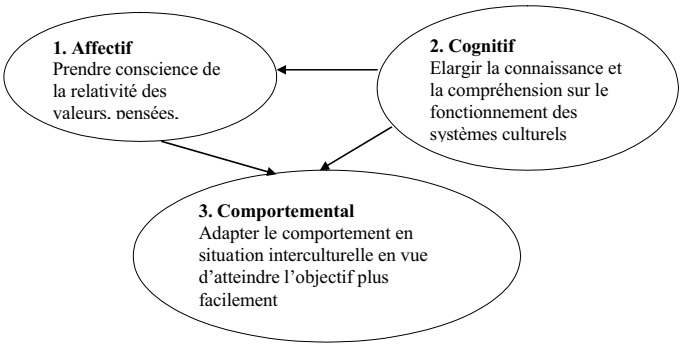
La prise en compte des complexités de toute nature et des spécificités de chaque groupe, de chaque région, de chaque pays exige des managers une grande capacité d'ouverture, d'écoute, de gestion des contradictions. Cette approche de management est un facteur majeur de l'efficacité et de la performance des entreprises. Les spécialistes RH sont conscients que les entreprises doivent profiter au maximum des talents, compétences et autres atouts qu'offrent une main-d'œuvre et des milieux de travail diversifiés. Ces entreprises, en acquérant la réputation d'une gestion efficace de la diversité culturelle, se révèlent plus attractives et peuvent plus facilement s'attacher du personnel qualifié qui leur apporte expériences et compétences. Celui-ci appréciant les valeurs de la diversité, contribue à l'entretenir et à renforcer le processus d'ouverture culturelle. On peut donc s'attendre à ce que les équipes multiculturelles sensibilisées aux situations locales proposent des solutions mieux adaptées à ces situations. Dans une interview au magazine Personnel, le vice-président du service diversité globale chez IBM affirme que « les différences entre les diverses cultures du monde commandent différents modes de gestion… La diversité de la main-d'œuvre est un pont entre le milieu du travail et le marché. Et ses piliers sont les idéaux qui inspirent une façon de traiter les citoyens de tous les pays comme des clients potentiels ».
Le manager d'aujourd'hui doit donc être sensibilisé au concept d'« international », aux cultures étrangères. Dans cette optique, Barmeyer et Mayrhofer (2002) ont élaboré un processus d'apprentissage interculturel qui peut servir à un manager international. Ce processus prend en compte trois composantes : l'affectif, le cognitif, le comportemental.

Ainsi, pour maîtriser la complexité culturelle dans une entreprise, il faut comprendre et tenir compte de la communication en groupe à travers le temps et la distance (se mettre d'accord avec le groupe sur les procédures du travail), des différences dans l'éducation et la formation, des problèmes de disponibilité de technologie, de la langue du travail et des documents, des différences des styles de management, des différences dans la déontologie et l'éthique de travail à travers les pays et les cultures et enfin des aspects politiques et légaux (Barzantny, 2002).

L'interculturel n'est rien sans le métier de base du manager. Cependant, sans sensibilité culturelle et interculturelle, le meilleur manager fera face à d'importants obstacles dans un contexte international (Barzantny, 2002). Ainsi, avec l'entreprise multiculturelle, nous plaidons pour une conception globale de la responsabilité sociale. Concilier l'économique et le social suppose une grande

compréhension de la part des dirigeants afin que les ressources humaines contribuent à la création de valeur dans le respect de l'humain et des spécificités nationales des salariés. Le social peut se traduire dans ce contexte par un renforcement des droits reconnus aux salariés internationaux, dans la lutte contre la discrimination raciale.

Figure 1 : Les composantes du processus d'apprentissage interculturel. Compétences interculturelles (voir ci-dessous).



Bibliographie

BARMEYER, C. ET MAYRHOFER, U. (2002). Le management interculturel : facteur de réussite des fusions acquisitions internationales. Gérer et comprendre, 70, 24-33.

BARZANTNY, C. (2002). L'entreprise et l'internationalisation : les clés de la réussite d'un projet international. Personnel, 433, 13-17.

BAUMARD, P.H. (1999). L'avantage stratégique fondé sur l'improvisation et la diversité. VIIIe conférence internationale de management stratégique, Ecole centrale de Paris.

BLACK, J.S. (1990). The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. Management International Review, 30, 119-134.

BLACK, J.S. ET GREGERSEN, H.B. (1991). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. Human Relations, 44 (5), 497-515.

BLACK, J.S. ET STEPHENS, G.K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments. Journal of Management, 15, 529-544.

BLACK, J.S. MENDENHALL, M. ET ODDOU G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. Academy of management review, 16 (2), 291-317.

BLACK, J.S. ET MENDENHALL, M. (1991). The U-Curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework. Journal of International Business studies, 22, 225-245.

BLACK, J.S. (1988). Work-role transition: a study of American expatriate managers in Japan. Journal of International Business studies, 19, 274-291.

BOEKER, W. ET GOODSTEIN, J. (1991). Organizational Performance and Adaptation: Effects of environment and performance on changes in board composition. Academy of Management Journal, 34 (4), 805-826.

CALIGIURI, P.M. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. Management International Review, 40 (1), 61-80.

CERDIN, J.L. ET PERETTI J.M. (1997). Les cadres français expatriés : principaux déterminants d'une adaptation réussie, in GRH face à la crise : GRH en crise, 4 et 5 septembre 1997, sous la direction de Michel Tremblay et Bruno Sire, Editions Presses HEC, 343-356.

CERDIN, J.L. (1999). La mobilité internationale : réussir l'expatriation, Paris, Editions d'Organisation.

CERDIN, J.L. (1996). Mobilité Internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation, Thèse de Doctorat, Université des Sciences Sociales, Toulouse.

CHOUAT, N. ET GOSSELIN, A. (1993). La diversité culturelle comme facteur de contingence de la gestion des ressources humaines, AGRH, Jouy-en-Josas, 142-146.

COX, T. (1994). Cultural Diversity in Organization: Theory research, and Practice. San Francisco, Berrett-Koehler.

COX, T. ET BLAKE, S. (1991). Managing Cultural Diversity : Implications for Organizational Competitiveness. Academy of management Executive, 5 (3), 45-58.

COX, T. LOBEL, S. ET MCLEOD, P-L. (1991). Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behaviour on a Group Task. Academy of Management Journal, 34 (4), 827-847.

DUPRIEZ, P. (1999). Le management interculturel : mode éphémère ou réalité d'entreprise? Gestion 2000, 3, 60-77.

INKSON, K., ARTHUR, B. M., BARRY, S. ET PRINGLE, J. (1997). Expatriate Assignment versus overseas Experience : contrasting models of international human resource development. Journal of world business, 32 (4), 351-368.

LOUIS, M.R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. Administrative Science quarterly, 25, 226-251.

MARCH, J.G. ET SIMON, H.A. (1958). Organizations. New York : John Willey and Sons.

MÉRIGNAC, O. (2002)., L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés. Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Lyon, Université Jean Moulin Lyon III, IAE Lyon.

NICHOLSON, N. (1984). A theory of work role transitions, Administrative Science Quarterly, 29, 172-191.

ORLANDO, C.R. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. Academy of Management Journal, 43 (2), 164-177.

PINDER, C.C. ET SCHROEDER, K.G. (1987). Time to proficiency following job transfer. Academy of Management Journal, 30 (2), 336-353.

SCHULTZ, J.H. (1991). Le training autogène. PUF.

Suutari, V. et Brewster C. (2000). Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments, Journal of World Business, 35 (4), 417-436.

TORBIÖRN, I. (1982). Living abroad Personal adjustment and personnel policy in the overseas settings. New York, Wiley (Series on studies in occupational stress).

OBERG, K. (1960). Culture Shock : adjustment to new cultural environment. Practical Anthropology, 7, 177-182.

WATSON, W. KUMAR, K. ET MICHAELSEN, L. (1993). Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. Academy of Management Journal, 36 (3), 590-602.

WAXIN, M.F. (2000). L'adaptation des cadres expatriés en Inde : ses déterminants et l'effet de la culture d'origine. Thèse en gestion, Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille III, IAE Aix-en-Provence, CEROG.

Management de la santé et de la sécurité au travail : un nouveau rôle pour les DRH ?

Emmanuel Abord de Chatillon

Maître de Conférences
IUT Annecy
IREGE
abord@univ-savoie.fr

Aline Scouarnec

Maître de Conférences
Université de Caen
a.scouarnec.gvpi@iae.unicaen.fr

La fonction ressources humaines est aujourd'hui confrontée à une évolution majeure de son activité en matière de management de la santé et la sécurité au travail (SST). En effet, si les entreprises industrielles voient se stabiliser leur niveau de sécurité au travail grâce à une amélioration continue de leurs processus techniques de production (Blank et al. 1997), en revanche, l'ensemble des organisations observent une recrudescence de ce que l'on peut appeler les nouvelles pathologies de travail. Sous cette dénomination imprécise se dissimulent des phénomènes disparates qui jusqu'à présent n'appartenaient pas à la sphère traditionnelle des gestionnaires de la SST : violences physiques et psychologiques internes ou externes et stress. Ainsi, la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail observe que désormais, plus de 9 % des salariés européens sont victimes d'intimidations au travail et plus de 4 % victimes de violences physiques alors que près de 28,5 % souffrent du stress[1]. Il convient cependant d'interroger le fonctionnement de nos organisations pour tenter de mieux comprendre les raisons de l'émergence de ces nouvelles difficultés : est-ce un effet de mode et de contagion ? S'agit-il du résultat d'une dégradation des conditions de travail ? Le travail lui-même possède t-il la même signification pour les salariés ? Qu'en est-il alors du rôle des gestionnaires des ressources humaines face à ces nouveaux défis ?

Cette communication se propose de dresser un panorama de cette actualité pour en déterminer les conséquences pour le gestionnaire des ressources humaines. L'observation de ces différentes dimensions permettra de dessiner l'esquisse des évolutions actuelles du rôle du DRH en matière de management de la SST. En effet, dans une première partie, nous nous intéresserons aux évolutions des questions de santé et de sécurité au travail (SST) dans les organisations contemporaines et dans une seconde partie, nous essaierons de démontrer que le « DRH de demain » ne pourra pas faire l'économie de ces questions liées à la santé et à la sécurité au travail et sera donc conduit à développer des compétences plus ou moins pointues en la matière.

[1] Nous remercions la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de Dublin et la DARES pour nous avoir permis d'utiliser dans cette analyse les données des enquêtes réalisées par ces institutions dans la période récente.

1. L'évolution des conditions de travail

L'état des conditions de travail fait aujourd'hui l'objet d'un important débat. Les études des grandes institutions en charge de ces questions au niveau national comme international, semblent mettre en évidence une situation de dégradation des conditions de travail (1.1) et de préoccupation de plus en plus importante du stress, qui peut désormais s'envisager comme une pathologie organisationnelle (1.2).

1.1. Les conditions de travail : plus d'intensité, moins de liberté

Lorsque l'on parle de conditions de travail, il convient de mettre en évidence l'ensemble de ce qu'elles recouvrent. Ainsi, dans un premier temps, on peut, à la suite de Savall et Zardet (79), distinguer trois niveaux d'analyse des conditions de travail :

- Les conditions intrinsèques du travail : posture, bruit, éclairage, technologie ;
- Les conditions extrinsèques : horaires, rémunérations, promotion, relations hiérarchiques ;
- Et l'environnement du travail : transport, législation, logement, environnement géographique et social. Si les deux premiers niveaux apparaissent comme du ressort de l'organisation, il n'en est pas de même pour le troisième qui semble plus contextuel et donc plus difficilement « actionnable » pour le gestionnaire des ressources humaines. Toute la problématique du management des questions de santé et de sécurité se retrouve d'ailleurs dans ce dilemme qui interpelle le gestionnaire des ressources humaines : l'activité du salarié à l'extérieur de l'organisation est en lien étroit avec celle qu'il poursuit au sein de celle-ci. Il semble ainsi qu'en matière de management de la SST, le périmètre de l'organisation ne peut se borner à ses limites physiques. Le salarié importe et exporte ses difficultés d'un monde à un autre.

Une autre approche permet d'aborder les conditions de travail par leur contenu. C'est la logique empruntée par Paoli et Merllié (2001). Ils distinguent ainsi la nature du travail, les environnements physiques, l'organisation du travail, le temps de travail, l'information et la consultation à propos du travail, les facteurs psychologiques, les revenus, l'interaction travail / vie de famille. A partir de ces éléments, un constat est dressé par l'analyse des enquêtes menées par la DARES (2001) : les conditions de travail physiques se dégradent en France. Ainsi, entre 1984 et 1998, la proportion de salariés devant répéter continuellement la même série de gestes passe de 20 à 29 % de la population, alors que celle des travailleurs ne pouvant quitter leur travail des yeux passe entre 1991 et 1998 de 26 à 32 %. De la même façon, les contraintes de rythme suivent la même tendance et mettent en évidence une augmentation sensible de la pénibilité du travail.

Encadré 1 : Part des salariés confrontés à des contraintes de rythme

Proportion de salariés déclarant être confrontés à :	**1984**	**1998**
- Une demande à satisfaire immédiatement	28	54
- Des normes ou des délais inférieurs à l'heure	5	23
- Des contraintes de cadences	7	10

Ainsi, une part de plus en plus importante des salariés est soumise à des contraintes de rythmes alors même que celles-ci étaient traditionnellement associées à des emplois industriels dont le nombre diminue tendanciellement. C'est désormais dans les services que se rencontrent ces nouvelles contraintes, faisant par-là même émerger des problèmes potentiels de santé et de sécurité au travail là où on pouvait penser que les salariés devaient en être exempts. De la même façon, les conditions physiques de travail s'avèrent de plus en plus lourdes (cf. encadré 2). Ce constat s'oppose aux lieux communs habituels concernant une évolution tendancielle vers moins d'effort au travail.

L'effort physique apparaît donc comme de plus en plus important, quel que soit l'indicateur retenu pour le mesurer. Cependant, cette évaluation qui peut surprendre doit également prendre en compte qu'il s'agit d'une perception de contraintes qui, elle, peut être variable au cours du temps. Ce qui est aujourd'hui considéré comme un effort physique, ne l'était pas forcément 14 années avant, même si ceci ne peut suffire à expliquer l'ampleur de la dégradation des conditions physiques de travail. De plus, l'exposition aux risques traditionnels devient de plus en plus fréquente, laissant augurer de futurs problèmes en matière de maladies professionnelles, les expositions d'aujourd'hui étant les maladies de demain. Cette évolution considérable ne peut être que le signe d'évolutions organisationnelles vers une pénibilité accrue.

Mais le point est d'autant plus crucial qu'il est accompagné d'une intensité du travail accrue. Boisard et alii (2002) faisant le point sur cette notion, distinguent deux dimensions de cette intensité : des contraintes industrielles liée à la volonté de régulariser l'activité productive (normes de production, cadences machines, systèmes de production) et des contraintes marchandes liées à un souci de s'adapter à la demande d'un client au sens large. Cette intensité s'est globalement accrue à la fin des années 90, même si les contraintes industrielles ont, elles, régressées. Désormais les contraintes industrielles envahissent le secteur tertiaire et les contraintes marchandes ne cessent de s'accroître. Cependant les éléments objectifs seuls ne peuvent expliquer entièrement cette dégradation. Cette intensification est également un phénomène perçu par le salarié désorienté face à une augmentation de sa charge de travail et une complexification croissante de son travail.

Une telle dégradation généralisée des conditions de travail ne va pas sans poser le problème des causes et des conséquences d'un phénomène d'une telle ampleur. Du coté des causes, ces données laissent penser à une modification générale et progressive du rapport de l'individu à son environnement de travail. Comme si d'un coté l'organisation du travail et le contenu de celui-ci devenait de plus en plus lourds et contraignants, alors que d'un autre coté l'organisation « accorde » au salarié une autonomie factice qui conduit à une nouvelle forme de contrôle plus insidieux (Parodi 2004). L'individu est

Encadré 2 : Part des salariés travaillant physiquement

Proportion de salariés dé clarant :	**1984**	**1998**
- Rester longtemps debout	51	54
- Porter des charges lourdes	21	38
- Rester longtemps dans une posture pénible ou fatigante à la longue	16	37
- Effectuer à pied des déplacements longs ou fréquents	17	35
- Effectuer au moins un effo rt physique	64	72

Encadré 3 : Part des salariés exposés à des risques chimiques

Proportion de salariés déclarant :	**1984**	**1998**
- Etre exposé à des risques infectieux	17	29
- Manœuvrer des produ its toxiques ou dangereux	14	25
- Respirer des fumées	14	23

alors condamné à l'usure du fait de contraintes organisationnelles de plus en plus strictes. On retrouve les idées développées par Dejours (1999) « L'organisation du travail exerce sur l'Homme une action spécifique dont l'impact est l'appareil psychique. Dans certaines conditions, une souffrance émerge qui a pu être imputée au choc entre une histoire individuelle porteuse de projets, d'espoirs et de désirs et une organisation du travail qui les ignore. Cette souffrance, de nature mentale commence quand le rapport Homme - Travail est bloqué c'est-à-dire quand la certitude que le niveau atteint d'insatisfaction ne peut plus diminuer. De plus, contre la peur au travail, comme contre l'insatisfaction, des stratégies défensives sont élaborées par les Hommes de sorte que la souffrance n'est pas immédiatement repérable. Ainsi déguisée ou masquée, la souffrance ne peut-être décelée qu'au travers d'une enveloppe formelle propre à chaque métier, qui constitue sa symptomatologie ». Du coté des conséquences, cette situation ne peut pas laisser indifférents les acteurs de la santé publique d'une manière générale et les gestionnaires des ressources humaines en particulier. On comprend mieux, à la lumière de ces données, le pourquoi des trois problèmes actuels rencontrés en matière de SST :

- la stabilisation du nombre et de la gravité des accidents du travail ;
- le développement des TMS[2] et des maladies professionnelles ;
- et l'augmentation préoccupante du stress et des violences au travail.

D'une manière synthétique, en 2000 ceci peut se quantifier en absences pour maladies ou accident du travail ce qui nous donne le coût direct immédiat actuel du phénomène, soit en moyenne 3,43 jours par salarié européen[3]. Cependant, le plus inquiétant semble à venir puisque la part des salariés souffrant du travail est impressionnante (cf. encadré 4).

[2] TMS : Troubles Musculo-Squelettiques

[3] Il ne s'agit pas ici du coût total du phénomène qui devrait intégrer les coûts de remplacement, les coûts externes, les coûts de formation, les coûts de non production etc…

[4] Données de la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail.

Encadré 4 : Problèmes de santé liés au travail en 2000[4]

Impact du travail sur la santé	Nombre de citations	Fréquence.
pas effet santé	8691	40,0%
Mal au dos	6834	31,5%
Stress	6192	28,5%
Douleurs musculaires épaules cou	5401	24,9%
Fatigue générale	4795	22,1%
Mal de tête	3227	14,9%
Douleurs musculaires des membres supérieurs	3138	14,5%
Douleurs musculaires des membres inférieurs	2784	12,8%
Irritabilité	2040	9,4%
Pbs de sommeil	1694	7,8%
Pb de vision	1666	7,7%
Pb audition	1590	7,3%
Anxiété	1515	7,0%
Pb de peau	1440	6,6%
Blessures	1438	6,6%
Mal à l'estomac	965	4,4%
Allergies	932	4,3%
Difficultés respiratoires	867	4,0%
Traumatisme	442	2,0%
Autre	349	1,6%
NSP	322	1,5%
Maladie de coeur	246	1,1%
Le travail améliore ma santé	218	1,0%
TOTAL OBS.	**21703**	

Le cadre général de l'évolution des questions de santé et de sécurité au travail est ainsi posé. Le travail fait mal aussi bien physiquement que psychologiquement. En effet, si les douleurs musculaires et squelettiques touchent une grande partie des salariés européens, le stress émerge aujourd'hui comme une pathologie organisationnelle à part entière, caractéristique de l'évolution de la pénibilité du travail.

1.2. Le stress : une pathologie organisationnelle

Le stress se trouve aujourd'hui incarner une question exemplaire des problématiques relatives à la SST. En effet, cette question a longtemps été ignorée des praticiens, manquant peut-être de connaissances ou d'outils pour le traiter dans l'organisation, alors même qu'elle apparaît aujourd'hui centrale, puisque touchant l'ensemble des catégories de salariés dans leur lien à l'organisation du travail.

Le stress au travail, que l'on peut définir comme une situation où les exigences du milieu de travail dépassent la capacité des employés à faire face à celles-ci (AESST 2002) constitue le problème de santé émergent majeur de nos organisations. Dans un environnement perçu comme de plus en plus compétitif et où chacun doit assumer les multiples contraintes de la vie familiale et professionnelle, la pression semble peser de plus en plus lourdement sur les épaules des salariés.

Dans ce contexte, pour un manager, s'intéresser au stress dans l'organisation, c'est alors reconnaître et accepter que l'entreprise n'est pas uniquement un lieu d'accomplissement, mais aussi un lieu de contrainte et de souffrance. Se pose alors la question de l'éventuelle prise en compte des éléments externes à l'organisation : vie familiale, mais aussi contraintes liés à l'éloignement du lieu de travail par exemple. Accepter que l'organisation soit un lieu où l'on peut contribuer à traiter des problèmes qui lui sont, ne serait-ce qu'en partie, extérieurs suppose une évolution significative de celle-ci vers une certaine responsabilité sociale.

Le simple fait de travailler sous la contrainte du salariat traditionnel peut être considéré comme une atteinte à la liberté, à l'autonomie et à l'identité des employés. Cependant, cette atteinte est d'autant plus forte et difficile à vivre que l'organisation de cette structure laisse peu de place à d'éventuelles marges de manœuvres pour l'individu et qu'elle ne fournit pas le soutien social que chacun est en droit d'espérer de l'univers social dans lequel il s'investit (Karasek 1979). Ainsi, lorsque l'on parle d'un contenu de travail stressant, on pense le plus souvent aux contraintes psychologiques du travail. Cependant il convient de ne pas oublier les éléments matériels du travail qui conduisent également à du stress (nature du travail, charge de travail et intensité, organisation du travail et horaires de travail).

En ce qui concerne la tâche, on peut distinguer à la suite de Kasl (1992), de nombreux éléments qui présentent un danger potentiel pour l'individu :

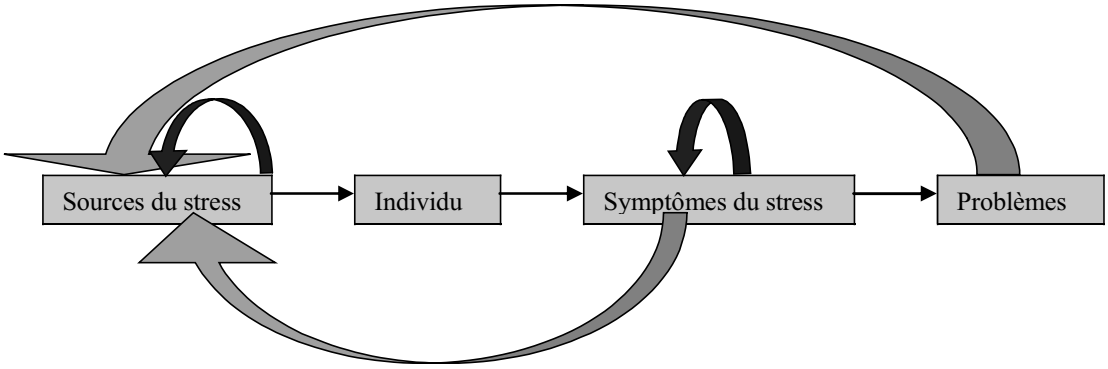
- une faible utilisation des capacités de l'individu,
- des tâches répétitives ou manquant de variété,
- l'incertitude quant au travail à venir,
- le manque d'opportunités d'apprentissage,
- des exigences conflictuelles,
- ou des ressources insuffisantes.

Ce type de tâches se rencontre essentiellement dans des emplois peu qualifiés. Ces métiers conduisent le plus souvent à l'ennui et donc potentiellement à l'anxiété et à la dépression, et plus largement à des problèmes de santé mentale (Kornhauser 1965, Gardell 1971, Laville et Teiger 1976, Caplan et al. 1975, Broadent et Gath 1981, O'Hanlon 1981, Smith 1981, Cox 1985). Au delà des problèmes de santé mentale, ces facteurs engendrent également des troubles musculo-squelettiques significatifs. La charge de travail entre également en jeu. Elle joue sur l'état physique et mental de l'individu de la même manière, qu'il s'agisse de sous-charge de travail que de surcharge. On peut également, à la suite de French (French et al. 1974), faire une distinction entre charge de travail quantitative et charge de travail qualitative. En effet, les individus considèrent les entreprises dans lesquelles ils travaillent comme des lieux permettant bien sûr la réalisation d'une tâche précise, mais également comme un lieu permettant de résoudre des problèmes, voire de permettre le développement personnel de ses membres (Cox et Howarth 1990, Cox et Leiter 1992). Ainsi une faillite de l'organisation sur ces points peut être considérée comme une source importante de stress, l'individu ne rencontrant pas dans l'organisation ce qu'il recherche.

Cependant certains auteurs sont allés plus loin dans l'examen de ces conditions organisationnelles susceptibles de provoquer du stress. Si certains aspects sont bien connus comme l'existence de procédures arbitraires, l'élément essentiel semble se trouver dans les comportements de supervision et les styles de management. Chanlat (1996) a ainsi montré que les modes de gestion Tayloriens, Techno-bureaucratique et Compétitifs conduisaient à beaucoup plus de problèmes de santé que les styles plus participatifs.

La compréhension du stress au travail peut alors être représentée comme un processus récursif, au sein duquel le stress apparaît comme à la fois cause et conséquence de l'état des conditions de travail (cf. encadré 5, Abord de Chatillon 2003). Le stress perçu constituant, pour le gestionnaire, un indicateur pertinent d'état des conditions de travail.

Encadré 5 : Le stress : un phénomène récursif complexe



Mais au delà des styles de management au sens strict, c'est bien dans les relations superviseurs/subordonnés ou des relations salariés/clients que semblent se créer les situations les plus cruciales, à l'endroit où peuvent apparaître les pressions et les violences les plus diverses. On constate que le rôle de prévention du manager de proximité se conçoit comme celui d'un animateur du soutien social et comme un amortisseur des contraintes organisationnelles. C'est à lui de repérer les salariés en difficultés qui ne supportent plus la pression que nos organisations aiment à faire subir à leurs membres au nom de la compétitivité interne et externe, mais également au nom de la nécessité de provoquer un « bon stress[5] ». C'est également à lui d'organiser le soutien social cher à Karasek (1979, 1990), de susciter un accompagnement individuel et collectif de l'individu au travail. Pour cela, il doit renoncer à estimer le stress comme un trouble externe à l'organisation. Le stress ne peut être extérieur à l'organisation puisqu'il possède un véritable coût organisationnel[6]. Dans ce cadre, le gestionnaire des ressources humaines doit prendre la mesure de ces éléments pour impulser les politiques et actions nécessaires aussi bien dans l'accompagnement des individus que dans l'identification des zones de l'entreprise où elles se manifestent.

Face à des questions d'une telle acuité, les gestionnaires des ressources humaines se doivent d'évaluer ces situations de manière à implanter des démarches permettant de réduire d'une manière significative les risques encourus dans leur organisation.

2. Le DRH face à ces questions de santé et sécurité au travail

Pour ce faire, nous allons exposer les résultats de deux enquêtes complémentaires. La première prend la posture du salarié - victime - . Le cas de la force de vente en univers bancaire va nous permettre d'éclairer cette problématique pour tenter de comprendre comment se structurent les perceptions que peuvent avoir les salariés de leurs conditions de travail et l'impact que peuvent avoir sur celles-ci les différents dispositifs organisationnels. La seconde enquête prend la posture du DRH et des constats relatifs à ces activités et compétences à développer en matière de santé et de sécurité au travail.

[5] Le concept de stress positif ou « bon stress », très répandu dans les entreprises publiques et privées est une illusion. Le stress se définissant comme une situation dans laquelle l'individu se sent incapable d'affronter les exigences du milieu de travail. On ne voit pas comment cette situation pourrait être positive pour l'individu (qui ne peut qu'en être affecté négativement) comme pour l'organisation (qui ne peut profiter de l'activité de salariés alors diminués).

[6] Le coût du stress dans l'entreprise n'a été que trop rarement mesuré exactement. Cependant son coût macroéconomique ne peut que laisser pantois. C'est ainsi que le Bureau International du Travail estime que celui-ci est responsable de 240 millions de journées de travail perdues aux Etats-Unis, 40 millions au Royaume Uni et qu'il coûte au total 4,2 milliards de francs en Suisse, soit 1,44 % du PIB ! (Ramacciotti et perriard, 2000, Abord de Chatillon 2004).

2.1. Les conditions de travail de la force de vente : plus de règles, moins d'autonomie, plus de souffrances[7]

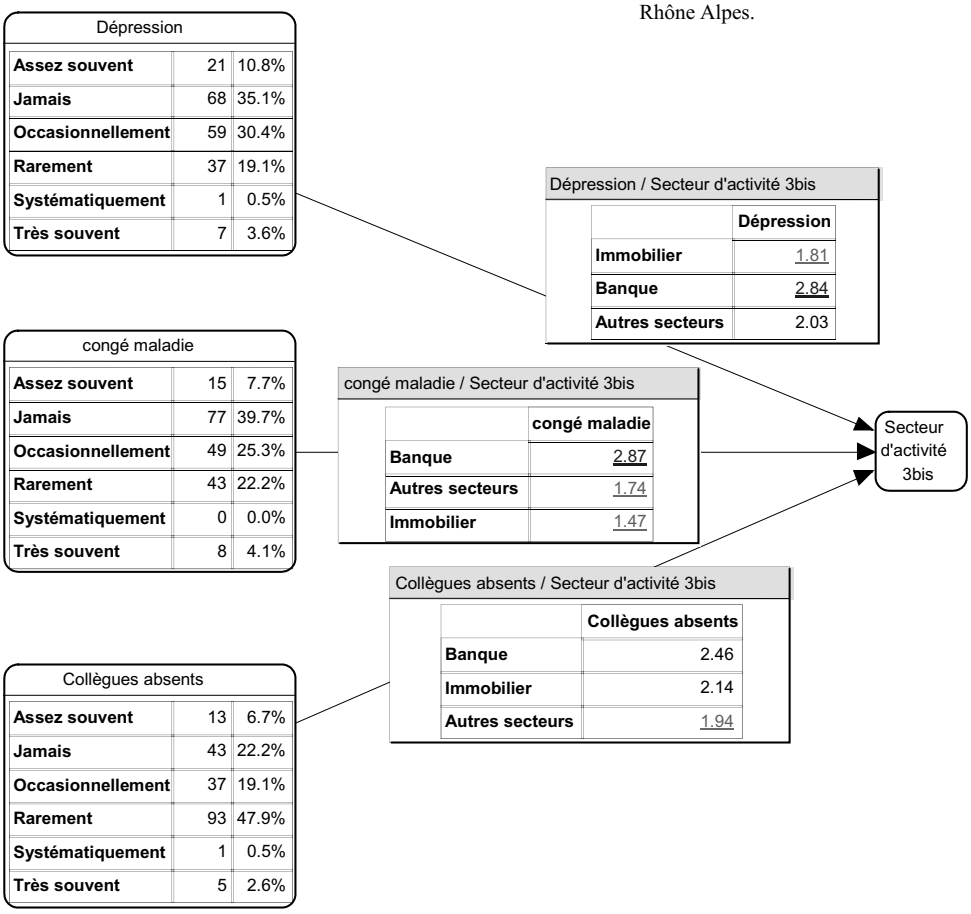
Si le travail industriel est en constante régression, il n'en est pas de même pour le salariat dans les entreprises de service qui devient de moins en moins protégé et de plus en plus soumis à de nouvelles contraintes de production. L'enquête dont les résultats sont présentés ci-dessous avait pour objectif d'évaluer par comparaison avec d'autres secteurs l'état des conditions de travail de la force de vente. L'hypothèse de départ se trouvait dans l'idée que les modes de gestion des équipes de commerciaux possédaient un impact sur la perception que les salariés pouvaient avoir de leurs conditions de travail. Cependant, une rapide analyse des données de cette étude a rapidement conduit à s'interroger sur le secteur bancaire, celui-ci apparaissant manifestement et d'une manière a priori contre intuitive comme celui au sein duquel les conditions de travail sont les moins bonnes. En effet, la situation du salarié des banques semble a priori plutôt enviable, le secteur ne licencie pas, il s'agit d'un travail de bureau, au contact de la clientèle, mais pas systématiquement. Le commercial en univers bancaire semble donc privilégié en regard des contraintes qui pèsent sur ceux qui appartiennent à d'autres secteurs peut-être plus concurrentiels, mais également demandant plus de réactivité.

Notre enquête[8] a donc évalué les conditions de travail des banquiers en les comparant aux salariés de secteurs comparables. Une comparaison avec l'immobilier ne manque pas d'intérêt : elle met en évidence un réel problème de santé mentale dans le secteur (cf. encadré 6).

[7] Ces éléments résultent d'un travail mené en collaboration avec William Gentet (Université de Savoie) sur les modes de management des conditions de travail de la force de vente en milieu bancaire.

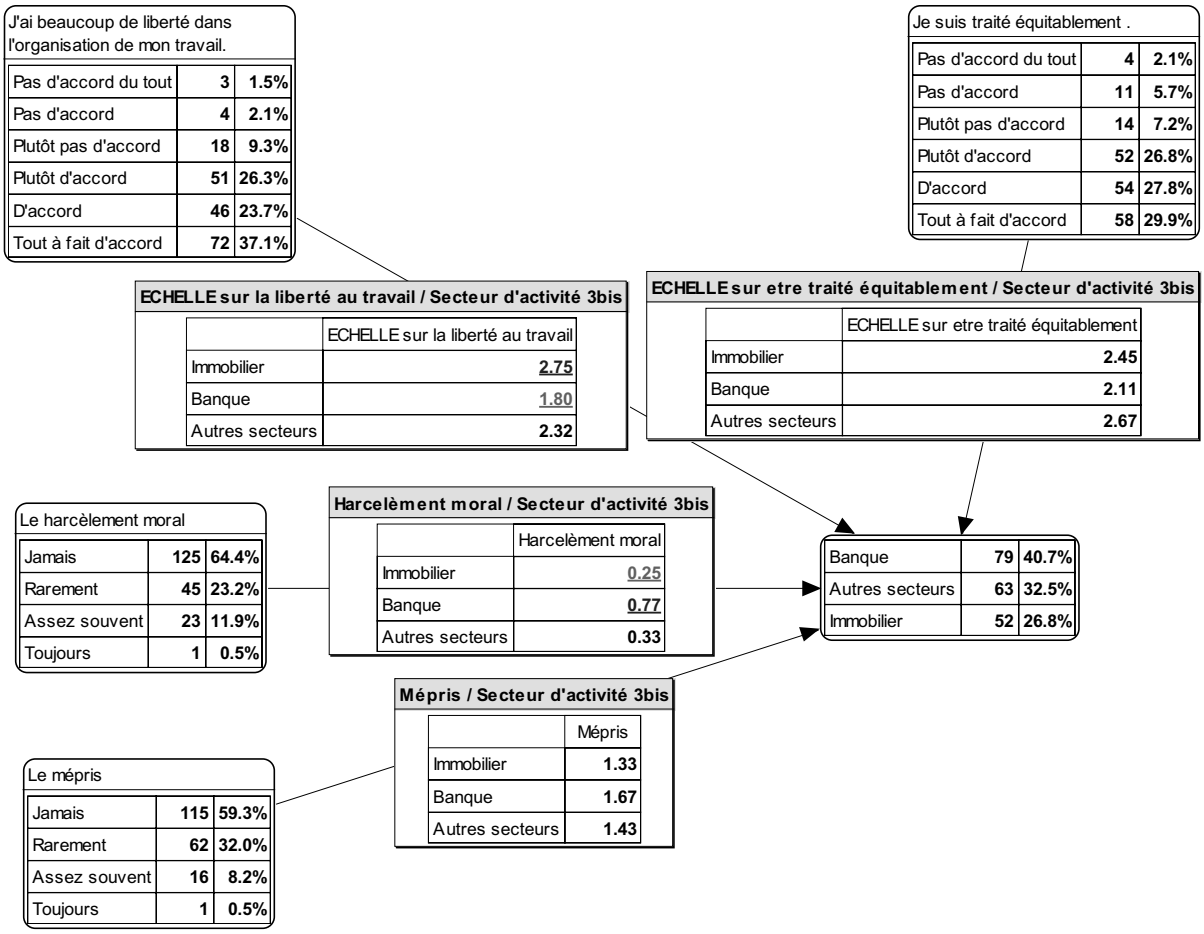
[8] Cette enquête a été menée en face à face en 2003 auprès de 194 personnes appartenant à la force de vente sédentaire et appartenant d'une part au secteur bancaire (79), au secteur immobilier (54) et 63 à d'autres secteurs (automobile, assurance…). Les personnes interrogées n'appartiennent pas à une même organisation, mais à des entreprises et des sites de celles-ci disséminées dans toute la région Rhône Alpes.

Encadré 6 : La banque un secteur dangereux



Les signes de conditions de travail dégradées sont manifestes. On retrouve dans le secteur bancaire plus de dépression, plus d'absentéisme et plus de congés maladies qu'au sein des autres secteurs. Une réelle souffrance au travail est ainsi présente dans le secteur bancaire, ce qui ne peut manquer d'interpeller le gestionnaire habitué aux modes de fonctionnement apparemment confortables de ce secteur. L'explication de ses dégâts se trouve probablement dans les pratiques recensées dans ces organisations et dans le ressenti que les salariés peuvent éprouver face à celles-ci (cf. encadré 7).

Encadré 7 : Pratiques de management des hommes dans les entreprises de l'enquête



On constate alors que le secteur bancaire se caractérise par une pression morale réelle qui se traduit par une absence de liberté dans le travail, un sentiment d'iniquité, du mépris mais également des manifestations de harcèlement moral. Ces indicateurs de climat relationnel et managérial traduisent le mal-être ressenti par les personnes interrogées. Ainsi, les conditions de travail les plus dégradées de notre enquête se rencontre dans un secteur dont l'évolution au cours des dernières décennies a été massive : le métier bancaire s'est diversifié et transformé, passant d'une logique de conseil et de confiance à une logique de contrôle et de normalisation. Cette transition s'est opérée en phase avec le développement des Technologies de l'Information et de la Communication dans ces organisations. Celles-ci ont permis de mettre en place des outils visant l'amélioration de la productivité des chargés de clientèle : emplois du temps partagés, prise en main sur les rendez-vous, plates-formes d'accueil téléphonique, évaluations systématiques des décisions prises etc… Mais cette évolution ne s'est pas faite sans impact sur les conditions de vie au travail des salariés de ce secteur.

Cet ensemble d'éléments contribue à ce que le chargé de clientèle se sente mis sous contrôle et perçoive son autonomie comme de plus en plus réduite. Cette situation est d'autant plus difficile à accepter que le commercial est ancien dans le métier et l'entreprise : il a vécu dans un univers de règles différentes où était privilégié le contact client et la confiance mutuelle. Passer d'un monde de confiance à un environnement de contrôle marque une rupture difficile à vivre pour les salariés. L'examen de cette étude permet de mesurer l'évolution récente des conditions de travail en France. La souffrance au travail ne se rencontre plus aujourd'hui seulement dans des industries de production à travers des risques accidentels et une pénibilité du travail. Les charges de travail lourdes et la taylorisation des organisations de services construisent une nouvelle pénibilité du travail face à laquelle les gestionnaires des ressources humaines doivent tenter de trouver des solutions nouvelles, le risque, cette fois n'étant pas aussi explicite que celui rencontré dans les entreprises du secteur secondaire par le passé. Ces éléments induisent de nouvelles réflexions pour les responsables des ressources humaines en charge de ces questions.

2.2. Le DRH de demain sera un « ordonnateur du cadre de vie au travail »

Après ces résultats d'études dans le secteur bancaire, nous allons désormais présenter les résultats d'une étude prospective sur le devenir des métiers et compétences RH, en mettant le focus sur une partie simplement des résultats : ceux relatifs aux questions de santé et sécurité au travail. Pour cette étude sur la prospective des métiers et des compétences RH, nous avons utilisé la méthode nommée P.M pour Prospective Métier, qui comprend plusieurs étapes que nous détaillons dans le tableau ci-après :

Encadré 8 : Les étapes de la démarche PM

Les étapes	Leurs caractéristiques
1. L'appréhension contextuelle	Etat de l'art théorique sur le sujet, choix de l'échantillon des entreprises et des acteurs experts, rédaction d'un questionnaire ouvert pour des entretiens semi-directifs, réalisation de ces entretiens.
2. La pré- formalisation	Analyse de contenu des entretiens et structuration du phénomène, rédaction d'un questionnaire et envoi aux acteurs-experts.
3. La construction	Organisation d'une journée de travail : analyse en groupes de focus et séance plénière de confrontation
4. La validation	Intégration des résultats des groupes de focus et du terrain, proposition d'un modèle général et validation en fin de journée; enquête en extension complémentaire possible

Nous allons faire une rapide présentation de la façon dont s'est déroulée cette étude. Dans un premier temps, nous avons réalisé un état de l'art sur le sujet. Nous avons ensuite sélectionné un ensemble d'acteurs-experts (35 au total) de par leurs expériences et parcours, représentatifs de différents secteurs d'activité. Nous avons en effet réalisé 35 entretiens en profondeur auprès de ces acteurs-experts exerçant dans des organisations telles que : LVMH, PSA, CITROEN, BOSCH, BOUYGUES, la SACEM, la RATP, la Poste, le ministère des finances, NESTLE, EDF, VEDIORFRANCE, SEB, la SNCF, OMNIUM, l'ANDCP, etc. ou l'ESCP-EAP, l'ESSEC, HEC, ou l'Université de Toulouse, etc. Ces entretiens ont tous été réalisés de la même manière autour de trois thèmes essentiels :

- Quelles sont les principales mutations externes (liées à l'environnement externe de votre entreprise) que vous êtes en train de vivre et qui ont ou auront un impact sur votre organisation et sur vos métiers ? (ces mutations peuvent être d'origine économique, juridique, technologique, sociologique ou politique)
- Quelles sont les principales mutations internes que vous êtes en train de vivre et qui ont ou auront un impact sur votre organisation et sur vos métiers ? (ces mutations peuvent être d'origine économique, juridique, technologique, sociologique, politique ou organisationnelle)
- et enfin, quels sont vos souhaits de changements prioritaires quant aux compétences ou métiers liés à l'environnement.

Ces entretiens, d'une durée de deux heures environ, ont tous été retranscrits intégralement.

Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu qui nous a permis de formaliser un questionnaire que nous avons ensuite adressé aux acteurs- experts. Cette analyse de contenu a été réalisée par codage thématique. Ce travail a ensuite permis de construire un questionnaire de 72 questions reprenant les principales idées évoquées par les acteurs-experts lors des entretiens. Ce questionnaire a été administré par email aux acteurs-experts afin qu'ils puissent donner leur degré d'accord sur une échelle de Likert numérotée de 1 à 5.Trente questionnaires nous ont été retournés. Vingt-neuf ont pu être utilisés pour le traitement statistique. Ce traitement s'est limité à un tri à plat. L'objectif était, pour chaque question d'échelle, de mesurer le degré d'accord des acteurs-experts. En effet, dans les recherches prospectives de ce type sur faible échantillon, l'intérêt est de pouvoir mettre en évidence les convergences et divergences de vues des acteurs-experts (dans une logique d'identification des tendances lourdes, des signaux faibles et des ruptures).

L'exposé des résultats va s'organiser en trois étapes : premièrement, les principaux verbatims issus des entretiens, deuxièment les résultats du questionnaire des acteurs-experts, et enfin les résultats de l'enquête en extension.

2.2.1. Quelques verbatims significatifs

Les principales idées qui sont sorties de l'analyse de contenu réalisées sur les entretiens des acteurs-experts sont les suivantes :

- Les questions de santé au travail seront de plus en plus nombreuses et complexes.
- Il y a lieu d'imaginer de nouvelles articulations entre les équipes RH et la médecine du travail.
- De plus, les équipes RH devront développer plus de collaboration avec les personnes en charge de l'hygiène, la qualité, la sécurité et l'environnement.

Nous faisons état de quelques verbatims significatifs :

« En plus, il y a la question de la santé au travail. Aujourd'hui, ce n'est pas trop maîtrisé par les DRH mais ça va le devenir. Il faut élargir la notion d'hygiène/sécurité à la santé au travail. C'est l'expertise qu'on attend dans l'entreprise du DRH tant au niveau de la direction générale que des managers ou des partenaires sociaux ».
« ergonomie/sécurité : dans notre industrie les représentants syndicaux sont friands de cela. Il y a une montée des corporatismes. Les syndicats ont perdu leur mandat de représentation via les urnes. Ils veulent avoir l'avis des corporatismes. On nous demande de faire de la négociation directe ».
« Le harcèlement moral : il y aura un équivalent. Comment concilier le fait, en particulier en France, de la revendication, de la liberté des gens avec la productivité (travailler 20 heures en étant aussi productif). Cela passera par le fait qu'on va déléguer aux machines ce qu'elles peuvent faire et gérer du capital intelligence très problématique. Avant on gérait le capital de force. ex : la mine. On inverse. Çà va de pair avec la dématérialisation, la féminisation. Ce sera long car il n'y a pas de savoirs institués».
« En interne, il faut également prendre en compte le stress, la pression sur les individus de plus en plus forte. La culture de contrôle de gestion, l'environnement humain».
« Il ne faut pas oublier non plus le médico-social. Chez nous, on a développé un service de « victimologie » qui dépend de la DRH. Il faut des médecins du travail, des psychologues, etc ».
« Le métier émergent a trait à tout ce qui concerne la santé, le cadre de vie, les locaux, la sécurité, l'hygiène, l'ergonomie, la souffrance au travail. Les choses ne sont pas bien définies aujourd'hui. Elles vont se concrétiser demain. Le DRH de demain, ce sera le grand ordonnateur du cadre de vie au travail ».

2.2.2. Résultats du questionnaire d'experts

A la suite des entretiens et de l'analyse de contenu qui s'en suivait, nous avons formulé un questionnaire adressé aux acteurs-experts. Les principaux résultats relatifs aux questions de santé et de sécurité au travail sont les suivants :

Encadré 9 : Les résultats du questionnaire d'acteurs-experts

Les étapes	Leurs caractéristiques
1. L'appréhension contextuelle	Etat de l'art théorique sur le sujet, choix de l'échantillon des entreprises et des acteurs experts, rédaction d'un questionnaire ouvert pour des entretiens semi-directifs, réalisation de ces entretiens.
2. La pré- formalisation	Analyse de contenu des entretiens et structuration du phénomène, rédaction d'un questionnaire et envoi aux acteurs-experts.
3. La construction	Organisation d'une journée de travail : analyse en groupes de focus et séance plénière de confrontation
4. La validation	Intégration des résultats des groupes de focus et du terrain, proposition d'un modèle général et validation en fin de journée; enquête en extension complémentaire possible

Sans conteste, on ne pourra plus faire l'économie d'une véritable prise en compte des questions liées à la santé et à la sécurité au travail par les DRH et leurs équipes. Des partages de compétences, des collaborations avec les équipes de santé ou le développement de certaines compétences propres sont alors à imaginer.

2.2.3. Résultats de l'enquête en extension

Après le traitement statistique, un travail de structuration des principaux thèmes a été réalisé et nous sommes parvenus à mettre en évidence des axes principaux de réflexion quant à l'avenir des métiers et des compétences RH. Ces axes de réflexion ont été ensuite soumis aux experts réunis « en chambre ».De plus, grâce au soutien de RH Info, puis de l'ANDCP, il nous a été possible de rédiger à l'issue de la démarche globale PM, un questionnaire afin de lancer une enquête en extension. Par enquête en extension, nous signifions une enquête qui reprend les principaux » futurs possibles ou probables » qui ont été formulés par les acteurs-experts et qui sont repris sous forme de questionnaires administrés à un grand nombre d'individus. Ce questionnaire, de 120 questions permettait de donner son degré d'accord sur une échelle de Likert numérotée de 1 à 5. Ce questionnaire avait comme objectif de faire valider ou invalider par un plus grand nombre les « futurs possibles ou probables » construits par les acteurs-experts. Il a été administré aux 22 000 adhérents de RH Info, 4000 adhérents de l'ANDCP et à un fichier personnel de 75 DRH. 523 questionnaires exploitables nous ont été retournés. Nous allons désormais vous présenter les principaux résultats relatifs aux questions sur la santé et la sécurité au travail :

Encadré 10 : Les résultats de l'enquête en extension

	Nbre de répondant	**D'accord ou tout à fait d'accord**	**Moyenne**	**Ecart-type**
1. Il faut qu'on développe des compétences en matière d'ergonomie, sécurité, santé au travail	**29**	**82,7%**	**4,0690**	**0,84223**
2. En interne, il faut également prendre en compte le stress, la pression sur les individus qui est de plus en plus forte. Cela va nécessiter des compétences en médecine du travail, en ergonomie, en psychologie dans les services RH.	**29**	**65,5%**	**3,5517**	***1,18280***
3. La question de la santé au travail n'est pas bien maîtrisée par les DRH aujourd'hui, mais elle devra l'être demain. Le DRH de demain, ce sera le grand « ordonnateur du cadre de vie au travail ».	**29**	**65,5%**	**3,4483**	**1,15221**
4. Les équipes RH devront accentuer leurs collaborations avec : - Les médecins du travail	**29**	**79,3%**	**4,000**	**1,06904**

Tous s'accordent à penser que la prise en compte du cadre de vie au travail sera une des composantes de l'activité des équipes RH. Les acteurs-experts avaient mis en avant ce futur possible et les résultats de l'enquête en extension le confirment. Dans ce cadre, il y a lieu d'imaginer de nouvelles collaborations entre les équipes RH et la médecine du travail, mais aussi avec les personnes en charge de l'hygiène, de la qualité, la sécurité et l'environnement. Les formations, qu'elles soient continues ou initiales en gestion des ressources humaines auront donc à intégrer des programmes spécifiques en la matière.

Discussion et conclusion

Dans cette perspective, le DRH du 21e siècle devient alors moins gestionnaire que manager, retrouvant par là une partie du rôle stratégique qu'il convoite et avec lui ceux intéressés par les progrès en matière de SST. Il ne s'agit plus comme dans la période précédente de normaliser les dispositifs de management ou de promouvoir des démarches globales d'amélioration de la qualité, ces démarches étant manifestement contre-productives (Abord de Chatillon 1995, Perriard 1998, Brenner et al. 2002) ; mais plutôt d'accompagner et d'anticiper les évolutions organisationnelles pour les rendre compatibles avec les capacités individuelles et collectives de travail dans un bien-être minimal. Cependant, dans ce cas comme dans bien d'autres, le DRH devra s'élever contre la volonté permanente des dirigeants d'entreprises et des actionnaires à vouloir une constante amélioration de la productivité et de la flexibilité du travail, le droit et de santé des employés étant dans un même ensemble considérés comme des contraintes à respecter *a minima*.

Le processus de l'évaluation des risques, imposé par les directives européennes depuis une dizaine d'années, est aujourd'hui rentré dans les organisations françaises. La loi impose ainsi la rédaction d'un document unique depuis novembre de l'année 2003. L'institution de ce processus et son fonctionnement paraissent éminemment significatif d'une évolution de nos manières de penser la prévention en SST. En tout état de cause, cette démarche possède un projet fort : celui de mettre en place un outil de gestion dans une logique participative au sein d'organisations qui ne le sont pas toujours. Mais cette démarche possède également l'avantage de préserver l'avenir : si l'on constate un basculement des préoccupations SST en direction des nouvelles pathologies du travail et des maladies professionnelles, le dispositif en place est en mesure de permettre la construction d'un état des lieux pertinent de nouveaux risques pour peu que les acteurs acceptent de s'en donner la peine. Le dispositif d'évaluation des risques fournit ainsi un cadre utile à la compréhension des risques futurs.

Le processus récent d'évaluation des risques illustre bien cette logique qui débouche sur une réelle dichotomisation des pratiques en matière de traitement organisationnel des problèmes de SST : d'un coté une minorité d'entreprises qui s'emparent de ce processus pour en faire un outil intégré à la démarche générale de pilotage des questions de SST et qui va faire émerger aussi bien de nouvelles difficultés que de nouveaux moyens de les traiter, et de l'autre une grande majorité d'organisations qui préfèrent limiter l'outil à sa dimension strictement juridique et qui se contentent alors de rédiger un document unique superficiel et surtout artificiel. Si on met en parallèle cet événement avec la préoccupation grandissante des directions générales pour la prévention des risques industriels à la suite de l'accident d'A.Z.F. à Toulouse en septembre 2001, on se rend compte que face à ces nouvelles données, il reste de la place pour le gestionnaire des ressources humaines : c'est à lui, avec les acteurs intermédiaires de l'organisation (syndicats, agents de prévention, encadrement de proximité, membres des CHSCT…), de maintenir l'effort de prévention quotidien. Cet effort reste certes moins spectaculaire que la mise en place d'une démarche complète et visible de management des risques, mais apparaît comme porteur de plus d'efficacité à long terme.

Dans ce cadre, nous retiendrons que si la souffrance au travail est un phénomène qui existe depuis toujours, elle n'est pas près de disparaître. Elle apparaît seulement sous des formes différentes liées aux nouvelles organisations de travail. Le DRH de demain devra donc développer des compétences en matière de santé et de sécurité au travail. Ces résultats appellent également des dispositifs de formation initiale ou continue en la matière, mais aussi le rapprochement des professionnels de la santé avec les managers et en particulier les DRH. Ceci laisse présager de belles perspectives de recherches et d'actions en matière de partages de compétences et d'expériences…

Bibliographie

ABORD DE CHATILLON E. (2004) : « Management de la santé et de la sécurité au travail : un problème de mesure ? », Actes du quinzième congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Université du Québec à Montréal, Septembre 2004.

ABORD DE CHATILLON E. (2003) : « L'audit de stress au travail : un audit de santé de l'organisation ? », Revue Performances, N°12, Septembre-Octobre, pp 29-36.

Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (2002), « Stress au travail », FACTS, N°8.

ABORD DE CHATILLON E. (1995) : « Accident du travail et gestion de la sécurité : représentations des acteurs et efficacité des outils », Thèse de doctorat nouveau régime en Sciences de Gestion, GEREG, Université de Savoie, 396 p.

BACHELARD O. ET CANTIN R. (2003) : « Evaluation des risques professionnels : importance des démarches managériales et écologiques », Revue Performances, N°12, Septembre-Octobre, pp 25-28.

BOISARD P., CARTRON D., GOLLAC M. ET VALEYRE A. (2002) « Temps et travail : l'intensité du travail », Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin, 103 p.

BRENNER MARK D., FAIRRIS DAVID & RUSER JOHN, 2002. "'Flexible' Work Practices and Occupational Safety and Health: Exploring the Relationship Between Cumulative Trauma Disorders and Workplace Transformation," Working Papers wp30, Political Economy Research Institute, University of Massachusetts at Amherst.

BROADENT D.E. ET GATH D. (1981), "Ill health on the line : sorting myth from fact", Employment Gazette, 89, N°3.

CAPLAN R.D., COBB S., FRENCH J.R.P., VAN HARRISSON R. ET PINNEAU S.R. (1975), « Job Demands and Worker Health » , US Department of Health, Education and Welfare, N° NIOSH 756160, US government Printing Office, Washington DC.

CHANLAT J.L. (1996), « Stress et détresse au travail : votre mode gestion est-il malade ? », Personnel ANDCP, N°375, décembre 1996, pp 56-59.

COX T. (1985), « The nature and measurement of stress », Ergonomics, N°28, pp 1155-1163.

COX T. ET HOWARTH I. (1990), « Organizational health, culture and helping », Work and Stress, N°4, pp107-110.

COX T. ET LEITER M. (1992), « The health of healthcare organizations », Work and Stress, N°6, pp 219-227.

DARES (2001) : « Organisation du travail, résultat des enquêtes Conditions de travail de 1984, 1991 et 1998 », La Documentation Française.

DEJOUR C. (1999), *Le facteur humain*. PUF, Paris

FRENCH J.R.P., ROGERS W. ET COBB S. (1974), « A model of person-environnement fir. In G.W. Coehlo, D.A. Hamburg et J.E. Adams (eds) « Coping and adaptation », Basic Books, New York.

GARDELL B. (1971), « Alienation and mental health in the modern industrial environnment », in the modern industrial environment », in L. Levi (ed.), « Society, Stress ad Disease », Vol. 1 Oxford University press, Oxford.

HUBERT P. (2000) : "Approche compare de quelques évolutionsde la gestion du risqué en France", CNRS, Séminaire de programme risques collectives et situations d cerise, Actes de la 17ème séance, 27 avril.

IGAS (2003) : « Santé, pour une politique de prévention durable », rapport 2003, La Documentation Française, Paris.

KARASEK R.A. (1979), « Job demands, job decision latitude and mental strain : implications for job redesign », Administrative Science Quarterly, N°24, pp 285-308.

KARASEK R.A. (1990), « Lower health risk with increased job control among white collar workers », Journal of Organizational Bahavior, Vol 11, pp 171-185.

KASL S.V. (1992), « Surveillance of psychological disorders in the workplace », in G.P. Keita et S.L. Sauter (eds.) « Work and WellBeing : An agenda for the 1990s », American Psychological Association, Washington DC.

KORNHAUSER A. (1965), « Mental Health of the Industrial Worker », University of Chicago press, Chicago, Illinois.

LAVILLE A. ET TEIGER C. (1976), « Santé Mentale et conditions de travail », Therapeustische Umschau, N°32, pp152-156.

O'HANLON J.F. (1981), « Boredom : practical consequences and a theory », Acta Psychologia, N°49, pp 53-82.

PAOLI P. ET MERLLIÉ D. (2001) : « Troisième enquête sur les conditions de travail 2000 », Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin.

PARODI M. : « Les transformations des conditions de travail des ouvriers », Revue de l'OFCE, N°88, pp 185-202.

RAMACCIOTTI D, PERRIARD J. (2000), « Les coûts du stress en Suisse », rapport au secrétariat de l'économie, 136 p.

SAVALL H. ET ZARDET V. (1989), Maîtriser les coûts et les performances cachées, Economica, deuxième édition.

SETBON M. (2004) : « Risques, sécurité sanitaire et processus de décision », Elsevier, collection Médecine des risques.

SIMARD M. ET MARCHAND A. (1997) : « La participation des travailleurs à la prévention des accidents du travail : formes, efficacité et déterminants», Rapport IRSST, février.

SMITH R.P. (1981), « Boredom : a review », Human Factors, N°23, pp 329-340.

SOTTY P. (2002) : « Risques professionnels : quelles conventions pour leur évaluation et leur gestion ? », séminaire de thèse, LEST, Université d'Aix Marseille 1, 17 mai.

SOTTY P. (2004) : "L'évaluation comme processus de construction des risques professionnels et de rationalisation de leur gestion », Projet de thèse en sciences de gestion, Université d'Aix Marseille 1, octobre.

BLANK VERA L.G., LAFLAMME LUCIE ET ANDERSSON RAGNAR : "The Impact of Advances in Production Technology on Industrial Injuries: a Review of the Literature", Safety Science Vol. 26, No. 3, pp. 219-234, 1997.

Le bilan de compétences : opportunité pour l'entreprise d'un usage et d'un droit individuel ?

Thierry ARDOUIN

Maître de conférences,
Université de Rouen.
thierry.ardouin1@free.fr

Sylvain LACAILLE

Consultant-Formateur,
Chargé de cours,
Université de Rouen.
sylvain.lacaille@club-internet.fr

Le développement économique ne peut se faire sans le capital humain et le développement social n'a de sens qu'intégré aux réalités économiques. Cet axiome est de plus en plus juste, réel et effectif qu'il s'inscrit dans un ensemble plus large de responsabilité sociale de l'entreprise où la dimension environnementale sous ces différentes formes (écologique, sociale, juridique) est présente. Si auparavant la performance économique pour une minorité d'actionnaires était unique et univoque, elle se trouve en bute à une nouvelle logique socio-économique de responsabilité sociale de l'entreprise avec une efficacité intégrant une triple performance : économique, sociale et environnementale.

Dans ce contexte, les ressources humaines, dans leur acception la plus large, sont incontournables et apparaissent comme primordiales à tous les niveaux du process du travail. Parallèlement à la gestion du personnel d'une part, à la gestion sociale d'autre part, la gestion des compétences individuelles et collectives est une, si ce n'est LA, source de performance de l'entreprise. Dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences où la formation a un rôle prépondérant, il existe un dispositif, peu connu et peu utilisé qu'est le Bilan de compétences.

A l'heure où le changement devient la règle, l'innovation une nécessité, les salariés sont dans l'ardente obligation d'inscrire leur travail dans un continuum le plus souvent incertain, voire inconnu. Dans ce contexte, le bilan de compétences, longtemps délaissé aux individus et sources de questionnement et de remise en cause quand demandé par l'entreprise peut devenir un véritable outil au service de la personne et de l'organisation dans un dispositif négocié, concerté et contractualisé d'autant plus qu'il est réaffirmé, dans cette optique, dans la loi sur la formation professionnelle du 4 mai 2004.

Alors qu'il est longtemps apparu comme discrétionnaire, expérimental et peu productif, le bilan de compétences n'est-il pas un moyen au service de l'efficacité organisationnelle ? Ne permet-il pas de réunir les contraires ; entre efficacité économique et efficacité sociale, entre dimension individuelle et collective ? Ne permet-il pas d'inscrire une culture de l'évaluation et du changement dans les organisations et non pas seulement une logique de contrôle et de procédure ?

1. Le bilan de compétences : cadre historique et contextuel

1.1. Fondements historiques du bilan de compétences

L'origine du bilan de compétences s'inscrit dans le mouvement de la reconnaissance et de la validation des acquis apparu aux Etats-Unis dès la fin de la seconde guerre mondiale. A cette époque, des militaires américains, en particulier de l'armée de l'air, ont revendiqué d'obtenir des « crédits » correspondant à leurs savoirs acquis pour entrer dans le civil et, si nécessaire, compléter leur formation. De même, dans les années soixante, au Québec, des mouvements de femmes ayant élevé leurs enfants ont souhaité faire reconnaître leurs expériences personnelles pour obtenir un emploi et/ou suivre des cours du soir. Dans ces pratiques, le bilan permettait d'identifier clairement des « savoirs pratiques » en mettant l'accent sur les « acquis expérientiels ». Il s'agissait de les faire reconnaître soit pour un accès à une formation, soit pour un accès ou une progression dans un emploi en prenant en compte ce que chacun savait déjà.
En France, c'est à Bertrand Schwartz et à son équipe du Centre Universitaire de Coopération Economique et Sociale de Nancy (CUCES) que l'on peut attribuer les prémices des bilans de compétences. Dès 1964, au moment de la reconversion de la sidérurgie, il s'est employé à faire passer l'idée que chacun peut se former et progresser à son rythme, *en tenant compte de ses acquis*, et *sans réapprendre ce que l'on sait déjà*.

En juillet 1971, la loi posant les bases de la formation professionnelle continue marque une nouvelle étape dans le développement et le renforcement de l'intérêt pour l'évaluation des acquis liés à la formation et aux expériences professionnelles. La réussite de la mise en place de cette politique de formation permanente nécessitait donc, dans un premier temps, la rencontre de plusieurs éléments moteurs :

- Historiquement, l'influence des événements de mai 1968 ainsi que les accords de Grenelle a été déterminante.
- Les esprits étaient prêts : les organisations patronales et syndicales se préoccupaient, en effet, du challenge de la société industrielle, des mutations et des exigences d'adaptation continuelle qu'elle provoque et partageaient le sentiment d'une adaptation nécessaire de notre système de formation.
- La mise en jeu des héritages de la politique de formation permanente des adultes (ceux de Jules Ferry, des formations syndicales ou des pratiques déjà existantes dans les entreprises) a facilité la mise en place du nouveau dispositif de formation.
- Les mutations de l'économie dans les années 1960 appelaient ce changement.

La construction du système de formation continue devait reposer sur une participation active des partenaires sociaux. Puisque la formation permanente n'était pas dans une position claire, seul un compromis vivant, négocié entre les acteurs principaux : le patronat et les syndicats, pouvait servir à une relance législative.
La loi, quant à elle, permettait d'étendre à tous les travailleurs le bénéfice du progrès réalisé par l'accord qui ne concernait que les organisations rattachées au CNPF. Elle offrait la possibilité d'instituer, d'une manière plus importante, les droits et devoirs de chacun, et d'instaurer la mise en œuvre d'une participation financière qui paraissait à l'époque, du point de vue de l'efficacité, le complément nécessaire à l'accord. La loi de 1971 met aussi en place un système ouvert et décentralisé de formation permanente reposant sur des institutions tripartites, professionnelles ou paritaires à tous les niveaux.
Mais c'est dans les années quatre-vingt-dix, avec l'augmentation du chômage des jeunes et le constat qu'un grand nombre d'entre eux sont sur le marché du travail sans aucune qualification, que s'est créé un certain nombre de mesures relatives à la formation et à l'orientation. En effet, les travaux de Bertrand Schwartz (1982) ont fait prendre conscience qu'un traitement positif et efficace des populations en difficulté et en risque d'exclusion, que ce soit les jeunes sans qualification, les salariés licenciés de la sidérurgie ou des constructions navales ou autres, passait par une phase préalable d'orientation avant d'engager un projet professionnel. Cette phase préalable devait par ailleurs prendre en compte l'expérience personnelle antérieure, souvent aussi importante que la formation initiale éventuelle. A la suite de ces travaux, se sont généralisées les pratiques d'orientation à l'intérieur du dispositif de la formation professionnelle issu de la loi de 1971. Les mesures mises en place ont essentiellement visé les demandeurs d'emploi et les jeunes sortant de la formation initiale sans qualification comme l'AFR (Al-location Formation Reclassement), pour les demandeurs d'emploi de longue durée et la création du CFI (Crédit de Formation Individualisé) pour les 16-25 ans, par la loi du 4 juillet 1990. Celle-ci ouvre un droit au bilan et à l'élaboration d'un projet personnalisé de parcours de formation à tout jeune engagé dans la vie active et dépourvu de qualification professionnelle.

En 1986, sur l'impulsion des pouvoirs publics, un expérimentation est lancée mettant en place un Centre Interinstitutionnel de Bilans de Compétences (CIBC)

dont le premier vit le jour à Saint Etienne dans la Loire. Cette mission, prévue initialement pour 6 mois, démontra rapidement l'utilité de constituer une réponse formalisée et spécifique aux difficultés économiques de l'époque. La constitution des CIBC fut confiée à trois partenaires des services publics de l'emploi et de la formation : l'Anpe, l'Afpa et les Greta.

En outre, la dégradation du contexte économique, l'accélération des mutations économiques et technologiques rendirent plus nécessaire que jamais la mobilité, la transférabilité et la flexibilité des compétences et des hommes. On est en effet passé au cours d'une vie professionnelle d'« un métier dans une entreprise » à « plusieurs métiers dans différentes entreprises », avec souvent une ou plusieurs périodes intermédiaires de chômage. Les salariés ne pouvaient plus alors se contenter de subir les évolutions qui leur étaient imposées.
C'est dans ce contexte que s'initie en France une expérience novatrice : le bilan de compétences. Les partenaires sociaux et l'Etat font du bilan de compétences un droit accessible aux salariés, institutionnalisé par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 3 juillet 1991. Le domaine de la formation professionnelle et celui de la gestion des ressources humaines s'enrichissent ainsi d'un nouvel outil d'aide à l'orientation[1].

Cet accord fait apparaître pour la première fois la notion de congé de bilan de compétences qui a « pour objet de permettre à tout salarié au cours de sa vie professionnelle de participer à une action de bilan de compétences indépendamment de celles réalisées à l'initiative de l'entreprise » (art. 32-1). Cet accord précisait donc les finalités du bilan qui était la remise d'un « document de synthèse destiné à l'usage exclusif du salarié » (art. 32-1). Ce dernier trouvait ici la possibilité d'exprimer réellement un projet, de vérifier qu'il pouvait le mener à bien, et de préparer les actions de formation nécessaires à la vie de celui-ci. Le salarié devient ainsi « le responsable de sa démarche, porteur et garant de ses potentialités » (Joras, 1995).

1.2. Définition légale du bilan de compétences

La loi du 31 décembre 1991 définit le bilan de compétences comme suit : « Le bilan de compétences a pour objet de permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation ». Par travailleur, il faut entendre le terme usuel du code du travail pour désigner tous les bénéficiaires potentiels qu'ils soient salariés ou demandeurs d'emploi.

L'utilisation de plus en plus courante du concept de compétences, qu'il soit abordé par son aspect individuel ou collectif s'étend à toutes les activités de l'économie et du travail en général. Dans une société en mutation permanente, les institutions, qu'elles soient privées (les entreprises) ou publiques (les collectivités ou l'Etat) revisitent leurs stratégies et leurs modes d'organisation et de pratiques pour relever les défis économiques. La notion de compétence s'impose au cœur de ce débat - et fait débat. L'aspect central de la notion amène, en corollaire, à redéfinir les métiers des ressources humaines, à développer des politiques de management « par la compétence » et à réintroduire cette notion, par le biais de la gestion des emplois, au cœur de la logique de formation continue, elle-même réintégrée de fait dans la logique d'optimisation des forces de production.

1.3. Finalités et déroulement du bilan de compétences

Le bilan de compétences s'inscrit fondamentalement dans une logique de projet mais aussi de confrontation positive entre son projet et son environnement socio-professionnel. Ainsi, la circulaire d'application des différents textes de référence sur les bilans (DFP 93/13- 19 mars 1993) assimile la réalisation du bilan de compétences à une démarche par laquelle le salarié : *« Modifie le rapport qu'il entretient avec son environnement professionnel. Il devient un partenaire, voire un acteur de la gestion de sa carrière.* » et le bilan de compétences constitue une : *« démarche privilégiée pour l'élaboration d'un projet porteur d'évolution, et de progression professionnelle.* »

La démarche du bilan de compétences s'élabore en lien, direct ou périphérique, avec le milieu professionnel. Le bilan permet : *« D'anticiper ses changements, de définir sa propre ligne d'action et, dans le cas de démarches de gestion prévisionnelle de l'entreprise, de se positionner clairement, d'y trouver et d'y prendre place.* », d'autre part *« Par la confrontation entre son environnement professionnel (contexte de l'entreprise ou examen global du marché de l'emploi) et ses caractéristiques personnelles, l'intéressé doit dans ces circonstances être en situation d'organiser ses priorités professionnelles, de mieux utiliser ses atouts dans des choix de carrière, donc de gérer au mieux ses ressources personnelles.* »

[1] La loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi. Cette loi institue le bilan de compétences, le positionne dans le cadre du droit à la formation professionnelle des salariés, définit les congés qui y sont associés et la prise en charge des frais afférents.

Le bilan de compétences nécessite[2] une réalisation impérativement en trois phases : préliminaire, d'investigation et de conclusion (art. L900-2) et la rédaction d'une convention tripartite. Cette dernière est passée entre le salarié, l'organisme prestataire et l'organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation ou l'entreprise. La réalisation du bilan aboutit à un document de synthèse, élaboré conjointement entre le prestataire et le salarié à partir des résultats de la deuxième phase, qui comprend les actions à mettre en œuvre pour réaliser le projet en identifiant les étapes et le cas échéant les modalités pour atteindre les objectifs annoncés. Le document de synthèse est la propriété exclusive du salarié à qui il lui est remis. Dans le cas de la convention tripartite salarié, centre de bilan et opacif, cette dimension est effective et sans problème. Par contre dans le cas d'une convention tripartite salarié, centre de bilan et entreprise, cette situation est peut être source de tension car si l'entreprise souhaite souvent un retour le salarié n'est nullement obligé de donner ce document de synthèse. C'est comme nous le verrons un des points qui réduit l'intérêt du bilan de compétences pour l'entreprise.
Ainsi, à l'issue du bilan, le sujet doit donc avoir clairement identifié ses compétences professionnelles et personnelles susceptibles d'être investies dans des situations professionnelles déterminées, et donc se trouver en mesure de définir ou de confirmer son projet professionnel.

1.4. Le bilan de compétences et son contexte

Dans cette « économie des compétences en devenir[3] » leur évaluation s'avère indispensable à leur instrumentalisation. Cette dernière implique leur objectivation et exige la mise en œuvre d'un dispositif de mesures fiables, à visée prédictive et dont la conception résulte d'un consensus entre ses multiples acteurs. Le bilan de compétences depuis quatorze ans, constitue l'un des éléments essentiel de cette logique.

L'apparition de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), la mondialisation des échanges économiques et du commerce, les délocalisations des activités sollicitant une main d'œuvre importante ainsi que l'accélération exponentielle de mutations technologiques ont ébranlé notre système d'organisation du travail (et les représentations qui y sont associées) et amené les entreprises occidentales à diminuer et à reconfigurer les profils d'emplois et la définition de leurs contenus. Il apparaît nécessaire désormais de veiller à une « adéquation rigoureuse, présente et future des emplois et des compétences »[4].
Tous les nouveaux modes de management (par projet, logique compétence, Knowledge…) impliquent un réexamen et une adaptation permanente des emplois, des formations et de leurs interrelations dans les politiques de GRH. Les profils de poste, la définition des fonctions se modifient ; la typologie classique des métiers (basée jusqu'à présent sur les qualifications) se transforme pour évoluer vers le concept d'« emploi/métier cible » repris par l'ANPE dans le ROME[5].
Enfin, l'apparition des CEP (Contrat d'Etude Prospective) en 1988 dans les branches professionnelles marque un tournant dans la gestion des emplois. Cette logique s'est poursuivie ensuite par la mise en place au sein des branches professionnelles d'observatoire des emplois et des formations dont le principe a été étendu à l'ensemble des branches par l'ANI de Décembre 2003.
D'une logique adaptative (adaptation aux évolutions et aux changements liés à des facteurs exogènes) on passe à une logique de gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences (GPPEC) qui intègre les divers scénarii d'évolution de l'activité de la branche et dont la gestion des emplois constitue maintenant une variable décisive, décisionnelle et non plus une conséquence à assumer.
Dés à présent, le recruteur, le DRH, contraint de préfigurer l'avenir va s'efforcer d'évaluer chez le jeune candidat, l'employé ou le cadre senior, non seulement son savoir et son savoir-faire mais aussi les aléatoires « vouloir agir », l'hypothétique « savoir être », le potentiel « vouloir changer » et le « savoir imaginer » quasi indécelable.
Face à cela, le salarié ou le demandeur d'emploi, plus ou moins informé et conscient de cette nouvelle donne va ressentir, s'il ne fait pas le choix d'un renoncement à son rôle d'acteur de son devenir professionnel, la nécessité de faire le point sur sa carrière, ses évolutions possibles ou le degré de risque à vouloir jouer la carte de la mobilité et du projet d'évolution professionnelle.
Le dispositif de bilan de compétences a été créé pour répondre aux besoins des entreprises comme à ceux des salariés au regard de leurs préoccupations réciproques.

Actuellement, le nombre de bilan de compétences est de 80 000[6] et en augmentation de 10 % par an depuis le début des années 2000.

---

[2] Décret n° 92-1075 du 2 octobre 1992 relatif au bilan de compétences et modifiant le code du travail.

[3] M. JORAS –Le bilan de compétences – Paris PUF – 2001 - coll. Que sais-je ? p. 9

[4] M. JORAS –Le bilan de compétences – Paris PUF – 2001 - coll. Que sais-je ? p. ?

[5] Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois – ANPE - La Documentation Française

[6] Données 2000 : exploitation de la « 2483 » par le Cereq et la Dares. Si les bilans de compétences ont compté jusqu'à 110 00 bilans en 1995, ils comprenaient en fait les bilans de compétences salariés et demandeurs d'emploi. A partir de 2001, avec la création des bilans de compétences approfondis (BCA) pour les demandeurs d'emploi et, les bilans de compétences sont à destination des salariés. De nouvelles données doivent paraître en 2005.

Cependant il apparaît très nettement que ce dispositif est plus utilisé par les individus dans le cadre d'un financement Opacif (91%) que par les entreprises puisque, en 2000, seulement 7200 bilans (soit 9%) sont réalisés au titre du plan de formation. Et dans le cadre du plan, l'utilisation du bilan est majoritairement pour des cadres, ingénieurs et agent de maîtrise (64%).

1.5. Les publics concernés et les attentes des bénéficiaires

Depuis sa création en 1986 et la définition de son cadre réglementaire en 1991, le bilan a vu ses publics concernés évoluer considérablement. D'un dispositif centré sur la catégorie des ouvriers de l'industrie, il s'est déplacé vers le secteur des services et du commerce (38% en 2001) et les services non marchands (25,6% en 2001). Enfin, les catégories des employés et ouvriers qualifiés et non qualifiés représentent 60% des bénéficiaires.
Constituée majoritairement de femmes, la tranche d'âge concernée montre un vieillissement de la population avec une centration sur la tranche des 35-44 ans et un renforcement de la demande chez les seniors (qui gagnent 3% entre 1998 et 2000).
Enfin, concernant le niveau de formation, celui-ci s'élève (augmentation du nombre des niveaux III, II et I pour une diminution du nombre des niveaux VI et V).

Les études et analyses locales les plus récentes[7] sur le sujet montrent que les attentes des bénéficiaires de bilan portent sur une diversité de facteurs mais qui convergent vers 3 axes majeurs gravitant autour de l'idée de la gestion de son employabilité :

- Faire le point sur sa carrière.
- Connaître sa valeur sur le marché de l'emploi.
- S'inscrire dans une dynamique de changement.

2. Problématique, méthodologie et résultats de l'enquête

Notre réflexion porte sur l'usage du bilan de compétences par les entreprises et la perception de celui ci par les responsables ressources humaines ou formation. Le faible attrait du bilan de compétences ne vient-il pas du manque de lisibilité de celui-ci et de la difficulté pour les responsables ressources humaines de leur évaluation ? La volonté d'une maîtrise opérationnelle du travail rentre en opposition avec l'impossibilité d'obtenir les résultats des bilans de compétences et rend inexploitable le bilan de compétences pour les employeurs. Les évolutions et changements des salariés sont de l'ordre individuels et peu observables rapidement et les entreprises ne sont pas intéressées par cette « porte ouverte » laissée au salarié.
Pour répondre à ce questionnement, deux enquêtes sont exploitées : une première enquête qualitative[8] auprès de 7 entreprises et une enquête quantitative[9] auprès de 500 salariés ayant réalisé un bilan de compétences par les Fongecif de Haute et Basse Normandie.

Dans l'enquête qualitative, les 7 entreprises totalisent 58 bilans de compétences sur les trois dernières années (1997, 1998, 1999). Les entreprises sont différentes, par le secteur : recherche, banque, électronique, production, industrie pharmaceutique ; par la taille : de 190 à 900 salariés ; par les niveaux de compétences : du niveau V en majorité au niveau I en majorité. De même l'utilisation du bilan est très variable, de 1 à 25. Ces éléments sont repris dans le tableau ci après et développés. Un entretien semi-directif été effectué auprès de chaque responsable de formation. Les entretiens étaient téléphoniques avec un questionnaire d'appui portant sur la présentation de l'entreprise, la place du bilan de compétence et son usage.

[7] Enquête du BIOP de la CCI de Paris (parue en 2002) sur les bilans réalisés en 2001; enquêtes des Fongecif Haute et Basse Normandie en 2003 portant sur 500 bénéficiaires de bilan de compétences (études non publiées).

[8] Enquête réalisée en 1999, par Mme Jocelyne Lecomte, sous notre direction, dans le cadre du Diplôme Universitaire de Responsable de Formation. Enquête réalisée dans le Loiret.

[9] Enquête réalisée auprès de 1500 personnes, soit tiers de réponses, et portant sur la mise en œuvre du bilan dont nous exploitons ici les questions sur les attentes, les objectifs et les suites du bilan.

Réalisation de Bilans de compétences - 1997, 1998, 1999

Entreprises	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**
Activité	Recherche	Banque	Electronique	Industrie Production	Recherche	Industrie	Industrie pharmaceutique
Nb salariés	890	920	850	860	190	700	500
Niveau qualification	70% Bac+5	Bac+2	Bac+2	¼ Bac+2 ¾ sans qual	Dispersion niv V à niv I	Bac+4 Bac+5	1/3 niv V Bac+2 +3
Nb de bilans	7	2	15	25	2	5	2
Répartition des bilans							
CIF	1	2	-	4	-	4	-
Plan de F°	6	-	15	21	2	1	2

2.1. Une demande hétérogène et contextualisée

Les situations de bilan de compétences sont étroitement liées à la culture de l'organisation et au contexte dans lequel le bilan se situe. Nous pouvons examiner chaque situation.

- Les entreprises A, E et G où il y a un petit nombre de bilan, les demandes de bilan sont majoritairement des démarches conjointes entreprise-salarié, prises en charge sur le plan de formation. Elles répondent à des sensations de mal être, des problèmes relationnels ou des situations de blocage. Les responsables de formation sont à l'écoute des difficultés et accompagnent les évolutions. Il y a toujours discussion avant le bilan. Cela fait partie de la culture de l'entreprise.
- L'entreprise B, 2 bilans hors temps de travail ont été réalisés sur 6 demandes auprès de l'Opacif. Dans ce cas, cette entreprise n'est pas prioritaire pour l'Opacif qui considère que celle ci peut financer les bilans. Cette entreprise propose des bilans professionnels financés sur le budget recrutement et mobilité. Nous voyons apparaître ici à la fois des différences de points de vue entre l'entreprise et l'Opacif mais aussi que le bilan a bien sa spécificité vis à vis de la personne et différente d'une utilisation opérationnelle par l'entreprise.
- L'entreprise C se trouve dans une configuration particulière. Sur les quinze bilans, 13 ont été déclenchés par la prévision d'un plan social et 2 pour changer d'environnement professionnel insatisfaisant. L'objectif était de les aider à se repositionner. La restitution était prévue, non sur le contenu mais sur la façon dont cela s'était passé.
- L'entreprise D, les 4 Cif sont des demandes hors temps de travail en vue de valider un projet d'évolution externe. Dans ce cas, le directeur des ressources humaines considère qu'il n'a pas à avoir la synthèse. Par contre, il accompagne le salarié dans sa démarche de projet. Les 21 bilans sur le plan ont été réalisés à la demande de l'entreprise et proposés aux salariés. Ils intervenaient comme un outil d'aide à l'évolution en vue de pourvoir à 5 postes d'agents de maîtrise. La restitution était prévue lors de la convention.
- L'entreprise F, les 4 Cif correspondent à un besoin de changement de carrière. Un seul a quitté l'entreprise. Le bilan dans le cadre du plan correspondait à une demande de l'entreprise pour une évolution de la situation du salarié. La restitution a été faite pour l'orientation au poste et la mise en place d'une formation. D'une manière générale, la responsable formation n'encourage pas le bilan, en tant qu'outil interne, mais préfère utiliser d'autres systèmes d'évaluations ou outils.

2.2. Premiers résultats de l'enquête

Au regard de cette enquête, nous trouvons des logiques différentes liées aux fonctionnements, aux pratiques et à la culture des entreprises.

Les *demandes de bilan* vont d'une logique individuelle à une dimension collective :

- Volonté de changer de carrière, de poste voire d'entreprise avec existence ou construction d'un projet.
- Situation de crise individuelle, mal être professionnel ou problème avec sa hiérarchie.
- Promotion interne.
- Accompagnement au changement dans l'entreprise.
- Plan social.

Les *modalités de prises en charge* dépendent beaucoup de la culture de l'entreprise. Soit elle finance par nécessité (plan social), par intérêt direct et intégré au process de travail (projet collectif), soit par logique sociale et d'accompagnement des personnes (bilan de carrière) soit elle considère que cela n'est pas de son ressort et laisse la démarche au salarié.

Le rôle du responsable RH ou de formation est primordial dans la mise en œuvre du bilan et surtout sa préparation. Sa position sera d'autant plus claire et tenable que le responsable est en phase avec les pratiques et la culture de l'organisation.

Concernant la *confidentialité des résultats* et donc le contenu et la forme de la synthèse, rappelons que ces éléments sont fixés par la loi, elle dérange surtout quand le bilan est lié à un projet d'entreprise. Dans ce cas en effet, il peut y avoir antinomie dans les objectifs des interlocuteurs et la remise des résultats problématiques. Par contre, dans le cadre du CIF, majoritairement les responsables de formation considèrent qu'ils n'ont pas besoin de connaître les résultats et que ceux ci appartiennent au salarié. Pour les demandes conjointes, les restitutions sont variables et dépendent des situations plus ou moins conflictuelles, problématiques ou dans un climat social serein.

2.3. Les changements

La question du bilan de compétences pour les responsables formation et les direction des ressources humaines est de savoir quels sont les bénéfices que l'entreprise va ou peut en tirer d'une part et en quoi ce dispositif apporte une plus value ? Il est donc intéressant de repérer l'existence de changements ou non chez les salariés et la perception de ceux par les responsables.

Entreprises Situations	A	B	C	D	E	F	G	Total
Nb Bilans	7	2	15	25	2	5	2	58
Changement entreprise	1		nc					1
Changement de poste	2		nc	5	1	2		10
Perception positive	2		15	17		3	2	39
Evolution et formation	1			3				4
Rien changé	1				1			2
Ne sait pas		2						2
Restitution	1	0	15	21	1	1	2	31

- ***Le bilan de compétences est un moteur de changement***

Avec toutes les limites liées au nombre de cette enquête qualitative et au fait que les salariés peuvent réaliser des bilans de compétences sans informer leur hiérarchie, nous pouvons remarquer que le bilan de compétences ne provoque pas la fuite des cerveaux. Le seul changement d'entreprise est mis en œuvre par une personne après un bilan dans le cadre d'un CIF et « il souhaitait faire autre chose » (ent.A). Le bilan de compétences n'a fait que renforcer un projet préexistant.
D'autre part, le bilan de compétences à accompagner des changements de postes (6/43 si on enlève les personnes en plan social). Ces changements se sont trouvés en convergence entre le projet individuel et le projet d'entreprise. D'autres (4/58) ont engagé un processus de formation pour une évolution de carrière ; « il est sur une recherche de formation et d'emploi extérieur » (ent.A)

Cette dimension, de dynamique de changement rejoint, l'enquête auprès des salariés puisque le bilan s'inscrit dans une dynamique de changement existant réellement au départ ou préexistant et présent dans la démarche même de bilan.

Ainsi, pour les salariés :

Attentes et objectifs avant le bilan

- Changer d'orientation ou de métier : 30%
- Mieux se connaître : 18%
- Faire reconnaître ses compétences : 18%
- Connaître sa valeur sur le marché de l'emploi : 8%
- Valider un projet : 11%

- ***Le bilan de compétences est promoteur d'une image professionnelle plus positive***

Majoritairement, les responsables formation mentionnent que le bilan de compétences (54/58) a permis aux salariés de se forger une image professionnelle plus positive, avec un mieux être. Cette analyse personnelle est source de changement professionnel ou simplement de re-positionnement, dans son travail sans changement statutaire, mais avec une posture plus sereine. Ce responsable de dire (ent. F) « Un a changé de poste. Les autres ont été confortés dans leur poste ».
Pour les personnes en recherche d'un nouvel emploi, dans le cadre d'un plan social, le responsable de formation (ent. C) a perçu une ouverture plus importante chez ce public Tout en sachant que cette perception peut prêter à caution et n'être qu'un élément de réassurance de la part du cadre, les entretiens de restitution n'ont pas été conflictuels : « Pour 80% d'entre eux, ça a été bénéfique pour les aider à construire un plan de carrière ou un autre projet professionnel. Quand le plan est arrivé, ils ont mieux cerné les possibilités qu'ils avaient de se repositionner. C'était de l'anticipation avant le plan social. Autre chose intéressante, il y a eu beaucoup de bouche à oreille, les premiers qui sont allés faire un bilan ont conseillés aux autres d'y aller - 'tu devrais y aller, il ne faut pas avoir peur, c'est bien' – Ceux qui ont été les moteurs dans l'entreprise avaient déjà suivi un module Connaissance de soi ».

Cette perception des responsables de formation se retrouve chez les salariés lorsqu'on les interroge sur leurs objectifs après le bilan.

Objectifs après le bilan :

- Evaluer ses compétences : 20%
- Faire le point au plan professionnel : 17%

- Elaborer un projet de formation : 17%
- Renforcer sa confiance en soi : 15%
- Se reconvertir : 15%
- Changer d'entreprise : 4,5%

• Le bilan de compétences n'est pas une thérapie

Parmi les bilans de compétences n'ayant donné lieu à aucune maturation perceptible, ont trouve, pour les responsables de formation, des personnes qui était soit en difficulté relationnelle forte soit dans une forme de « faux volontariat », et ce responsable de nous dire « ça n'a rien arrangé, c'est clair, il faudrait un suivi psychologique qu'il refuse. Avec le recul, ça n'a pas été une bonne idée » (ent. E).

Si il est important de rappeler que le bilan de compétences n'est pas une thérapie. Il est tout aussi important de souligner que 76,2 % des salariés déclarent le dispositif de bilan de compétences « bénéfique » et 20% le trouvent « indispensable ».

En définitive, les entretiens avec les responsables de formation montrent que les bilans de compétences ont amené des changements significatifs pour les salariés. Ces éléments militent à l'évidence en faveur d'une perception dynamique et dynamisante du dispositif pour les salariés comme pour les entreprises.

Cependant, il faut garder à l'esprit que la notion du temps est importante et que la dynamique de gestion de compétences pour l'entreprise n'est que rarement la même pour l'individu.

3. Quelle place pour le bilan de compétences ?

Au regard de l'enquête réalisée, notre réflexion s'appuie sur notre propre connaissance du terrain par la réalisation de près de 200 audits de centre de bilans pour l'un et la construction et la participation à des dispositifs de formation pour les conseillers de bilan.

3.1. Les effets sociaux du bilan pour le salarié et l'entreprise

Temps fort de l'orientation ou moment de concrétisation des pistes et des projets, le bilan s'avère fondamental par sa capacité à mettre l'individu en face de lui-même et à l'aider à clarifier son identité et son cheminement professionnel. Pour l'entreprise, il constitue un temps et un lieu hors contexte qui permet une mise à distance des déterminants implicite de l'évaluation interne. Complémentaire de cette dernière, il concrétise une approche plus neutre des compétences du cadre ou du salarié, non plus uniquement en regard des attentes du poste mais dans une vision plus *macro* du métier et d'un contexte environnemental plus élargi.

En fait, le bilan de compétences remplit un rôle structurant pour le salarié comme pour le responsable RH car il pose des catégories qui formalisent des compétences génériques que ces derniers croient toujours individuelles, personnelles et contextualisées dans un « ici et maintenant ».

Que produit le bilan ?

• Le bilan de compétences produit une action cohérente

Le salarié qui, au cours de son bilan et accompagné par le conseiller, élabore un projet aura tendance à mettre en acte ce projet conformément à ce qu'il a écrit, décrit et sur lequel il s'est engagé. Il fait de lui un acteur responsable qui s'engage par rapport à l'entreprise ou au marché de l'emploi.

• Le bilan produit de la flexibilité et de la souplesse

Le travail de bilan fait prendre conscience au salarié de la réalité du marché du travail sous un angle qui le concerne directement. Cette nouvelle connaissance, appliquée à son projet (à l'interne comme à l'externe), va produire chez lui une capacité à intégrer de la souplesse dans les négociations à venir.

• Le bilan produit de la normalisation dans les comportements professionnels

Le salarié en bilan apprend une autre façon d'analyser et de comprendre les relations et les enjeux dans le travail. Le lieu du bilan est un autre lieu que celui de l'entreprise où il intègre un système de normes et de valeurs propre à l'entreprise, au monde du travail et accessoirement au marché de l'emploi.

• Le bilan produit de la connaissance

Le salarié en bilan apprend à se connaître et à se faire connaître et reconnaître pour sa valeur. En ce sens, le bilan joue comme un révélateur de compétences inexploitées, inconnues ou oubliées. Cette prise de conscience se traduit à chaque fois par une meilleure confiance en soi et une exploitation plus efficace de ses compétences.

• Le bilan produit de la négociation

Lieu de négociation de son projet et de sa faisabilité, le bilan amène le salarié à prendre en compte l'avis éclai-

ré du conseiller et des professionnels qu'il rencontre. Le projet qui ressort du bilan est un projet négocié dont les éléments ont été débattu et argumenté. Celui qui le porte a appris à le proposer et à convaincre de son réalisme.

• **Enfin,** ***le bilan concourt à un meilleur climat social***
Deux motivations reviennent sans cesse dans les demandes de bilan, les besoins de changement et de reconnaissance. Ces deux attitudes sont sources de conflits ou de ressentiment dans les entreprises. Le bilan est un lieu de parole, de verbalisation des préoccupations des salariés qui vont y apprendre soit à présenter les choses d'une façon entendable, soit à construire un départ bien négocié et réfléchi. De toute façon, la prise de distance que comporte immanquablement une démarche de bilan aura un retentissement sur le comportement du salarié et de ses interlocuteurs dans l'entreprise.

3.2. Les représentations des partenaires sociaux

Au delà des l'usage du bilan par les salariés et les entreprises, le bilan de compétences s'inscrit dans une dialectique sociale, avec ses paradoxes pour les partenaires sociaux.
Des représentations différenciées sont à l'œuvre chez les partenaires sociaux, qui renvoient chacun une opinion de surface globalement consensuelle et favorable sur ce dispositif mais qui à l'analyse, recouvre des appréciations plus nuancées. Au sein des organisations syndicales salariées et patronales, les élus des conseils d'administration des organismes financeurs de bilan sont sans conteste favorables au dispositif et orientent toujours leurs choix ou décision dans le sens d'un accroissement des crédits alloués au bilan et accordent un poids important aux effets individuels de ce dispositif.

Mais il en va tout autrement concernant les positions de ces mêmes organisations en dehors du contexte des financeurs de bilan de compétences. Force est de constater que les organisations syndicales de salariés comme les fédérations patronales ne se livrent à aucune incitation, information ni publicité sur ce dispositif. On peut raisonnablement faire l'hypothèse que cette attitude commune est liée à des facteurs différents. D'un coté, les syndicats de salariés perçoivent le bilan comme une démarche individuelle de gestion des compétences du sujet, de ses potentialités et de sa carrière. Cette approche individualisée du rapport à la négociation de leur valeur professionnelle sur un marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel va à l'encontre des bases de l'existence même du mouvement syndical et de sa structuration sur la notion du collectif. Un salarié qui par le biais d'un bilan de compétence devient apte ou renforce son aptitude à négocier par lui-même et pour lui-même son statut et son évolution (à l'interne comme à l'externe) recourra moins aux structures syndicales pour atteindre ses buts personnels et appréciera différemment les enjeux d'une négociation collective. Ainsi en ne plaçant le bilan de compétences que dans une logique individualisée, les structures syndicales perdent de leur crédit et un moyen d'intégrer la dimension individuelle dans leur action collective.
Du coté des structures patronales et principalement des cadres dirigeants, un constat s'impose : trois salariés sur quatre qui réalisent un bilan, demandent une évolution de poste ou de salaire à leur employeur dans les 6 mois qui suivent la fin du bilan de compétences. Les effets du bilan comportent une prise de conscience des potentialités inexploitées et des compétences développées mais non rétribuées par le salarié. Cette prise de conscience s'accompagne d'une capacité accrue à argumenter et à négocier, renforcée par la reconnaissance officielle des dites compétences et potentialités par le prestataire de bilan. Cette reconnaissance entraîne des effets de réassurance et de renforcement de l'identité professionnelle pour soi comme pour autrui et entraîne le plus souvent un nécessaire réajustement des positions respectives du salarié et de sa hiérarchie. Ainsi, la volonté de maîtrise des ressources humaines par la GPEC semble mise à mal par le bilan de compétences où le salarié est et reste le propriétaire du bilan et de son projet. Cependant c'est en permettant cette « soupape » et cette perméabilité que l'entreprise et ses salariés restent ouverts à leur environnement et contribuent à son avancée. Ainsi, paradoxalement c'est en ne maîtrisant pas totalement le processus individuel que l'entreprise a le plus de possibilité de l'intégrer.

Conclusion

Les conditions de réussite d'un bilan pour le salarié, le financeur et l'entreprise.

Le bilan de compétences se développe et est renforcé par la loi sur la formation professionnelle, cependant son utilisation reste principalement du fait du salarié et n'est que rarement utilisé par les entreprises. Les résultats de nos enquêtes et les constats que nous avons pu réaliser à ce sujet[10], montrent que le bilan de compétences peut se développer pour le bénéfice des trois acteurs

[10] Sylvain Lacaille est auditeur pour 5 Fongecif en région et a réalisé à ce jour l'audit d'environ 200 centres de bilan de compétences de tout type, en vue de leur habilitation. Il coordonne par ailleurs des sessions de formation pour les conseillers en bilan de compétences. Nos remarques rejoignent les résultats d'une récente étude du Cnam, à paraître en 2005 pour la Dares « Premières synthèses ».

clés que sont l'individu, les entreprises et les prestataires. Cependant ce développement et les conditions de réussite d'un bilan tiennent à plusieurs facteurs :

- ***Les outils et les méthodes du bilan de compétences***

Deux constats s'imposent concernant cette dimension : l'instrumentation de la démarche est majoritairement centrée sur les outils psychométriques (dont un certain nombre présentent une marge d'erreur significative ou sont inadaptés au public adulte) et sur l'analyse de la personnalité du sujet. La démarche s'inscrit la plus part du temps dans une relation « à deux » qui donne rarement lieu à un regard croisé ou à une alliance de travail entre plusieurs intervenants. Cet état de fait entraîne des pratiques de bilan qui s'écartent qualitativement des finalités annoncées dans les textes. En outre, le constat est régulièrement fait de pratiques déviantes qui font appel à des méthodes non fiables voire interdites par la législation. Enfin, la formalisation des compétences telles qu'elles sont objectivées par les méthodes mises en œuvre renvoie soit à des catégorisations larges et peu exploitables dans la réalité, soit à les enfermer dans les spécificités d'un contexte de travail singulier.

- ***La capacité à penser et à organiser la transition des compétences***

Aujourd'hui, le bilan tend plus à identifier des compétences acquises qu'à penser et à organiser les conditions de leur migration ou de leur transition vers des projets d'évolutions professionnelles ou personnelles. La complexification de l'articulation entre les compétences individuelles et les compétences collectives (tel que défini par Y. Schwartz dans son article « les ingrédients de la compétences »[11]) montre que l'activité de travail est aussi un dialogue entre l'histoire du sujet, ses réussites, ses renoncements et ses projets et celle, collective, du métier et du contexte. Cette dimension est trop souvent absente des démarches de bilan et ces dernières ne jouent pas toujours pleinement leur rôle de mise au jour et de « passeurs » des méta-compétences incorporées par le sujet tout au long de son histoire.

- ***La confrontation des projets au réalisme du contexte socioéconomique***

Pour les chercheurs du Cnam, la production d'un milieu favorable au bilan passe par des rencontres avec les sources d'information les plus variées et les plus pertinentes que le salarié puisse solliciter en matière d'emploi et de formation. Utiles pour savoir ce qui est possible mais aussi pour repenser l'expérience accumulée et pour faire resurgir les ressources implicites ou inexploitées, ces confrontations au réel son trop souvent mises de coté au profit de l'échange avec le conseiller qui représente le plus souvent les ¾ de la durée du bilan. Alors qu'une alternance des deux donnerait au bilan une ampleur lui permettant de répondre au plus prêt des attentes des commanditaires comme à celles des bénéficiaires. Nos propres constats sur la prégnance du corps des psychologues (du travail principalement) au sein des prestataires ne sont pas étrangers à ce fait. Le dispositif se situe encore trop souvent dans une acception des compétences déconnectée du contexte socioéconomique et de la réalité du marché de l'emploi pour ne tenir compte majoritairement que des potentialités de l'individu.

Ces éléments nous conduisent à nous interroger sur la nécessaire démarche d'évaluation qui incombe au financeurs du bilan (OPCA, OPACIF et Entreprises). A ce jour, à peine la moitié des quelques 1300 prestataires de bilan qui réalisent les quelques 80 000 bilans de compétences financés chaque année font l'objet d'une évaluation objective de leur prestation. Dans les régions où cette évaluation est inscrite dans la durée et dans une démarche Qualité, le niveau des pratiques, de satisfaction des bénéficiaires et d'écart des pratiques entre les centres est sensiblement réduit.

Alors que le dispositif voit augmenter le nombre des prestations annuelles de 10 à 12 % par an et le nombre des prestataires dans les mêmes proportions, la question du rapport entre la qualité du dispositif et l'atteinte de ses objectifs d'une part, et le développement du capital humain dans une logique de renforcement de la place active des salariés par une gestion cohérente et partagée de leur employabilité d'autre part, doit être posée.
C'est au travers de cet angle d'approche, la question de la pertinence des démarches de GPEC et de gestion par les compétences qui est posée et à laquelle le dispositif de bilan de compétences est en mesure de répondre pour peu que les conditions de sa mise en œuvre soit régulièrement mesurées et que des axes de progrès lui permettant d'évoluer et de s'adapter soient préconisés. En ce sens le bilan de compétences participe au développement de la responsabilité sociale de l'entreprise.

[11] Y. SCHWARTZ, Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble.

Bibliographie

AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F. (1993) *Savoir et pouvoir, les compétences en question*. Paris PUF.

AUBRET J., GILBERT P. (2003) *L'évaluation des compétences*. Sprimont, Pierre Mardaga Editeur.

BELLIER S. (1993), *Sens et contresens des bilans de compétences*, Paris, Editions d'Organisation.

JORAS, M. (2001), *Le bilan de compétences*, Paris PUF, coll. Que sais-je ?

LEVY-LEBOYER C. (1993), *Le bilan de compétences*, Paris, Editions d'Organisation.

LEVY-LEBOYER C. (1996), *La gestion des compétences*, Paris, Editions d'Organisation.

LIETARD B. (1990), *Institutionnalisation d'une pratique : le bilan*. Education Permanente n° 108.

PELLOIS C., VIVIER J., AUBRET J., BOUTINET JP. (2001) *Bilan de compétences et mutations : l'accompagnement de la personne*. Actes du colloque de Caen 18/19 octobre 2001, Bern, Peter Lang.

REYNAUD JD. (2001) *Le management par les compétences : un essai d'analyse*. Sociologie du Travail n° 43-2001.

SCHWARTZ B. (1982), *Moderniser sans exclure*.

STROOBANTS M. (1993), *Savoir faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*. Ed. de l'université de Bruxelles.

STROOBANTS M. (1998), *La production flexible des aptitudes. Education Permanente.* n° 135.

La redéfinition des modes d'articulation entre l'économique et le social dans le contexte d'ouverture du Maroc à l'économie internationale

Mohamed BAAYOUD
Consultant R.H.
Secrétaire Général de l'IAS Maroc
Post-Président AGEF

Réconcilier l'économique et le social est au coeur du métier de GRH. Le principe est séduisant d'un point de vue intellectuel. Tout manager (et pas seulement des DRH) vous dira « qu'il ne peut y avoir de performance économique durable sans performance sociale ». Dans la pratique, les choses se passent différemment. L'histoire de la GRH au Maroc (et ailleurs) nous montre à quel point les rapports entre ces deux dimensions ont été toujours tributaires du type de mangement au sein de l'entreprise et de l'équilibre des forces entre les partenaires sociaux qui y prévalent et que l'état de cette cohabitation a été souvent obtenu sous la pression de l'un des acteurs et non convenu.
L'émergence d'un nouveau contexte socioéconomique nous incite à reconsidérer notre perception des relations entre l'économique et le social, à réfléchir sur les mécanismes à mettre en place pour une gestion dynamique de leur complémentarité, à prendre acte du fait que leur cohabitation peut connaître des hauts et des bas et faire preuve d'imagination et de recherche de solution socialement innovantes, quant cette complémentarité, en raison de forces majeures, est remise en cause.

I. La GRH au Maroc et les perspectives de dépassement du modèle dual

1. L'économique et le social dans une logique d'opposition

Les pratiques de GRH durant les décennies de protectionnisme (début des années soixante – fin des années quatre vingt dix) ont été marquées par la coexistence de deux logiques dominantes de GRH :
Celle de **l'entreprise patrimoniale** qu'on retrouve de façon dominante dans les PME, mais aussi dans des grandes structures à management familial. On a affaire à une entreprise placée sous l'autorité d'une personne, qui en est généralement le propriétaire, voire le fondateur. Le pouvoir est centralisé au sommet. Ceci vaut pour les décisions stratégiques, mais aussi pour des questions relatives au contrôle social de l'organisation, qui s'opère grâce à la présence des membres de la famille dans les postes stratégiques[1].

[1] Une description fort intéressante de ce type de management est donnée par F.Pichault et J.Nizet qu'ils qualifient de « modèle arbitraire », dans leur ouvrage : « Les pratiques de gestion des ressources humaines », Seuil, Paris, 2000.

La performance économique est obtenue par la minimisation du social, perçu sous ses aspects strictement « coût ». La GRH se caractérise par les éléments suivants :

1) Le maintien du personnel dans une situation de grande précarité. Celle-ci est prise au sens large du terme et renvoie au contexte d'insécurité et de dépendance qui pourrait être obtenues par différents moyens : instabilité de l'emploi, discrimination salariale et de promotions, conditions de travail, pratiques paternalistes…
2) L'encadrement est réduit au minimum. Le chef d'entreprise se méfie de la compétence. Les fonctions clés sont assumées par le patron lui-même ou confiées à des personnes ayant avec lui des liens de proximité, voire de parenté. La formation est perçue de manière négative : coût, perturbation de la production, risque de départs du personnel formé…
3) La gestion des ressources humaines est assurée par un chef du personnel, parfois par un DRH avec des pouvoirs limités et en tout cas sans influence stratégique. Ce qui est exigé de lui, c'est surtout la connaissance et la maîtrise technique des actes de gestion concernant l'administration du personnel, en particulier les aspects réglementaires et légaux. Il n'y a rien d'étonnant dans cette manière de faire compte tenu que le référentiel essentiel en matière de gestion du personnel reste le minimum légal exigible. Par conséquent, les seuls outils de GRH formalisés restent ceux qu'impose la loi. Pour le reste, c'est le savoir opérationnel acquis par l'expérience ou le pouvoir discrétionnaire du chef.
4) Le charisme du chef d'entreprise et le contrôle social exercé sur le personnel font que celui-ci est généralement soumis. La représentation syndicale n'est pas toujours tolérée. Quand elle existe, elle est marginalisée, voire combattue. On lui préfère « une représentation maison », des délégués cooptés.

Le second type de pratiques de GRH se retrouve dans ce qu'on peut appeler « l'entreprise providence[2] » C'est une catégorie composée pour l'essentiel d'établissements publiques et de grandes entreprises privées bénéficiant de situation de quasi monopole ou tout autres conditions favorables les mettant à l'abri des aléas du marché et de la concurrence.

Trois aspects fondamentaux caractérisent la gestion des ressources humaines dans ces entreprises structurées :

Un système d'administration du personnel formalisé et très contraignant pour les entreprises concernées. Ce système tout en codifiant les différents actes de gestion (recrutement, promotion, grille de rémunération, règlement disciplinaire…) accordent une protection effective aux salariés notamment en matière de sécurité de l'emploi. La gestion administrative du personnel dans les entreprises publiques est régit par un règlement interne, qui malgré les quelques spécificités d'une entreprise à l'autre, est largement inspirée du statut de la fonction publique. Les établissements bancaires sont soumis aux exigences de la convention collective qui régit les rapports professionnels au sein du secteur bancaire, des accords d'entreprises constituent un cadre de référence pour la gestion des relations sociales dans d'autres grands établissements.

Des services sociaux mis à la disposition des salariés et qui viennent combler les insuffisances de ceux fournis par l'Etat : couverture médicale, retraites, vacances et loisirs, différents types d'aides…

Une culture de la négociation et du dialogue social surtout pour ce qui concerne le fonctionnement des services sociaux. Le maintien de « bons rapports avec les partenaires sociaux » constitue une préoccupation majeure de la fonction personnel dans ces entreprises. Les mécanismes de régulation sociale établis par accords d'entreprise (ou par convention collectives pour ce qui est du secteur bancaire) fonctionnent avec efficacité pour contenir et régler les situations de tension sociale. Cette « efficacité sociale » a un coût, elle se fait au détriment de l'efficacité économique dans la mesure où certaines réformes économiquement indispensables ont du mal à se mettre en place en raison de leur sensibilité sociale.

Les deux types d'entreprise que nous venons de décrire s'opposent donc quant à la manière d'intégrer les dimensions économique et sociale dans leur stratégie d'affaires. Dans l'entreprise patrimoniale priment les principes ultra-libéraux. L'entreprise doit satisfaire des exigences de rentabilité que les charges sociales trop importantes pourraient compromettre. A cela s'ajoute une culture propre à l'entreprise patrimoniale avec un sens très prononcé de la propriété. Tout ce que le chef d'entreprise accorde en matière sociale relève d'un comportement de générosité de sa part. Revendiquer l'amélioration de la situation sociale des salariés est vécue comme une offense à l'égard d'un « patron qui en créant des emplois fait vivre des dizaine de familles. » Les salariés de « l'entreprises providence » bénéficient d'un « capital d'acquis sociaux » qui tranche avec la réalité des ressources humaines des entreprises patrimoniales.

[2] L'expression « entreprise providence » est empruntée à J.P.Bouchet, « La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives, de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation », dans « Ressources Humaines », ouvrage conçu et coordonné par D.Weiss, Editions Organisation, Paris, 2003.

Ce « confort social » n'est pas, de notre point de vue, le résultat d'un choix de management.
C'est un construit historique, c'est-à-dire le résultat à la fois d'une forte présence syndicale dans ces entreprises qui date de la période du protectorat et qui s'est maintenue après l'indépendance et d'un compromis sociopolitique qui s'est construit à partir de la fin des années soixante et qui accorde aux organisations syndicales le pouvoir d'influencer la politique sociale de ces entreprises [3].
On constate que dans les deux cas de figure, l'économique et le social sont perçus et traités en tant que variable antinomiques et non dans une logique de complémentarité et de renforcement mutuel. Dans le premier cas, c'est l'économique au détriment du social en cherchant la rentabilité à court terme et en agissant contre tout ce qui pourrais générer l'élévation des coûts liés au personnel. Dans le second cas, c'est le social au détriment de l'économique en faisant de la « paix sociale » une finalité en soi. Cette opposition entre l'économique et le social a manifestement un coût qui se manifeste à travers la faible productivité ou la qualité des produits que la politique de protectionnisme ou tout autre forme de soutien de l'Etat permet d'amortir.

2. Vers une redéfinition des rapports entre performance économique et performance sociale

Les politiques sociales des entreprises sont en train d'évoluer sous l'effet des changements qui affectent leur environnement socio-économique. Il est de plus en plus difficile pour une entreprise quelque soit sa taille ou son secteur d'activité, de bâtir sa réussite économique au détriment de la situation sociale de ses salariés ou de recourir aux pratiques de « contournement » des exigences légales vis-à-vis de son personnel dans un contexte qui n'est plus celui du protectionnisme et où les entreprises doivent répondre à des exigences de plus en plus fortes de qualité, de productivité, de délais… Le facteur humain est appelé, plus que par le passé, à devenir un des vecteurs clés de compétitivité.
Par ailleurs, les pouvoirs publics ont engagé un vaste programme de « mise à niveau » de l'état de prise en charge des risques sociaux des salariés.
Trois principales raisons expliquent la détermination de l'Etat à faire évoluer la question sociale :

- La situation duale et trop inégalitaire, avec d'un coté les salariés des « entreprises providence » bénéficiant d'une couverture sociale beaucoup plus avantageuse et de l'autre , ceux des autres entreprises dont la seule rétribution reste une rémunération proche du SMIG et une modeste retraite en fin de parcours professionnel. Il sera de plus en plus difficile pour le pouvoir politique de justifier un Maroc social à deux vitesses.
- Les rapports sociaux qui ont prévalu durant les quatre décennies de l'après indépendance commencent à produire de sérieux signes d'anachronismes. La tension et la conflictualité, inéluctables à la nature de ces rapports sociaux, le faible niveau de prise en charge sociale de la ressource humaine dans une très forte majorité d'entreprises, le peu d'intérêt pour la formation deviennent des facteurs contreproductifs dans un contexte où on a besoin, plus que jamais, de l'implication et de la compétence du personnel.
- La multiplication des restructurations contraint les pouvoirs publics à mettre en place des mécanismes de régulation sociale pour pouvoir maîtriser les problèmes sociaux qui en découlent. La mise en œuvre de ce qu'on appelle couramment « des filets sociaux » est une solution qui se heurte à l'indigence des moyens de l'Etat et aussi à l'opposition des chefs d'entreprise à cause de l'augmentation des charges à supporter par leur entité. Tout porte à croire que ces « filets sociaux » vont être fixés à un niveau relativement bas et que les pouvoirs publics vont compter sur « le complément » que pourrait apporter chaque entreprise à ses salariés en fonction de ses contraintes[4]

II. La réconciliation entre l'économique et le social : présentation de trois expériences Lafarge Maroc : une restructuration socialement responsable

En économie de marché, la concurrence contraint les entreprises à s'inscrire de manière permanente dans une logique d'adaptation et d'amélioration de leurs performances. L'intégration du progrès technique, si elle permet d'augmenter la productivité et la qualité de production, s'accompagne souvent d'une modification dans la configuration des emplois et d'une adaptation quantitative et qualitative des ressources humaines.

[3] Ce compromis ne renvoie pas à un accord officiellement établi. Il est le résultat d'un équilibre des forces entre les acteurs sociaux et politiques, après presque une décennie de confrontation. Il s'agit d'un arrangement tacite entre ces acteurs qui circonscrit la conflictualité dans des espaces maîtrisables et prévoit des mécanismes d'intervention pour gérer les situations de débordements.

[4] Le contenu du projet d'assurance maladie obligatoire, qui rentrera en vigueur en 2005, est de ce point de vue significatif.

Dans le cadre de son plan de développement et pour faire face à la croissance de la demande des matériaux de construction dans les provinces du nord du Maroc, Lafarge a pris la décision de construire une nouvelle cimenterie dans la région de Tétouan. Selon les dirigeants du groupe, cette nouvelle usine (qui a commencé son activité de production en mai 2004), « pourra soutenir la comparaison avec les meilleures cimenteries au niveau international aussi bien en terme de capacité de production que de respect de l'environnement ».

Des considérations d'optimisation de l'outil de production ont donc amené les dirigeants du groupe à décider la fermeture de l'ancien site de Tétouan et à réduire l'activité de celui de Tanger qui n'aura à réaliser qu'un segment du processus de production du ciment.
Ainsi, la nouvelle usine de Tétouan n'a besoin que d'une centaine de salariés salariés, soit deux fois moins que l'ancien site de Tétouan. Les bilans de compétences effectués ont révélé que seulement une quarantaine sont « redéployables » sur le nouveau site de Tétouan. Par ailleurs, La révision à la baisse de l'activité de l'usine de Tanger devait se traduire par le départ d'au moins la moitié des effectifs.
L'intérêt de l'expérience menée par Lafarge Maroc réside dans trois éléments :
Lafarge Maroc s'est engagé à trouver une solution acceptable pour tous les candidats au départ. Deux alternatives ont été proposées : la réinsertion dans une entreprise de la région ou une aide pour lancer une micro entreprise. Pour cette dernière solution, qui était de loin la plus attrayante, le groupe cimentier proposait, en plus d'un soutien financier (des indemnités de départ), la réalisation de l'étude de faisabilité économique et un accompagnement durant les deux premières années de démarrage.
Une campagne efficace de communication a été engagée pour expliquer la nature et les objectifs de cette opération de redéploiement aux acteurs concernés en vue d'obtenir la confiance de ceux qui partent, mais aussi de ceux qui restent, de leurs représentants syndicaux et des acteurs politiques et économiques régionaux et a permis de dépassionner les négociations de départs et de les engager dans un contexte social détendu.
Les résultats obtenus ont dépassé ce que le groupe escomptait au moment du lancement du plan de redéploiement. En terme de confiance et de crédibilité puisque l'opération, malgré son envergure n'a donné lieu à aucun mouvement social de contestation. La qualité de l'encadrement et de l'accompagnement a permis la réussite des opérations de réinsertion par le recours à la création du micro entreprises, une option qui a été de loin, la solution préférée par les candidats au départ. Les cas d'échec ont été négligeables (3 à 5 projets). Sur le site de Tétouan, les départs ont concerné 125 candidats dont 111 ont opté pour des projets d'entreprises .
Le site de Tanger, dont l'opération n'a démarré qu'en 2004 et est toujours en cours a bénéficier de la dynamique déclenchée par les restructurations du site de Tétouan. Cette opération va permettre à Lafarge Maroc de réussir une grande action d'optimisation des effectifs rendue nécessaire suite à la réduction de l'activité de l'usine.

Parmi les résultats intéressants des opérations de restructuration, il y'a lieu de souligner les emplois supplémentaires générés dans le cadre de la dynamique de créations de micro entreprises. L'expérience de Tétouan a montré que chaque micro entreprise créée a généré au moins deux emplois supplémentaires durant les deux premières années d'activité.

La Société des Brasseries du Maroc : la DRH face au changement des choix stratégiques

Le cas de la Société des Brasseries du Maroc est intéressant à analyser compte tenu des évolutions qu'a connu cette entreprise depuis 1995, date de sa privatisation et des approches adoptées par la DRH pour répondre aux changements de stratégies d'affaires et des adaptations qu'ils impliquent sur le plan des ressources humaines.
Deux grandes périodes peuvent être distinguées dans l'histoire récente de la Société de Brasseries du Maroc. La période qui commence avec la privatisation de la firme et pendant laquelle seront lancés de grands chantiers : la modernisation de l'outil de production, la diversification des activités par l'acquisition ou la création quatre nouvelles filiales dans les activités des boissons gazeuses, eau, distribution, emballage et la conclusion de partenariats avec de grands groupes internationaux (Heineken, Coca Cola, Danone, Procter & Gamble, Crown Cork). Cette période a connu aussi l'arrivée, suite à la libéralisation de la production de bière, d'un concurrent de taille qui est le groupe Castel et qui allait peser une réelle menace sur la Société des Brasseries du Maroc.
La politique des ressources humaines engagée a été un élément clé dans la réussite du processus de modernisation. Elle cherchait à répondre à trois mots d'ordre : « réveiller l'entreprise » en expliquant la nécessité de changer, diffuser une nouvelle vision et promouvoir un nouveau style de management.
Pour ce faire, cette politique va s'appuyer principalement sur trois leviers : Tout d'abord, la mobilisation du personnel pour la concrétisation du projet de développement de l'entreprise. La mise en place d'un système de management de la qualité et les opérations de certification des activités du groupe ont

crée un contexte très propice à cette mobilisation en favorisant l'appropriation par les salariés des principes de performance et d'amélioration continue.
Le renforcement des compétences ensuite, grâce à un budget de formation qui a été porté à environ 5 % de la masse salariale, aux recrutements de cadres en vue d'instaurer un nouvel état d'esprit et de faciliter les changements culturels souhaités par les dirigeants (doublement du nombre de cadres entre 1995 et 20003) et au lancement d'une grande opération d'alpha-bétisation du personnel concerné a été menée pendant cette période.
La motivation matérielle du personnel enfin, grâce à des revalorisations salariales, à l'introduction du principe de la variabilité d'une partie de la rémunération en fonction de la performance et surtout à la mise en place d'un dispositif financier pour faciliter l'accession à la propriété de logement, une composante importante dans la structuration des conditions de vie et la stabilité sociale du personnel.
A partir de mai 2003, l'entreprise va opérer un changement radical de stratégie d'affaires suite au désengagement du groupe ONA et la cession de sa participation au capital au groupe Castel qui, de ce fait, devient l'actionnaire principal. Après avoir été une société diversifiée intégrant plusieurs activités complémentaires, elle va chercher à se recentrer sur les seules activités de bières et vins. Ceci passe bien évidement par la cession des activités qui ne s'inscrivent plus dans cette logique de recentrage (boissons gazeuses, emballage et distribution) et la séparation avec une partie du personnel à qui on a « on a vendu » l'idée d'appartenir à un groupe solidaire et que la stratégie de diversification et création de synergie entre activités complémentaires est une démarche payante.
Il va de soi que la position de la DRH dans ce genre de situations (de plus en plus fréquentes) est des plus délicates dans la mesure où elle doit opérer un changement de discours et de manière de faire. Non seulement, il faut s'adapter à la nouvelle donne stratégique, mais il faut aussi trouver des solutions humainement acceptables et convaincantes pour les salariés.

La garantie du maintien de l'emploi et des acquis sociaux du personnel et une communication de proximité ont permis que la cession des activités des boissons gazeuses à COBEGA, de l'emballage à l'ONA et de la distribution à une société créée par des cadres dirigeants dans le cadre d'une opération « d'essaimage », de se dérouler dans la sérénité et le « calme social » [5].
La démarche adoptée par le groupe des Brasseries du Maroc témoigne d'une évolution et d'un changement d'attitude des entreprises au Maroc (tout au moins celle qu'on qualifie de structurées) vis à vis de la problématique de la restructuration. Dans le but d'éviter la détérioration du climat social qui pourrait avoir de lourdes de conséquences et tirant les leçons de l'issue dramatique de conflits sociaux récents (Général Tire, Sincomar, Icoz...), les dirigeants de ces entreprises adoptent de plus en plus une approche d'anticipation en proposant aux partenaires sociaux un projet de reconversion et en mettant en place les mécanismes de concertation nécessaires pour obtenir un compromis sur les conditions de sa mise en œuvre. Cette tendance se constate aussi dans les attitudes des représentants syndicaux du personnel qui manifestent moins d'opposition de principe aux restructurations (tout au moins au niveau des hiérarchies syndicales).

3. Fruit of The Loom Maroc : une démarche intégrative payante

La célèbre firme américaine de confection est installée au Maroc depuis une dizaine d'années. Elle emploie 1700 personnes et produit au Maroc l'équivalent de 1 400 000 articles par semaine (T-shirts, joggings, …). Ses dirigeants viennent de prendre la décision de renforcer les capacités de production de la firme au Maroc par la délocalisation de ses deux unités de Irlande du Nord et en Angleterre.
Les performances de la filiale marocaine, qui sont à l'origine de la décision du fabricant américain sont en grande partie dues à une politique audacieuse et originale de gestion des ressources humaines dans un secteur difficile et où la pression sur les coûts salariaux est très forte. La politique des ressources humaines de la filiale marocaine se distingue par les aspects suivants : la place stratégique de la fonction RH, une politique de recrutement qui impose déjà en amont les principes qui doivent guider la gestion des ressources humaines et une politique sociale intégrative qui vise une forte implication individuelle et collective pour l'amélioration de ses performances économiques.

Le positionnement stratégique qui se manifeste à travers deux aspects : d'une part, l'intégration des enjeux ressources humaines en tant facteur déterminant dans les choix globaux de la firme, considéré non pas uniquement sous l'angle de coût (sans pour autant minimiser cette question), mais en misant sur les retombés en termes de performances de la politique de fidélisation, d'intéressement et d'implication du personnel. Ce qui est loin d'être un choix fréquent dans le métier de la confection.

[5] Meryem Belhaj, « Transformation d'entreprise : l'essaimage, un outil de restructuration . Cas de la Société des Brasseries du Maroc.» Mémoire de fin d'études, Cycle DIORH en management des ressources humaines, Casablanca, 2004.

D'autre part, une direction des ressources humaines, rattachée hiérarchiquement et fonctionnellement à la DRH Europe (une originalité organisationnelle), disposant de moyens importants et d'un réel pouvoir d'action qui lui ont permis de développer un management de proximité et construire une politique RH qui tout en s'inscrivant dans le cadre de la stratégie globale de la firme a su prendre appui sur des contingences locales.

La qualité des recrutements est une préoccupation majeure. La politique de recrutement vise essentiellement créer un état d'esprit et à construire un type de comportement en cohérence avec la culture globale du groupe et susceptible de faire progresser ses standards de performance. Les profils recherchés sont des opératrices jeunes, scolarisées, sans expérience professionnelle et appartenant à la région d'implantation du site industriel. Le DRH et le responsable des opérations de production au Maroc participent personnellement aux opérations de recrutement et en rendent compte à leurs supérieurs en Europe (le DRH Europe et le vice président Manufacturing).

On privilégie aussi les recrutements de proximité. Plusieurs membres d'une même famille sont salariés de l'entreprise. C'est donc toute une famille, voire une région qui se sentent concernés par son fonctionnement, ses résultats et ses performances.
La politique sociale de Fruit of The Loom Maroc se distingue de ce qui est la pratique dominante dans le secteur de la confection. En matière d'emploi, la firme mène une politique de fidélisation de son personnel. Le turn over y est faible puisqu'il concerne à peine 3,5% du personnel.
En matière de rémunération, les salaires les plus bas sont équivaux au salaire minimum légal majoré de 20%. Une indemnité variable est attribuée aux salariés en fonction des rendements de leur équipe (les unités de production fonctionnent en équipe autonome de 12 personnes), ce qui situe le salaire à un niveau moyen largement supérieur à ce qui est pratiqué dans le secteur. A cela s'ajoutent d'autres avantages sociaux : restaurant d'entreprise, transport de personnel, couverture médicale…

Les performances économiques de la filiale marocaine apportent la preuve qu'on peut faire la différence par une politique de GRH innovante et que, même dans un secteur réputé pour être difficile, l'économique et le social considérés dans une perspective de complémentarité peut aider à créer une dynamique de progrès et de croissance.

Réconcilier l'économique et le social est un défi majeur de la fonction RH pour les années à venir. Parce que, plus que jamais, la performance économique, pour être pérenne a besoin de s'appuyer sur la compétence et la motivation du personnel et inversement, le progrès social pour durer a besoin de reposer sur des fondements économiques solides.

Cette réconciliation n'est par toujours facile à obtenir du fait des intérêts et des exigences contradictoires des parties prenantes. La tâche sera encore plus difficile dans un contexte marqué par les changements rapides et la multiplication des restructurations avec tout ce que cela implique comme conséquences en terme d'instabilité professionnelle et sociale.
La DRH, est appelée à faire preuve d'anticipation, d'agir le plus en amont possible et surtout de se donner le temps avant que les problèmes n'atteignent un certain niveau de complexité et que les prises de position ne se radicalisent. Elle doit aussi faire preuve d'imagination pour sortir des sentiers battus et construire à partir de solutions socialement innovantes.

Le développement de l'employabilité des Agents de Maîtrise : performance économique pour l'entreprise et protection sociale pour les salariés.

Fatima BADER
Doctorante au CEROG
Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence
fatima.bader@iae-aix.com

Les trente dernières années ont été marquées par de nombreux bouleversements dans les structures organisationnelles induisant l'incertitude de l'environnement économique. Cette profonde transformation du contexte concurrentiel est décrite par DEFELIX, MARTIN & RETOUR (2001), comme étant la recherche de gains de productivité (années 70) ; la quête de flexibilité (années 80) et les nouvelles exigences en terme d'innovation (années 90). La notion de compétitivité était continuellement le moteur principal du marché. Par conséquent, la stratégie adaptée par l'entreprise est dominée par cette notion (RENARD, 1994).

L'évolution accélérée des techniques et des marchés rend le cycle de nombreux métiers plus court que le cycle de vie professionnelle d'un individu. Nombreux sont les métiers dont les compétences requises peuvent être modifiées à court terme. Ces changements dans le contexte économique ont marqué la gestion des ressources humaines et plus particulièrement la gestion des carrières (PERETTI, 2003 ; DANY, 1997). Le contrat de travail n'est plus la même et s'interroger sur le nouveau contrat de travail, c'est s'interroger sur les comportements et les méthodes de gestion des ressources humaines de demains (GIRARD, 1994). De ce fait, les tribunaux y sont devenus sensibles. Un arrêt de la Cour de cassation de février 1992 se montre fort explicite : dans le cadre du contrat du travail, tout employeur a « *le devoir d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois* » (SEVE & AVRIL, 1997). C'est s'intéresser à l'employabilité des salariés.

Pourquoi l'employabilité

Les entreprises posent la question de l'avenir, pour elles-mêmes et leurs collaborateurs. Elles ne peuvent plus ni garantir la stabilité de l'emploi ou du métier, ni pouvoir offrir des carrières à vie notamment à ses cadres et ses techniciens. D'où une question importante posée par les entreprises depuis plusieurs années concernant sa performance à la fois économique et sociale.

La performance économique peut se représenter par la rentabilité et la compétitivité, et celle sociale par l'implication, la satisfaction des salariés, le développement des potentiels et qualité de vie au travail. En abordant l'employabilité, nous nous interéssons plus précisément à la performance sociale interne qui fait référence à la prise en compte, par les dirigeants, des intérêts des personnels (PICARD, 1996).

Pour LAPAYER (1996), la performance économique n'entraîne pas la performance sociale, mais au contraire nous avons moins d'emplois qu'avant. Cela pousse les entreprises à refléchir pour trouver les stratégies et les moyens pour avancer les deux types de performance

simultanément. LEPISSIER (2001) considère l'employabilité comme une contrepartie que les organisations peuvent offrir à ses salariés afin de maintenir un lien social qui répond en particulier au besoin de sécurité de chacun. Cela représente une responsabilité sociale de tout manager de développer ou de maintenir l'employabilité des personnes dont il a la charge.
Pour les entreprises, aujourd'hui, c'est s'adapter ou disparaître (LEPISSIER, 2001). Leur obligation est de s'adapter et tout faire pour développer l'employabilité du salarié et réduire l'écart existant entre sa situation professionnelle et celle du marché de l'emploi interne ou externe à l'entreprise. Cela dans le but d'éviter l'exclusion de l'entreprise qui peut très vite induire l'exclusion sociale (RAYMOND, 1999 ; FINOT, 2000, Sève & AVRIL, 1997).
Face à ce manque de garantie de l'emploi de la part des entreprises, difficile aussi pour le salarié, d'ignorer la nécessité de conserver sa valeur marchande. Qu'elle soit interne ou externe (SEVE & AVRIL, 1997). FINOT (2000) insiste que chaque individu doit être prêt, à tout instant, à répondre à la question suivante : *« si mon entreprise disparaît demain, comment puis-je réorienter ma carrière ? ».*
Développer l'employabilité est à la fois une nécessité pour l'entreprise et une opportunité pour les salariés. **L'entreprise**, en développant chez son personnel des compétences recherchées et diversifiées, elle s'assure un personnel flexible et réactif, capable de suivre l'évolution des technologies et des marchés et cela **renforce sa performance économique** (BARJOU, 1997). Les **salariés** peuvent aussi y trouver une opportunité en développant des compétences recherchées par les entreprises, ils accroissent un capital de savoir-faire qui leur donne une sorte de **protection sociale** et un élément de sécurité sur le marché du travail (BARJOU, 1997 ; DUBERTRAND et al., 1997 ; SAINT-ONGE, 1999,).

Pourquoi, les Agents de Maîtrise ?

La catégorie qui attire notre attention et à laquelle nous nous intéressons pour mener notre étude est celle des **Agents de Maîtrise** qui fait est une partie de la catégorie (TAM). TAM est une catégorie socioprofessionnelle intermédiaire entre les ingénieurs et cadres d'une part, les ouvriers et employés d'autre part. L'agent de maîtrise est un agent d'encadrement qui a en charge un collectif de travail constitué principalement d'employés ou d'ouvriers (PERETTI, septembre 2003).
Nous nous intéressons aux agents de maîtrise pour les raisons suivantes :

- La maîtrise connaît actuellement de profondes mutations, et l'encadrement de proximité est directement touché par les changements actuels des organisations (LETONDAL,1997).
- La diversité de la fonction exercée par l'agent de maîtrise qui est à la fois une fonction technique d'organisation du travail et une fonction sociale d'intermédiaire hiérarchique et de commandement d'un groupe d'ouvriers (LOUBES, 1999). Cette fonction le met d'un côté proche du lieu de travail, auprès des équipes, là où il existe les problèmes quotidiens et les tensions, et d'un autre côté proche de la hiérarchie. Il doit à la fois prendre en compte les besoins des opérateurs pour négocier les moyens nécessaires auprès de la direction comme il doit traduire les objectifs stratégiques en décisions opérationnelles (LETONDAL,1997).
- Actuellement, l'employabilité est un sujet remarquablement abordé tant dans les discours des responsables et les articles de la presse professionnelle (CHASSARD et BOSCO, 1998 ; LUCK, 1994 ; GRANDADAM, 1997 ;) que dans les recherches académiques et les thèses (DANY, 1997 ; POCHIC, 2001; HATEGEKIMANA, 2002). Mais nous remarquons que l'employabilité est souvent évoquée en faveurs des cadres plus que les autres catégories professionnelles. En plus, la problématique de la gestion des carrières est souvent abordée pour les cadres. Celle des non-cadres, en comparaisons aux cadres, paraît selon ROGER (1992) peu pertinente du fait de trois raisons : postes plus spécialisés, plus grande résistance à la mobilité, formation plus longue et coûteuse pour leur développement professionnel.

Les raisons précédentes nous montre le rôle délicat et sensible de l'agent de maîtrise dans l'entreprise. Pour cela, il nous semble qu'un soin de plus de l'employabilité de l'agent de maîtrise sera dans l'intérêt de ce dernier et de l'entreprise.

Notre recherche ambitionne, en étudiant les points de vues des salariés agents de maîtrise et ceux de leurs managers directs, de déterminer les domaines d'action, les dispositifs mis en place qui contribuent au développement de l'employabilité des agents de maîtrise, et le rôle maintenu par chacun des acteurs (le DRH, le manager direct et le salarié).
Dans notre revue de la littérature qui fait l'objet de notre communication, nous exposerons les principaux travaux ayant portés sur l'employabilité et sur les rôles menés par chacun des acteurs ayant un rôle dans ce sujet.

1. L'employabilité

Dans notre revue de la littérature concernant l'employabilité, nous présentons dans (1-1) quelques définitions données au terme « employabilité ». Les conditions du développement de l'employabilité font l'objet de (1-2)

1.1. Définition de l'employabilité

Dans cette communication, nous n'abordons pas l'évolution du concept de l'employabilité qui est présentée de manière claire et détaillée par GAZIERS (1990) mais évoquer directement les définitions dans le domaine de gestion des ressources humaines.
Le concept d'employabilité n'est pas nouveau bien que l'importance que lui accordent désormais les gouvernements. Ces derniers ont le souci de former les demandeurs d'emploi pour qu'ils puissent s'adapter aux nouvelles exigences de l'économie et du monde du travail. Ceci c'est traduit par exemple au niveau européen. En effet la commission européenne en a fait un des axes prioritaires dans sa stratégie pour l'emploi. De plus de nombreux systèmes d'assurances chômage ont intégré la promotion de l'employabilité à leurs dispositifs.
Beaucoup de définitions ont été émises mais à des degrés différents par rapport à la précision de la responsabilité de l'employabilité.
Dans le PETIT ROBERT (2001), on trouve que l'employabilité est définit comme « *Capacité individuelle à acquérir et maintenir les compétences nécessaires pour trouver ou conserver un emploi* ». Pour l'Encyclopédia Universalis[1], l'employabilité désigne « *la possibilité que quelqu'un a d'être affecté à un nouvel emploi* ». Ces deux définitions n'abordent pas le sujet de la responsabilité.
Pour les québécois, L'employabilité est la responsabilité de l'individu et elle désigne « *la capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors métier exercé actuellement* » (Sauret & Thierry, 1994).
Par contre, le cabinet Entreprise et Progrès définie l'employabilité comme « *entretenir et développer, par l'apprentissage permanent, les compétences du travailleur afin qu'il puisse suivre les évolutions de l'entreprise et du marché du travail* ». Dans cette définition, nous retrouvons clairement la responsabilité de l'entreprise mais pas celle de l'individu.
PERETTI (septembre 2003) donne trois définitions de l'employabilité, dont deux d'entre elles nous sembles être liées entre elles et servent à notre étude. « *L'employabilité est : 1. attractivité d'une personne sur le marché du travail. 2. Capacité d'une personne à se maintenir en état de conserver son emploi ou d'en trouver un autre, dans ou hors le métier ou l'entreprise* ».
Aussi pour PERETTI, nous trouvons plus la responsabilité de l'individu.
Nous remarquons que toutes les définitions précédentes, n'abordent que la capacité de l'individu par rapport au marché du travail, soit interne ou externe.
Par contre, le cabinet Développement et Emploi (THIERRY, 1995) a donné depuis octobre 1993 une définition qu'elle était adoptée par FINOT (2000) qui nous a fournit la définition suivante : « *Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés ainsi que les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables* ».
Selon (Fluck, 1994), pour l'entreprise, l'employabilité signifie, « donne à tout salarié les meilleures chances de garder son emploi ou de retrouver un emploi, interne ou externe, tout en assurant le maintien de la compétitivité ; ce qui implique de donner le choix entre s'adapter aux évolutions nécessaires ou, partir de l'entreprise ».
Ces deux dernières définitions mettent, clairement, l'accent à la fois sur **la coresponsabilité** de l'entreprise et du salarié afin de développer l'employabilité du dernier, et sur l'intérêt mutuel des deux cotés.

Cette coresponsabilité fait le but de notre recherche, et nous nous intéressons à la décrire.
Dans la partie suivante (1-2), nous aborderons les conditions et les domaines d'action de l'employabilité pour mieux comprendre le sens du développement de l'employabilité.

1.2. Les conditions de développement de l'employabilité

Après avoir expliqué l'importance de la mise en œuvre d'une politique de gestion de l'employabilité tant que pour l'entreprise que pour le salarié, c'est le moment de s'interroger sur les conditions de développement de l'employabilité et les domaines d'action. Cela nous permettra par la suite de chercher les outils de GRH correspondants qui jouent favorablement sur ses facteurs et la responsabilité de chacun des acteurs.
L'employabilité est un concept qui s'articule autour de trois catégories de facteurs: des facteurs liés au salarié, des facteurs qualitatifs liés au management, et des facteurs associés au marché du travail soit interne ou externe ((FINOT, 2000). Ces derniers ne seront pas traitées dans notre étude.

[1] Citée dans, A. FINOT (2000), Développer l'employabilité , Editions INSEP CONSULTING, Paris.

Nous nous intéressons par la suit à approfondir les deux catégories de facteurs liées au salarié (1-2-1) et au management (1-2-2), et à les mettre en relation avec les outils de GRH qui joue un rôle positif sur eux. Nous essayerons ensuite d'attribuer ces outils aux acteurs dans l'entreprise afin de donner une idée de la responsabilité de chacun d'entre eux.

1.2.1. Des facteurs liés au salarié

Selon FINOT (2000) et WEINERT & al.(2001), ces facteurs sont regroupés en trois catégories. Tout d'abord, des facteurs **statistiques**, comme l'age, le sexe, la formation initiale l'état de santé et la nationalité /origine ethnique. Ensuit, des facteurs **dynamiques** qui sont liés aux attitudes personnelles et aux caractéristiques psychologiques de l'individus lui permettant de construire son trajectoire professionnel, comme ses efforts de recherche d'un emploi et la motivation à travailler, la volonté de s'adapter à des nouvelles conditions de travail et la confiance en soi. Et enfin, des facteurs **qualitatifs** qu'il s'agisse de la prise de conscience de ses compétences, ses motivations, sa capacité à se situer sur le marché de l'emploi tant interne qu'externe, le repérage de ses caractéristiques personnelles et de leurs impacts sur le déroulement de son parcours professionnel.

1.2.2. Des facteurs qualitatifs liés au management

Depuis le début des années 1990, le concept de l'employabilité a été repris par de nombreuses entreprises en tant qu'objectif en soi de leur politique sociale, adoptant une conception de l'employabilité dans le sens de l'attractivité des individus pour l'employeur. Cela révèle un changement de mentalités important, induisant un changement dans les pratiques de gestion mises en place. L'entreprise peut contribuer à développer l'employabilité de ses salariés en leur fournissant de la **visibilité**, explique Joëlle Pelosse, responsable de projets à Développement & Emploi. Il s'agit des outils ou des stratégies de GRH concourant au développement de l'employabilité. C'est à la fois les dispositifs de mobilité, les moyens d'adaptation et d'évolution, des processus d'évaluation et de la connaissance de soi pour chaque salarié, des modalités d'organisation du travail, des modes de communication et la communication sur les orientation (THIERRY,1995; DUBERTRAND, 1997; FINOT, 2000; ZARDET, 1996). Mais les degrés de contribution de ces outils au maintien et au développement de l'employabilité ne sont pas évidents sur une notion aussi relative. (FINOT, 2000).

Afin de mieux comprendre le rôle de l'entreprise dans le développement de l'employabilié, nous expliquerons en détail les facteurs liés principalement au management et gestion des ressources humaines.

1.2.2.1. L'organisation du travail

En abordant le sujet de l'organisation du travail, nous parlons de plusieurs concepts que nous envisageons d'étudier dans notre recherche et qui sont d'une façon ou d'une autre fortement liés. Ces concepts sont : la flexibilité, l'autonomie, la confiance et l'initiative.

L'organisation du travail demande plus de **flexibilité** qui est devenue une nécessite de la part de l'entreprise et du salarié (SAINT-ONGE, 1999). Elle est citée par TRENTIN (1999), comme une des quatre axes de négociation collective sur le nouveau contrat de travail qui tient l'affirmation d'un droit de regard et de codécision sur l'objet du travail et sur ses modalités. Cette demande de « plus de flexibilité » oblige l'entreprise à trouver des organisations et des modes de fonctionnement permettant de s'assurer que l'individu bénéficie d'un champ d'autonomie suffisant pour créer son enrichissement et libérer ses initiatives (Zarifian, 2001).

Lors de la conception de l'organisation du travail, l'organisation doit assurer la fourniture des moyens permettant une réelle amélioration de l'autonomie, en termes de moyens techniques, d'accès aux informations et aux réseaux de relations nécessaires, de formation et de disponibilité temporelle(SAINT-GERMES, 2002). La hiérarchie doit adopter un style de management. Elle doit encourager l'autonomie et le développement du savoir-être et pas seulement l'expérience technique qui renforce l'adaptabilité des individus souhaitée par l'entreprise (LANCIAUX, 2000).

Pour (LEPISSIER, 2001), est autonome et responsable *« celui qui est capable de prendre des décisions au nom de son organisation et de réagir immédiatement à une situation inattendue sans devoir en référer ».*

A ce sujet, Zarifian (2001) a mis l'accent sur la confusion existante entre l'initiative et l'autonomie. **L'initiative**, *c'est commencer quelque chose de nouveau dans le monde* et **être autonome**, *ce n'est pas seulement autodéfinir ses propres règles d'action. C'est agir par soi-même, se débrouiller soi-même.*

Il faut signaler que la prise d'initiative réussie suppose la mobilisation de deux types de ressources. D'une part, des ressources internes personnelles, que l'individu a acquis et qu'il sollicite et développe, en situation ; d'autre part, des ressources collectives, apportées et mises à disposition par l'organisation (comme l'appui des collègues dans un réseau d'entraide, des guides ou procédures, des cas d'initiatives réussies dans des situations proches, des formations, le recours à des experts…). Il est de la responsabilité particulière de l'entreprise de favoriser le développement de ces deux types de ressources, et le modèle de la compétence ne peut être qu'un compromis entre direction et salariés.

L'émergence de nouveaux modes d'organisation du travail pose le problème central de la **confiance** entre managers et collaborateurs. Dans le champ de la gestion, la confiance intervient quand il faut prendre une décision, engager une action dans une situation présen-

tant un certain degré d'incertitude avec prise de risque (BENDER,1999).
Pour LEPISSIER (2001), l'autonomie et la responsabilité se trouvent chez chaque salarié à condition d'avoir une confiance réciproque. De l'entreprise et de ses dirigeants, une confiance dans les capacités d'initiative des salariés ; du salarié, une confiance dans la fiabilité des engagements moraux de l'entreprise.
Dans les domaines de la gestion des ressources humaines et du management, la confiance s'impose de plus en plus comme un concept majeur qui occupe ainsi une place centrale dans le travaux portant sur les relations entre un manager et son subordonné (COUTRET, 1999).
Pour la définition de la confiance, les avis ne sont pas toujours unanimes et donnent lieu à de nombreux débats. Rousseau et al. (1998)[2] nous donne la définition suivante de la confiance « *un état psychologique qui comprend l'intention d'accepter la vulnérabilité, fondée sur des attentes positives sur les intentions ou le comportement d'autrui* ».

L'agent de maîtrise en tant qu'encadrant d'une équipe exerce une fonction technique d'organisation du travail. C'est pourquoi nous trouvons la nécessité d'accorder plus d'attention à cette catégorie pour s'adapter aux changements d'organisation du travail et mieux les gérer au sein de leur équipes de travail.

1.2.2.2. La formation professionnelle

Les activités de formation participent à un « traitement social du chômage » pour les salariés déjà victimes de licenciement et apportent les compétences supplémentaires susceptibles de faciliter la réinsertion professionnelle des salariés menacés de perdre leur emploi. Elles leur donnent les moyens pour s'adapter aux évolutions technologiques ou organisationnelles introduites par l'entreprise (SIMON & JOFFRE, 1997).
Ce domaine a connu un développement important au début des années 70 avec, en particulier, l'influence des nouveaux textes sur la formation. La loi du 16 juillet 1971 reconnaît à tout travailleur a le droit d'un congé individuel de formation, de durée qui peut atteindre un an à temps plein ou 1200 heures en discontinu (PERETTI, août 2003).
Actuellement, l'investissement formation est une préoccupation majeure des entreprises, et l'idée de formation professionnelle continue devient un fil conducteur qui accompagne le parcours professionnel du début à la fin (AGATHE, 1997).
La formation est considérée comme le facteur de base de l'employabilité qui fait un des éléments de discussion dans le domaine du droit de travail. Elle représente un des axes principaux de négociation collective du nouveau contrat de travail présenté par TRENTIN (1999)[3].

Les principaux choix de la politique de formation portent sur : les objectifs de la formation, le budget, les contenus, les bénéficiaires et les modalités (PERETTI, août 2003). Il nous semble que c'est le contenu de la formation et ses modalités qui jouent un rôle important au niveau de développement des compétences et de l'employabilité.

A propos du *contenu de la formation*, le club de réflexions patronal Entreprise et Progrès propose, dans un rapport présenté le 9 octobre 1998, de distinguer **deux types de formation**[4] :

- **La formation d'adaptation**, qui est à caractère plutôt technique et se fait au service de la compétitivité de l'entreprise. Elle accroît les compétences du salarié liées à son travail. Elle contribue plus à l'employabilité interne mais elle n'est pas une condition suffisante pour développer l'employabilité extene;
- **La formation employabilité,** est une formation à caractère générale, comme les langues, l'internet, des compétences pour d'autres métiers…, qui se caractérise par un saut qualitatif dans le réservoir de compétences d'une personne. Elle accroît le champ des métiers dans lequel l'individu peut être employé, que ce soit au sein de l'entreprise ou à l'extérieur.

Ces types de formation représentent clairement des démarches de responsabilité sociale de la part des entreprises et permettent au salarié de s'ouvrir au monde.
Les modalités de la formation sont, la durée, « inter » ou « intra », moyens externes ou internes, formation pendant ou hors les heures de travail, formules pédagogiques (PERETTI, août 2003).

En abordant la formation comme étant susceptible de développer l'employabilité, quelques remarques sont utiles à citer :

- Consacrer un pourcentage de la masse salariale à la formation ne signifie pas développer l'employabilité (PERETTI, août 2003).
- Il faut que l'entreprise s'assure que la formation est aussi mise en place dans une optique de développement, et pas seulement axée sur l'acquisition de connaissances liées à la fonction occupée. Les formations doivent contribuer à l'information, à l'ouverture des salariés, à les sensibiliser aux objectifs de l'entreprise et à ses enjeux (FINOT, 2000).

---

[2] Citée dans, A. FINOT (2000), Développer l'employabilité , Editions INSEP CONSULTING, Paris. Traduit par BENDER A.F, FRAY A.M., YANAT Z., et cité dans « Entre autonomie et contrôle : le lien manager-managé », actes du 10e congrès de l'AGRH, (1999), p.123.

[3] Ancien secrétaire général de la CGIL (Confederazione Generale Italiana del LAVORO).

[4] Extrait de A. FINOT, (2000), Développer l'employabilité , 1e édition, Editions INSEP CONSULTING.

- La formation ne produit pas directement la compétence, il y faut aussi l'expérience des situations de travail, la validation par le contexte réel au travers des dispositifs nécessaires mis en place (THIERRY, 1995).

1.2.2.3. Une politique active de mobilité

Les processus de restructuration, de fusions-acquisitions et les réductions d'effectifs ont entraîné ces dernières années une mobilité interne et externe accrue (RAYMOND, 1999).
CAROLAC (2003) définit la notion de mobilité comme « *l'ensemble des changements de situation professionnelle. Cela peut se traduire par un changement de poste, de lieu de travail, de domicile ou de métier* ».

Une politique active de mobilité est un outil absolument nécessaire afin de développer les capacités des individus à s'adapter à différentes situations de travail, de valoriser et de faire reconnaître leurs compétences, et cela fait un moyen de développer leur employabilité (Garnier , 1994 ; Finot, 2000 ; SAINT-GERMES, 2002).
FINOT (2000) nous propose trois types de la mobilité :

- **Mobilité géographique** où l'activité reste la même. C'est le contexte qui change de par un environnement différent, la relation avec de nouveaux partenaires, la prise en compte de nouvelles situations, etc. cette mobilité géographique peut être intra-organisationnlle, inter-orgaisationnelle, au niveau nationale ou internationale (CERDIN, 2000).
- **Mobilité fonctionnelle** qui consiste à exercer au même endroit une autre activité professionnelle. La conversion est importante, mais le cadre de travail n'est pas bouleversé.
- **Mobilité fonctionnelle et géographique** : faire un travail différent et ailleurs. Le changement est maximal et le risque également. Raymond Poupard donne deux types de mobilité en s'appuyant sur ses années d'expérience chez Renault.

  Ces formes de mobilité dépendent du changement de la responsabilité accompagnée d'une mobilité fonctionnelle ou non fonctionnelle :

  - **La mobilité horizontale** est un changement d'emploi ou de fonction à un niveau équivalent.
  - **La mobilité verticale** consiste à changer d'emploi avec accroissement de responsabilité soit dans la même fonction soit dans une fonction différente.

Nous trouvons finalement trois sortes principales de mobilité : fonctionnelle, géographique et hiérarchique ainsi qu'une combinaison de ces types de mobilité. Plus la mobilité est une combinaison diversifiée de ces types plus elle est difficile.

Pour notre population des salariés agents de maîtrise, il nous semble que les deux formes de mobilité géographique au sein de l'entreprise et horizontale, sont plus fréquents que ceux géographiques (intra-organisationnlle, inter-orgaisationnelle, au niveau national ou international) et celle verticale.

Quelques outils au service de la mise en œuvre d'une politique de mobilité :

CAROLAC (2003) nous propose deux types d'outils qui répondent à deux approches différentes : **outils de stimulation et outils de détection.**

Dans les outils de stimulation, c'est le salarié qui prendra l'initiative alors qu'avec la mise en place d'outils de détection, c'est l'entreprise qui va rechercher, via ses lignes managériales, à identifier les salariés mobiles**.**

- **Des outils de stimulation**
  - **Les bourses d'emplois :** l'ensemble des postes à pourvoir est communiqué aux salariés soit par l'intranet soit par des publications papier. Sa mise à jour est généralement mensuelle.
  - **Les forums & cartes des métiers :** il s'agit de rencontres ou de documents qui permettent aux salariés d'identifier les passerelles entre leur métier actuel et un autre. Elles sont fondées sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage de compétences transversales. Il est essentiellement employé pour favoriser la mobilité fonctionnelle.
  - **Les cellules d'orientation :** Ces entités indépendantes du management ont pour rôle d'aider les salariés à construire leur projet professionnel en les informant sur les opportunités que propose l'entreprise (mobilité, formation…).
- **Des outils de détection**
  - **Les groupes de détection :** ils regroupent des managers opérationnels et des membres de direction qui s'attachent à repérer, au travers d'entretiens croisés, les salariés mobiles. Les salariés sont classés en 3 catégories : les non mobiles inconditionnels, les mobiles conditionnels, les mobiles inconditionnels. On utilise ces groupes essentiellement dans le cadre de mobilités lourdes (internationale, haut potentiels).
  - **Les cellules d'orientation :**. la plupart du temps il s'agit de cellule de reconversion pour des salariés occupant des postes condamnés. Il se fait à l'initiative de l'organisation.
  - **Les entretiens d'évaluation :** ils peuvent, en plus de leur rôle d'évaluation, aider à repérer les candidats à une éventuelle mobilité.

1.2.2.4. Des outils d'évaluation des performances et d'accompagnement

L'évaluation des performances, c'est la mesure des écarts entre les compétences attendues et celles acquises. Afin d'apprendre de nouvelles connaissances, de nouveaux comportements, et de les mettre en pratique, l'individu a besoin d'un diagnostic sur ses performances, et d'une réflexion afin de découvrir les moyens de les améliorer (FINOT, 2000).
Selon (DUBRION, 2003), depuis le milieu des années 1980, les questions relatives à l'évaluation au sein des entreprises font l'objet d'attention croissante des DRH qui désirent faire évoluer leur système de GRH.

Pour réaliser ce qui précède, plusieurs moyens sont mis en place. Une partie importante est au service du développement des carrières qui concerne souvent les cadres (les comités de carrière, la revue des potentiels, la formation des potentiels, l'organigramme prévisionnel, les comités métiers, les pépinières ou viviers, suivi des carrières…). Nous n'abordons que les dispositifs suivants, qui sont communs entre tous les salariés, et nous semblent avoir des effets directs sur le développement de l'employabilité des agents de maîtrise :

- **L'entretien annuel d'évaluation**, fournit, après une évaluation de l'année par l'évalué et une évaluation par son supérieur hiérarchique, d'aborder la manière dont le salarié peut augmenter ses compétences. Même ils peuvent aborder l'avenir professionnel de l'évalué.

  Pour DUBRION (2003), ces entretiens d'appréciation peuvent être annuels, semestriels voire même mensuels.

- **Le bilan de compétences**, proposé par la législation (1991), donne la possibilité à tous de faire une « mise à jour » de ses compétences tant personnelles que professionnelles et de réfléchir sur ces choix d'orientation professionnelle (AGATHE, 1997). Il peut être tant réalisé à l'initiative de l'entreprise, dans le cadre du plan de formation, avec l'accord du salarié concerné qu'à la demande du salarié qui remplie les conditions d'ancienneté. Pour LEVY-LEBOYER (1996), le bilan de compétence fait « un état de lieux » permettant au sujet qui l'a demandé de flécher non seulement les compétences qu'il a acquises, mais également, celles qu'il devrait acquérir, voire les moyens possibles pour les acquérir.

  C'est un outil majeur de la gestion préventive, personnalisée et partagée des emplois et des compétences. Il complète **le bilan professionnel individuel** (PERETTI, août 2003). Ils permettent à un individu de voir plus clair dans sa démarche professionnelle et de mesurer encore mieux l'écart entre son niveau de compétences par rapport à celui du marché. Les cellules d'orientation fait un moyen utilisé pour réaliser ce but en informant les salariés sur les opportunités que propose l'entreprise (mobilité, formation…) (CAROLAC, 2003).
  Pour les salariés, il importe que l'opération bilan personnel et professionnel permette une articulation entre leur nouveau projet professionnel et le projet d'entreprise (MALLET, 1994).

- **L'évaluation à 360°** qui consiste à évaluer le salarié non seulement par son supérieur hiérarchique direct mais aussi par plusieurs de ses collaborateurs (les pairs, les subordonnées, les clients internes). Nous ajoutons aussi des clients externes. Cette évaluation trouve bien son utilité dans les situations de travail en groupe. Son avantage réside dans la multiplicité des sources d'évaluation qui rend le processus plus objectif (CERDIN, 2000).

1.2.2.5. La communication interne et la communication métier

Positionner le développement de l'employabilité des salariés comme enjeu des entreprises justifie la nécessité de leur fournir toutes les informations donnant de la visibilité et les moyens de comprendre leur environnement. L'entreprise n'a plus le choix, elle doit parler, dialoguer et communiquer sur sa stratégie, ses métiers, ses perspectives et sur sa mission (WESTPHALEN, 2001 ; WEINERT, 2001 ; SAINT-GERMES, E. 2002).
ZARIFIAN (2001) définie de manière général *« communiquer c'est essayer de se comprendre mutuellement pour réaliser un accord en vue d'un objectif commun »*.
La communication se représente par trois domaines: la communication interne, les relations avec les médias, et le multimédia (WESTPHALEN, 2001).
Dans le cadre de notre recherche concernant le développement de l'employabilité des salariés agents de maîtrise, notre attention s'oriente vers la communication interne. Elle est définie par BACHELET (1997) comme l'ensemble des transmissions et échanges internes d'informations à caractère général et opérationnel. La communication a une première mission d'aider chaque salarié, dans sa fonction spécifique à sauvegarder une vision cohérente de la structure dans laquelle il travaille (MALLET, 1994).
Selon WESTPHALEN (2001), la communication interne peut être remplit de multiples fonctions : exposer (des résultats, un bilan), transmettre (des informations, un savoir, un métier), expliquer (une nouvelle orientation, le projet d'entreprise).
Pour réaliser ces fonctions, nous présenterons par la suite quelques moyens mis au service de la communication interne.

Les voies et les moyens de communication

D'après la littérature dans ce domaine, nous pouvons représenter la communication interne dans l'entreprise sous deux aspects fondamentaux. La première est **la transmission de l'information** réalisée par (la présentation de l'entreprise, la presse de l'entreprise et les réunions d'information) et par laquelle le personnel est tenu au courant de la vie et du devenir de l'entreprise : c'est l'information descendante**.** La deuxième est **l'expression et l'échange** qui peut se faire à travers (les enquêtes d'opinions, les groupes de concertation ou l'expression directe des salariés) et qui implique une mise en relation des individus, par laquelle le salarié fait part de ses besoins, de ses aspirations et de ses points de vue. C'est information ascendante (WESTPHALEN, 2001 ; BACHELET, 1997 ; PERETTI, 2003).

La communication interne fait une spécificité de notre population (agents de maîtrise) liée à son rôle managérial et intermédiaire entre la hiérarchie et son équipe d'ouvriers ou d'employés. D'où l'importance de s'interroger sur la possibilité et les façons d'améliorer leurs compétences dans ce domaine.

Les difficultés de la communication interne

La mise en place d'une politique de communication interne ne reste pas sans difficultés. Le problème de la communication interne se pose nécessairement à toutes les entreprises : petites ou grandes, moyennes ou familiales, peu importent leur secteur d'activité et leur degré de mécanisation (LEHNISCH, 2003).
La recherche de BACHELET (1997) résume quelques difficultés au niveau de la communication interne dans les PME, son terrain de recherche, concernant l'efficacité du processus de transmission des informations et la dimension relationnelle de la communication interne (les échanges.)
Quelques résultats attirent notre attention et nous paraissent des difficultés de communications qui peuvent se trouver dans d'autres types d'entreprises que les PME et méritent d'être étudiés dans le cadre de notre étude.

Concernant l'efficacité du processus de transmission des informations, nous retirons les difficultés suivantes :

- L'oral, en tant que mode de circulation de l'information et le faible formalisme de l'information, sont mis en cause.
- L'insuffisance des informations concernant la stratégie de l'entreprise (résultats, stratégie, marchés etc.).
- La compréhension des informations reçues est déclarée bonne de la part des trois quarts des salariés. En revanche, cette opinion n'est toutefois pas partagée par leurs dirigeants qui se plaignent des lacunes de compréhension de l'information par les salariés.
- Le manque de compétences à communiquer qui génère des difficultés de circulation de l'information. Les salariés s'estiment peu formés, peu préparés en la matière.

  Concernant la dimension relationnelle (les échanges.) : cette dimension de la communication interne est très importante dans notre recherche car le contact entre l'agent de maîtrise et son manager direct est un état permanent dans leur travail quotidien. Nous en retirons deux difficultés qui nous paraissent les plus importantes dans notre recherche.
- Des difficultés relationnelles avec la hiérarchie.
- Un manque de dialogue, d'attention et d'écoute qui procure des insatisfactions chez les salariés regrettent de ne pouvoir donner leur avis à l'occasion des prises de décisions opérationnelles. S'ils ne s'expriment pas, c'est souvent, selon eux, parce qu'ils en redoutent les conséquences. Les dirigeants de leur côté regrettent le manque d'initiative de s'exprimer de la part des salariés.

  Après avoir présenté notre partie de la littérature concernant les conditions de développement de l'employabilité et les outils à utiliser, il est indispensable de s'interroger sur les acteurs responsables dans ce domaine et le rôle de chacun. Cela fait l'objet de notre deuxième partie.

2. Les acteurs responsables de l'employabilité et leurs rôles

Les métiers d'aujourd'hui ne sont pas les métiers de demain, et de même pour les méthodes de travail, c'est pourquoi, on trouve une nécessité croissante chez les salariés de s'adapter et d'être prêts à faire évoluer leurs compétences pour rester employables.
De son côté, l'entreprise cherche à améliorer ces compétences qui sont utiles à elle-même et aux salariés, mais elle ne peut cependant pas s'en considérer comme propriétaire (LEPISSIER**,** 2001). Cependant, il ne faut pas oublier que, si les salariés doivent assumer toute la responsabilité de leur employabilité, il serait dangereux pour l'entreprise de s'affranchir totalement de cette responsabilité car le salarié aura la tendance à chercher à valoriser son employabilité à l'extérieur de l'entreprise (SAINT-GERMES, 2002).
Cette nouvelle co-responsabilité des individus et des entreprises correspond à un changement de paradigme quant à la relation employeur-employé. (FINOT, 2000)
Telle qu'elle a été définie, l'employabilité apparaît comme des aptitudes envisagées de façon dynamique et

engageant une série de veilles et d'anticipations de la part des différents acteurs (l'individu, l'entreprise et l'état.). Elle apparaît comme une responsabilité conjointe de ces acteurs. « *L'entrepreneur de soi, ce n'est pas le salarié livré à lui-même ; c'est le salarié accompagné jusqu'au résultat, selon un réel partage de responsabilité dans les actions mises en œuvre* » (FINOT, 2000). Selon, CHASSARD et BOSCO (1998), on peut ajouter le système de protection sociale, et SAINT-GERMES (2002), considère que la nature des interventions des partenaires sociaux dans l'organisation est un des facteurs qualitatifs liés au management.
La définition de l'employabilité citée dans (PETERS & al., 1997) met l'accent clairement sur la responsabilité des acteurs du développement de l'employabilité du salarié.
Pour eux, l'employabilité[5] « c'est une nouvelle forme du contrat psychologique, elle implique trois éléments dans le rapport de l'emploi :

- l'employé est responsable de développer les compétences pour être employable à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ;
- l'employeur est responsable du développement des informations, du temps, des ressources, et des occasions nécessaires pour l'employé afin de développer les compétences exigées ;
- le rapport de l'emploi peut être dissous si la contribution de l'employé ou l'aspiration n'égale pas les besoins de l'employeur.

Nous pouvons plutôt parler de la responsabilité *dans* l'entreprise et pas de la responsabilité *de* l'entreprise, deux formes de responsabilité qui ne sont pas de même nature (BALLET & DE BRY, 1998).
Pour (SAURET et THIERRY, 1994) et (THIERRY, 1995), quatre groupes d'acteurs se trouvent, par nécessité, conjointement responsables de la construction de l'employabilité. Nous allons, par la suite, essayer d'aborder, au niveau large, les domaines de responsabilités de chacun de ces acteurs.

2.1. La direction de l'entreprise

Tout vient d'elle. C'est la direction générale et la DRH. Le rôle de la direction générale concerne les principes directeurs de la gestion des ressources humaines, et en particulier les politiques de formation, de mobilité professionnelle et d'organisation du travail.
Comme pour toutes pratiques de gestion, il appartient à la **DRH** de garantir la cohérence globale des principes mis en œuvre. Cela sous-entend une connaissance parfaite des objectifs poursuivis par l'organisation et surtout un partage précis des rôles avec les lignes managériales.
WEINERT & al. (2001) considère l'employeur (direction, direction des ressources humaines et encadrement) comme facteur primordial d'impulsion de moyens et d'information, pour la promotion de l'employabilité. L'employeur peut en effet informer sur les lieux et supports internes ou externes d'orientation ou de conseil, sur la formation, organiser la réflexion autour de l'employabilité. Il peut mettre en place des outils individuels d'évaluation (auto-évaluation, bilan de compétences, entretiens périodiques d'évaluation) et d'évaluation professionnelle (constitution de portefeuilles de compétences) qui favorisent la visibilité du salarié sur son employabilité.

2.2. La hiérarchie de proximité

C'est l'acteur quotidiennement contributif au maintien de l'employabilité des salariés. Tous les aspects concernant la «gestion des compétences au quotidien » : évaluation, envoi en formation, évolution de l'organisation du travail, gestion concrète de la mobilité.
WEINERT & al. (2001) considèrent que le rôle de la hiérarchie de proximité, est essentiel pour promouvoir, au quotidien, le maintien de l'employabilité. Au contact permanent des individus, à chaque étape de leur vie professionnelle, la hiérarchie de proximité est à même de détecter les symptômes d'une possible inemployabilité, d'alerter les intéressés et de les amener à prendre conscience de leur responsabilité dans l'édification de leur avenir.
Dans le cadre d'une politique de mobilité, sans l'encadrement, l'identification des salariés mobiles ou « mobilisables » est impossible. De même, sans lui, le choix d'un candidat plutôt qu'un autre n'est pas réaliste.
Il intervient pour le compte de la direction dans : l'évaluation des compétences et des potentiels, la collecte des informations déterminantes (souhaits, freins, représentations…), la communication avec les salariés (diffusion des postes à pourvoir, conseils..), la décision finale de « déplacer » un salarié dans l'organisation.
La voie hiérarchique tient une grande place dans le processus d'information et de communication. Il doit donc être sensibilisé, conseillé, formé (WESTPHALEN, 2001 ; PERETTI, 2003).
PERETTI (2003) décrit la responsabilité globale de la hiérarchie en matière d'information et de communication et nous en tire pour la communication interne les rôles suivants : faire descendre, remonter et circuler l'information. Il doit en permanence se poser les questions suivantes : qui a besoin de quelle information et quand ?

[5] Notre traduction

Pour assurer sa responsabilité en matière d'information et de communication, un responsable hiérarchique doit selon PERETTI (2003): favoriser la circulation de l'information dans son propre service ; veiller à ce que chaque membre de son service ait une bonne connaissance de l'entreprise et de sa stratégie ; s'assurer de l'existence ou non d'une politique de communication interne et/ou externe ; connaître les intérêts et les besoins de tous les services ; transmettre à ses collègues, responsables de services, le type d'informations intéressant son propre service.

2.3. Les organisations syndicales

Leur rôle est déterminant pour le développement d'une vision constructive de l'employabilité dans l'entreprise, au travers notamment des systèmes, de reconnaissance et de rémunération, centrés sur les activités effectivement exercées et les compétences réellement mises en œuvre et non seulement l'ancienneté et la pénibilité du travail.
Ils servent aussi à s'assurer que personne ne reste à l'écart des évolutions en fournissant l'information nécessaire en temps utile.
WEINERT & al. (2001) considèrent qu'ils ont un rôle à jouer dans la prise de conscience des salariés de leurs intérêts et dans la sensibilisation de ceux-ci à la nécessité de maintenir leur employabilité. Les partenaires sociaux peuvent ainsi servir de relais pour transmettre de façon pédagogique l'information recueille lors de la consultation du comité d'entreprise. Ils peuvent également passer des accords avec l'employeur comme par exemple sur la création d'antennes emploi, qui inscriront la démarche employabilité dans la vie de l'entreprise.

2.4. Les salariés

Leur avenir professionnel ne se fera pas sans eux. Ils doivent, par leur action individuelle, trouver les moyens d'assurer leur avenir, penser toujours à maintenir leurs compétences en adéquation avec le marché, les évolutions dans leur domaine et les besoins de l'entreprise.
Pour le salarié le paradigme n'est plus « *si je travaille bien et si je suis loyal à mon entreprise, elle me fournira un emploi et elle prendra soin de moi* », mais il est devenu «*c'est moi qui suis en charge de mon avenir, et je vais prendre soin de moi*» (FINOT, 2000).

Il faut s'inscrire dans un réseau professionnel extérieur à l'entreprise pour accéder à l'information utile et actualiser son patrimoine professionnel qui se représente par ses compétences, ses savoir-faire et ses connaissances.

Le maintient et le développement de l'employabilité du salarié réclame un esprit d'ouverture au changement, la capacité à prendre des risques, la confiance en soi, le niveau d'énergie et la volonté de saisir les opportunités qui lui sont offertes (LANCIAUX, 2000). Un exemple de ces opportunités c'est la possibilité aux salariés titulaires d'une expérience professionnelle d'au moins cinq ans de faire reconnaître leurs acquis professionnels pour justifier d'une partie exigée pour l'obtention d'un diplôme de l'enseignement technologique (GIRARD, 1994 ; FLUCK, 1994 ; HERNANDEZ, 1998 ; WEINERT & al., 2001).

Il y a là pour l'entreprise une responsabilité de pilotage de l'action, et pour le salarié un apprentissage indispensable de l'autonomie (SAURET et THIERRY, 1994).
Les salariés sont, par définition, au centre de la politique de mobilité. Si la mobilité hiérarchique est souvent vue par les salariés comme une finalité, il en est tout autre de la mobilité fonctionnelle et surtout de la mobilité géographique. Elles sont souvent perçues comme des passages obligés pour accéder à la mobilité hiérarchique ou tout simplement pour conserver un emploi (CAROLAC, 2003).
La gestion de la mobilité reste la plupart du temps un problème sans solution véritable. Les entreprises n'obtiennent pas l'implication des hommes pour être mobiles. L'attraction naturelle du cercle familial, la possession d'une maison, l'emploi d'un conjoint ou le plaisir de faire un métier que l'on aime sont autant de bonnes raisons qui rendent les salariés naturellement « statiques » et cramponnent à leur emploi et s'aveuglent plus ou moins volontairement sur leur avenir professionnel (THIERRY, 1995 ; CAROLAC, 2003).
Que l'employeur (Direction, Direction des ressources humaines et encadrement) se reconnaisse ou non une responsabilité sociale, au-delà de son rôle strictement économique, en donnant ou non au salarié les moyens d'entretenir son employabilité, il demeure que le salarié conserve une responsabilité personnelle dans le maintien de son employabilité. Le salarié a un intérêt majeur, question de vie ou de mort professionnelle (FINOT, 2000 ; WEINERT & al. 2001).

Nous nous intéressons pour notre recherche davantage aux rôles des deux acteurs : le salarié (agent de maîtrise) et son manager direct ainsi que de leur relation quotidienne au service du développement de l'employabilité des agents de maîtrise.

Conclusion

Nous ne reprendrons pas l'importance de l'employabilité des salariés agents de maîtrise sur le plan de la performance tant économique que sociale, déjà présentée dans l'introduction et au cours de l'article. Nous voudrions mettre l'accent sur la continuité de notre recherche pour mieux comprendre sa participation au sujet de la performance.

Dans cette recherche nous envisagions de faire des entretiens semi-directifs, avec les salariés agents de maîtrise et leurs managers directs, afin de répondre aux questions suivantes :

- Quel est l'état de conscience des agents de maîtrise par rapport à la question de leur employabilité ?
- Qu'est ce qu'ils font les agents de maîtrise pour développer leur employabilité?
- Quels sont les attentes des salariés agents de maîtrise de leurs managers directs au sujet de leur employabilité ?
- Comment participent-t-ils les managers directs au développement de l'employabilité de leurs salariés agents de maîtrise? (entretiens avec les managers directs).
- Quelles mesures prendra-t-elle l'entreprise (direction et DRH) de plus afin de développer l'employabilité des salariés agents de maîtrise ? (point de vue du manager direct).

Cela nous permettra à mieux préciser les domaines d'action les plus importants ou spécifiques qui concernent les salariés agent de maîtrise pour mieux agir au sujet de leur employabiltié. En plus, cette recherche nous permettra de mieux exploiter la relation quotidienne entre l'agent de maîtrise et son manager direct au service de l'employabilité de l'agent de maîtrise. Tous cela permettra à l'entreprise de mieux utiliser ses ressources (les salariés agents de maîtrise et leurs managers directs) et leurs ressources (les compétences des salariés) tout en les aidant à protéger leur avenir professionnel et social.

Bibliographie

AGATHE, P. (1997).Le projet professionnel au service de l'employabilité, Gestion 2000,1, 27-43.

BACHELET, C. (1997).Difficultés de la communication interne en PME, 8e congrès de l'AGRH, 45-54.

BALLET, J. & DE BRY, F. (1998). La responsabilité sociale de l'entreprise : une responsabilité éclatée, 9e congrès de l'AGRH, 129- 146.

BARJOU, B. (1997). Faite le point sur votre employabilité, 1re édition, Edition d'Organisation.

BENDER, A.-F., FRAY, A.-M., YANAT, Z. (1999). Entre autonomie et contrôle : le lien manager-managé, 10e congrès de l'AGRH, 123-134.

CAROLAC, P. (2003). Ressources Humaines et Mobilité, sur le site d'Internet suivant : http://www.pickdoc.com/default.asp?ref=7&n=qBI9rQs.

CERDIN, J.-L. (2000).Gérer les carrières, 1re édition, Editions EMS.

CHASSARD, Y . & BOSCO, A. (1998). L'émergence du concept d'employabilité, Droit Social, 11, 903-911.

COUTRET, P. (1999). La pertinence du concept de confiance dans la transition entre contrôle du manager et autonomie du subordonné : le cas des petites entreprises, 10e congrès de l'AGRH, 347-359.

DANY, F. (1997).La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ?, Thèse de doctorat, université Jean Moulin, Lyon.

DEFELIX, C., MARTIN, D. & RETOUR, D. (2001). La gestion des compétences entre concepts et pratiques, Revue de la Gestion de Ressources Humaines, 39, 73-79.

DUBERTRAND, M., DESCHANDOL, P., MENARD, B. (1997).L'employabilité : un plus pour l'entreprise et le salarié, Entreprise et Carrières, 381,13-15.

DUBRION, B., (2003).Les évolutions des dispositifs d'évaluation du travail : rupture ou continuité ?, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 49, 54-70.

EVRARD, Y., PRAS, B. & ROUX, E. (2000).Market, Etudes et recherches en marketing, 3e édition, DUNOD.

FINOT, A. (2000).Développer l'employabilité, 1re édition, Editions INSEP CONSULTING.

FLUCK, C. (1994).Imaginer et prévoir les emplois de demain, personnel, 48, 67-70.

GARNIER, C. (1994).L'employabilité : rôle social et sociétal de l'entreprise », personnel, 348, 65-66.

GAZIER, B. (1990).L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation, Sociologie du travail, 4,575-584.

GIRARD, B. (1994).Vers un nouveau pacte social, Revue Fançaise de Gestion, 100, 78-88.

GRANDADAM, S. (février 1997). Employabilité, mode d'emploi, les Echos.

HATEGEKIMANA, R. (2002). La motivation des cadres pour développer leur employabilité : dimensions et principaux déterminants. Thèse de doctorat, université d'Aix-Marseille III.

HERNANDEZ, E.M. (1998).Quelle gestion des ressources humaines enseigner demain ?, personnel, 392, 16-22.

LANCIAUX, C. (2000). Compétitivité et employabilité », personnel, 409, 55-59.

LAPAYER, N. (1996).La performance économique et/ou sociale : un débat obsolète, 7e congrès de l'AGRH, 280-291.

LEHNISCH, J.-P. (2003). La communication dans l'entreprise, 5e édition, Presses Universitaire de France.

LEPISSIER, J.-C. (2001). MANAGER : une responsabilité sociale, 1re édition, Editions LIAISONS.

LETONDAL, A.-M. (1997). L'encadrement de proximité : quels rôles dans les changements d'organisations ?, 1re édition, ANACT.

LEVY-LEBOYER, C. (1996). La gestion des compétences, 1re édition, Les Editions d'Organisation.

LOUBES, A. (1999). Evolution du rôle managérial des agents de maîtrise, 10e congrès de l'AGRH, 665-676.

MALLET, J. (1994). L'entreprise apprenante : de l'organisation formatrice à l'organisation apprenante en passant par les théories de la complexité, 1re édition, Oméga Formation Conseil Editeur.

PERETTI, J.-M. (2003).Gestion des Ressources Humaines, 11e édition, Vuibert.

PERETTI, J.-M. (2003). Ressources Humaines, 8e édition, Vuibert.

PERETTI, J.-M. (septembre 2003). Dictionnaire des Ressources Humaines, 3e édition, Vuibert.

PETERS, L. H., GREER, R. & YOUNGBLOOD, S.A. (1997). Encyclopedic Dictionary of Human Resources Management, Blackwell Business, Malden, Massachusetts.

PICARD, D. (1996). Représentations de la performance sociale interne, 7e congrès de l'AGRH, 398-411.

POCHIC, S. (2001). Les cadres à l'épreuve de l'employabilité : le chômage des cadres en France dans les années 1990, Thèse de doctorat, université d'Aix-Marseille II.

RAYMOND, S. (mars 1999). L'employabilité, clef de l'emploi, Liaisons sociales, 137, 74.

RENARD, J. (1994). Les obstacles à l'introduction d'une gestion des compétences, 5e congrès de l'AGRH, 584-591.

ROBERT, P. (1993). Le Petit Robert : Dictionnaire de la langue française, 2e édition, Edition Les dictionnaires Le Robert.

ROGER, A. (1992).La gestion des carrières, Encyclopédie du Management, Vuibert.

SAINT-GERMES, E. (2002).Pratiques flexibles de GRH et perspectives de dépassement du modèle salarial : l'exemple des salariés partagés et l'approche par l'employabilité, Mémoire de D.E.A en Sciences de Gestion, I.A.E de Montpellier.

SAINT-ONGE, S. (1998-1999).Rémunération des compétences :où en sommes nous », Revue internationale de gestion, 23(4), 24-33.

SAURET, C. & THIERRY, D. (1994).Vous avez dit employabilité?, Le Monde, 5 octobre.

SEVE, M.-M., & AVRIL, P. (1997).Garder sa valeur su le marché du travail, L'usine nouvelle, 2592, 74-82.

SIMON, Y. & JOFFRE, P. (1997).Encyclopédie de Gestion, 2e édition, Economica.

THIERRY, D. (1995).Métier, mobilité, et employabililé : Questionnement, 6e congrès de l'AGRH, 778-788.

TRENTIN, B. (1999). Un nouveau contrat de travail, Droit Social, 5, 472-473.

WEINERT, P., BAUKENS, M., BOLLEROT, P., PINESCHI-GAPENNE, M. & WALWEI, U. (2001). L'employabilité : de la théorie à la pratique, 1re édition.

WESTPHALEN, M-H. (2001). Communicator : le guide de la communication d'entreprise, 3e édition, DUNOD.

ZARDET, V. (1996). Management des performances socio-économiques et contrôle des gains: bilan de trois recherches-expérimentations, 7e congrès de l'AGRH, 542-554.

ZARIFIAN, PH. (2001).Le modèle de la compétence, 1re édition , Editions Liaison.

Equilibre vie professionnelle - - vie personnelle : les attentes des salariés

Yvan BAREL

Maître de conférences,
Lagon CRGNA
Université de Nantes.
barel@iut-nantes.univ-nantes.fr

Sandrine FRÉMEAUX

Enseignant-Chercheur, Audencia.
Ecole de management, Nantes.
sfremeaux@audencia.com

La conciliation vie professionnelle - vie personnelle change progressivement de visage en raison des multiples bouleversements sociaux liés à l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, au développement des couples à deux carrières, à l'augmentation du nombre de divorces et de familles monoparentales et au vieillissement de la population. Ces évolutions de la société sont de nature à accroître les exigences des jeunes salariés en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée[1]. A l'heure où l'on parle de plus en plus de la responsabilité sociale de l'entreprise, les employeurs peuvent-ils rester insensibles aux nouvelles attentes des salariés au sein de l'entreprise ?

Le désir de lier performance économique et performance sociale est de nature à inciter les entreprises à prendre des mesures visant à aider les salariés à mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Le crédit d'impôt famille[2], avantage fiscal accordé aux entreprises depuis le 1er janvier 2004, poussera peut-être certaines d'entre elles à franchir le pas.

Les raisons qui motivent un employeur à agir en faveur de la conciliation sont souvent liées à l'image et la communication sur les valeurs véhiculées dans l'entreprise, à la volonté de réguler l'absentéisme, au souci de favoriser l'implication et la fidélisation des salariés, au désir de faciliter les recrutements dans l'entreprise.

Or, l'incidence positive de ces mesures n'est guère évidente. Certaines études ont noté une réduction du turnover (Youngblood, S.A. et Chambers-Cook, K., 1984 ; Milkovich, G.T. et Gomez, L.R., 1976) ou une augmentation de la satisfaction (Ezra, M. et Deckman, M., 1996 ; Kossek, E.E. et Nichol, V., 1992), alors que d'autres études n'ont pas constaté ces effets (Goff, S.J., Mount, M.K. et Jamison, RL. 1990 ; Miller, TI., 1984). En ce sens, Miller's remarqua que « assertions that employer-sponsored child care reduces workers' absenteeism or tardiness, or that it increases workers' productivity or job satisfaction are not supported by credible research" (Miller, TI., 1984, p.277).

---

[1] Observatoire THALYS dans 7 pays européens sur le temps (juillet 2001).

[2] Les entreprises qui engagent des dépenses permettant à leurs salariés ayant des enfants à charge de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale bénéficient d'un crédit d'impôt égal à 25 % des dépenses exposées. Quatre catégories de dépenses sont visées : « les dépenses ayant pour objet de financer la création et le fonctionnement d'établissements assurant l'accueil des enfants de moins de 3 ans de leurs salariés, de former les salariés en congé parental d'éducation, de rémunérer les salariés en congé de paternité, de maternité ou parental d'éducation ou bénéficiant d'un congé pour enfant malade, d'indemniser les salariés des frais exceptionnels de garde d'enfants à la suite d'une obligation professionnelle imprévisible survenant en dehors des horaires habituels de travail » (LF 2004, art. 98 ; CGI art. 244 quater F nouveau).

Plus récemment, les études ont cherché à déterminer à quelles conditions les mesures d'aide à la conciliation vie professionnelle – vie personnelle pouvaient avoir un impact positif sur la productivité de l'entreprise (Konrad, A.M. et Mangel, R. 2000).

La quasi-totalité des études s'articulent autour du concept de conflit travail – famille. En effet, si les mesures de l'entreprise permettent de réduire le conflit travail – famille et si la réduction de ce conflit permet d'accroître la satisfaction des salariés, alors les mesures de l'entreprise permettent d'accroître la satisfaction des salariés. Ce raisonnement syllogistique est pourtant discutable. Parce que les situations et les attentes des salariés sont complexes, il est délicat d'affirmer l'incidence positive des mesures de l'entreprise sur la satisfaction des salariés. Pour rendre compte de la diversité des représentations des salariés, y compris des salariés non parents, le concept utilisé dans le cadre de cette étude est moins celui de conflit travail – famille que celui d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.

L'objectif de l'étude est précisément de comprendre la multiplicité des attentes des salariés dans la recherche d'un équilibre vie professionnelle - vie personnelle.

Cette question est en l'occurrence étudiée dans le cadre d'un centre commercial, composé d'un hypermarché et d'une cinquantaine de boutiques marchandes, pour lequel la direction du groupement s'interrogeait sur l'opportunité d'un cofinancement par les entreprises d'une crèche associative localisée en centre-ville dans une zone distincte du centre commercial. En échange de ce cofinancement, chacune des entreprises concernées pouvait se voir attribuer un nombre déterminé de places en crèche pour leurs salariés.
Dans cette perspective, la direction nous a autorisé à administrer un questionnaire à l'ensemble des 650 salariés du centre commercial, questionnaire qui n'était pas uniquement centré sur le projet mais qui englobait également les perceptions des salariés sur la conciliation vie professionnelle – vie personnelle. 311 questionnaires, dont 300 exploitables, ont été retournés (soit un taux de réponse de 46%). Les échanges verbaux ayant eu lieu lors de la remise des questionnaires vierges à chacun des responsables de la cinquantaine d'enseignes présentes dans le centre commercial ainsi qu'une rubrique en fin de questionnaire donnant la possibilité aux répondants de s'exprimer librement ont constitué une source d'information qualitative.

Caractéristiques principales de l'échantillon : 78% des répondants au questionnaire sont des femmes ; 69% ont moins de 36 ans ; 74% vivent en couple (mariés ou non) ; ils ont en moyenne 1,21 enfants, mais 51% n'en ont aucun ; 47% supervisent le travail d'autrui ; 72% disposent d'un CDI à temps complet.

Prenant appui sur cette enquête, l'étude vise à comprendre l'ensemble des variables susceptibles d'avoir une incidence sur la satisfaction des salariés dans leur recherche d'un équilibre entre la sphère professionnelle et la sphère domestique. Elle vise également à expliquer pourquoi les actions des entreprises en faveur de cet équilibre sont perçues différemment selon les salariés. En effet, les représentations que se font les salariés des mesures d'aide varient selon leur satisfaction de la conciliation vie professionnelle – vie personnelle et leur vision du rôle de l'entreprise.

1. Satisfaction des salariés dans leur recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Les niveaux de satisfaction des salariés dans la sphère professionnelle, dans la sphère domestique et dans la recherche d'un équilibre entre les deux ont été mesurés à l'aide d'une même échelle composée de quatre items (« très insatisfait », « plutôt insatisfait », « plutôt satisfait » et « très satisfait »).
Les salariés exprimant une satisfaction dans la recherche d'un équilibre sont moins nombreux que les salariés exprimant une satisfaction dans la vie professionnelle et surtout dans la vie personnelle. La difficulté à concilier les deux sphères peut, selon la théorie du débordement, conduire une personne à exporter dans l'autre domaine ses comportements ou ses problèmes, perturbant ainsi l'engagement dans l'autre sphère de l'existence. Dans notre échantillon, lorsque les salariés expriment l'idée d'un débordement, ils dénoncent plus souvent le débordement du travail sur la famille (38%) que l'inverse (23%). Ce résultat corrobore celui d'une enquête canadienne menée par L. Duxbury et C. Higgins (2001).
Et pour cause, conformément aux résultats des analyses préexistantes (Thévenet, M. 2001), la famille apparaît dans le déclaratif comme une valeur première. 91% de notre échantillon considèrent que leur priorité dans l'existence est la famille, 8% le développement personnel, 1% la vie professionnelle et 0%

l'engagement dans la société (activités politiques, syndicales, religieuses, associatives). Ces résultats doivent être interprétés avec circonspection : certains salariés peuvent sacrifier leur vie personnelle afin d'atteindre leurs objectifs professionnels, tout en indiquant une priorité à la famille.

Les nombreuses variables issues de la littérature exerçant une influence sur les difficultés de conciliation vie professionnelle – vie personnelle peuvent être catégorisées en trois groupes :

- les variables professionnelles, qui se rapportent aux exigences du milieu professionnel à l'égard des salariés ;
- les variables extra-professionnelles, qui concernent les exigences de la vie personnelle, et en particulier de la famille ;
- les variables modératrices, organisationnelles ou individuelles, qui sont de nature à atténuer les difficultés de conciliation.

1.1. Les variables professionnelles

Les deux variables que constituent l'implication et la satisfaction professionnelles sont réputées avoir un impact particulier sur l'équilibre recherché par les salariés.

L'implication au travail
La forte implication au travail peut accroître les difficultés de conciliation vie professionnelle – vie personnelle dès lors que le temps consacré à la sphère professionnelle est conséquent (Kossek, E.E., 1990).

Dans notre étude, le degré d'implication au travail s'apprécie à travers l'analyse de deux questions, l'une portant sur le nombre d'heures travaillées par semaine, l'autre concernant les projets professionnels.

Première hypothèse : Plus le nombre d'heures travaillées par semaine est important, plus le niveau de satisfaction des salariés dans la recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie personnelle est bas.

Cette hypothèse n'est pas validée. Le nombre d'heures hebdomadaires travaillées n'apparaît pas comme un critère discriminant (1-p = 46,83%). Les salariés « plutôt satisfaits » ou « très satisfaits » de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle travaillent 36,08 heures par semaine et ceux qui sont « plutôt insatisfaits » ou « très insatisfaits » consacrent 36,54 heures à leur travail.

L'observation des relations suivantes établit le rôle secondaire joué par le nombre d'heures effectives, confirmant ainsi les études réalisées par F. Bartolome et P.A. Lee Evans (1980) :

- les salariés bénéficiant d'une réduction du temps de travail (RTT) ne sont que d'une manière peu significative (1-p = 93,03%) davantage satisfaits de l'équilibre (m = 2,73) que les autres salariés (m = 2,60) ;
- les salariés sous CDI à temps complet se déclarent davantage satisfaits (1-p = 99,98%) de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle (m = 2,73) que ceux travaillant sous CDI à temps partiel (m=2,42) ;
- le statut professionnel n'exerce pas d'influence significative sur la satisfaction (1-p = 70,72%), les cadres ayant un niveau de satisfaction moyen de 2,64 et les employés de 2,69. Pourtant, les premiers effectuent un nombre d'heures significativement (1-p = 99,99%) supérieur aux seconds (42,50 heures par semaine contre 33,20).

L'étude permet de relativiser l'impact du temps de travail sur la satisfaction des salariés dans leur recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie personnelle. Ce n'est pas parce que le temps de travail est court que la conciliation est mieux vécue. D'ailleurs, pays où la durée légale du travail est la plus faible en Europe, la France est aussi celui où les salariés expriment la plus grande frustration sur l'organisation de leur temps quotidien[3]. Sans doute les lois Aubry sur les 35 heures ont-elles renforcé les aspirations des salariés pour une meilleure conciliation vie professionnelle – vie personnelle sans pour autant avoir permis d'y répondre (Alis, D. et Dumas, M. 2003 ; Méda, D., 2001 ; Brunhes, B., Clerc, D., Méda, D. et Perret, B., 2001).
Ce n'est pas le nombre d'heures effectuées qui exerce une influence significative sur la satisfaction des salariés mais :

- le jugement porté sur le temps consacré au travail (1-p = 99,99%

Ceux qui considèrent accorder « trop de temps au travail » sont les moins satisfaits de l'équilibre entre les vies professionnelle et privée (m = 2,13). Mais ceux qui estiment y consacrer « insuffisamment de temps » ne sont guère plus satisfaits (m = 2,25). La satisfaction est significativement plus importante (m = 2,82) lorsque le salarié estime accorder « juste ce qu'il faut » de temps à son travail.

- la prévisibilité des horaires de travail (1-p = 99,99%)

[3] Observatoire Thalys dans 7 pays européens en juillet 2001.

Les salariés ayant le sentiment que leurs horaires sont « jamais » ou « quelquefois » prévisibles sont moins satisfaits de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle (m = 2,43) que les salariés estimant qu'ils sont « souvent » ou « toujours » prévisibles (m = 2,76).

Deuxième hypothèse : Plus l'individu cherche à progresser dans son travail, plus le niveau de satisfaction des salariés dans la recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie privée est bas.

Cette hypothèse n'est pas validée. Les salariés a priori impliqués, souhaitant « progresser dans l'échelle hiérarchique » ou « ne pas progresser dans l'échelle hiérarchique en raison des faibles possibilités de promotion interne », apparaissent satisfaits de la conciliation des sphères professionnelle et personnelle (respectivement, m = 2,75 et m = 2,72). Par contre, les salariés situés en retrait, qui ont choisi de « ne pas progresser dans l'échelle hiérarchique pour éviter les soucis liés à la prise de responsabilités », sont moins satisfaits de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle (m = 2,53). Deux hypothèses explicatives peuvent être formulées :

- si l'on considère les projets professionnels comme une variable explicative du niveau de satisfaction, on peut supposer que les individus en retrait professionnel perçoivent de manière particulièrement négative le poids des contraintes horaires caractérisant le secteur du commerce de détail, parce que leurs centres d'intérêt se situent essentiellement à l'extérieur de la sphère professionnelle ;

- inversement, si l'on considère le niveau de satisfaction comme une variable explicative des projets professionnels, on peut dire que des salariés peu satisfaits dans leur recherche d'un équilibre n'envisagent pas un engagement professionnel plus grand au risque d'accroître encore leur difficulté à concilier les deux sphères.

L'insatisfaction au travail

L'insatisfaction au travail peut accroître les difficultés de conciliation travail – hors travail dans la mesure où le salarié peut ressentir une frustration à consacrer autant de temps à une activité professionnelle dans laquelle il ne s'épanouit pas. Ce qui nous amène à formuler les hypothèses suivantes.

Première hypothèse : Moins le salarié est satisfait dans son travail, plus son niveau de satisfaction dans la recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie privée est bas.

L'hypothèse est vérifiée (1-p = 99,99%). Le niveau moyen de satisfaction s'élève à 1,5 lorsque les salariés sont « très insatisfaits » de leur vie professionnelle, à 2,11 lorsqu'ils sont « plutôt insatisfaits », à 2,78 quand ils sont « plutôt satisfaits » et à 2,89 quand ils sont « très satisfaits ».

L'insatisfaction au travail pouvant être liée au comportement du supérieur hiérarchique, l'hypothèse suivante a été testée.

Deuxième hypothèse : Moins le supérieur hiérarchique prend en compte les contraintes personnelles du salarié, plus le niveau de satisfaction de ce dernier dans la recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie privée est bas.

Là encore, l'hypothèse est vérifiée (1-p = 99,99%). En particulier le niveau de satisfaction n'est que de 2 lorsque le manager ne prend « jamais » en compte les contraintes personnelles. Il passe à 2,73 si le manager les prend « quelquefois » en compte, à 2,76 quand c'est « souvent » le cas et à 2,78 quand c'est « toujours » le cas.

1.2. Les variables non professionnelles

Il ressort de la littérature que les principales variables non professionnelles exerçant une influence sur le niveau de satisfaction des salariés dans la recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie privée sont le sexe, le nombre d'enfants, l'âge des enfants, le statut familial et l'insatisfaction en famille.

Le sexe

La plupart des études soulignent que les femmes expriment le conflit travail – famille le plus important (Méda, D. et Orain, R., 2002 ; Thévenet, M., 2001 ; Kossek, E.E., 1990). Dès lors qu'elles assument l'essentiel des tâches éducatives, s'occupent de l'organisation de la garde des enfants, s'absentent plus souvent pour des raisons liées aux soins des enfants, il n'est guère étonnant qu'elles considèrent l'équilibre vie professionnelle – vie privée comme une facette importante de la vie professionnelle.

L'hypothèse selon laquelle les difficultés de conciliation sont particulièrement ressenties par les femmes a pu être vérifiée dans notre échantillon, les femmes étant de manière significative (1-p = 95,22%) moins satisfaites (m = 2,58) que les hommes (m = 2,90) de l'équilibre trouvé entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

Le nombre d'enfants

Le nombre d'enfants accroît les difficultés de conciliation des vies professionnelle et personnelle (Thévenet, M., 2001).

L'hypothèse d'un lien négatif entre le nombre d'enfants et la satisfaction dans la recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie privée est validée par notre étude (1-p = 99,27%). Les salariés « très insatisfaits » ou « plutôt insatisfaits » ont en moyenne 1,51 enfants, contre 0,92 pour ceux étant « plutôt satisfaits » ou « très satisfaits ».

L'âge des enfants
Le fait d'avoir des enfants dont les âges nécessitent différents modes de prise en charge complique la tâche des parents (Duxbury, L. et Higgins, C., 2001 ; Kossek, E.E., 1990).

L'hypothèse d'un lien négatif entre une diversité d'âge d'enfants à gérer et la satisfaction des salariés est vérifiée dans notre échantillon (1-p = 98,32%). Les salariés ayant au moins un enfant de moins de trois ans et au moins un enfant de plus de quatre ans ont un niveau de satisfaction de 2,50 contre 2,76 pour les salariés ayant au total un seul enfant ou plusieurs enfants de plus de quatre ans.

Le statut familial
Les personnes seules sont confrontées à un conflit travail – famille plus important que celles vivant en couple dans la mesure où elles sont moins aidées et ont parfois des ressources financières moins importantes (Macmanus, K., Korabik, K., Rosin, H.M. et Kevin Kelloway, E., 2002). Le phénomène de la mono-parentalité touchant surtout les femmes, l'analyse s'est axée sur le degré de satisfaction des femmes se retrouvant seules pour mener de front une activité professionnelle et l'éducation de leurs enfants.

L'hypothèse d'une satisfaction moins élevée dans la recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie personnelle chez les femmes seules que chez celles vivant en couple est confirmée dans notre étude (1-p = 99,83%). Le niveau de satisfaction des salariées vivant seules n'est que de 2,43 contre 2,72 pour les salariées en couple (mariées ou non).

Le fait d'avoir au moins un enfant polarise les degrés de satisfaction entre les deux catégories de salariées. Sans enfant, les femmes seules ou en couple n'ont pas d'opinions significativement différentes (1-p = 41,12%), le niveau de satisfaction étant de 2,57 dans le premier cas, de 2,68 dans le second. Avec au moins un enfant (1-p = 99,97%), les salariées seules expriment clairement une difficulté plus grande à concilier la vie professionnelle et la vie personnelle (m = 2,20) que les femmes en couple (m = 2,81).

L'insatisfaction dans la vie personnelle
Certaines études établissent un lien entre le conflit travail – famille et une insatisfaction dans la vie familiale (Macmanus, K., Korabik, K., Rosin, H.M. et Kevin Kelloway, E., 2002).

L'hypothèse d'un lien positif entre l'insatisfaction personnelle et l'insatisfaction dans l'équilibre vie professionnelle – vie privée est vérifiée dans notre étude (1-p =9 9,99%). Les salariés « très insatisfaits » ou « plutôt insatisfaits » de leur vie personnelle apparaissent peu satisfaits de la conciliation (m = 2,18), contrairement à ceux qui sont « plutôt satisfaits » ou « très satisfaits » de leur vie personnelle (m = 2,73).

1.3. Les variables modératrices

Deux types de variables peuvent être distingués : les variables organisationnelles, les variables individuelles et familiales.

Les variables modératrices organisationnelles

Les principales variables modératrices organisationnelles sont les horaires alternés et le travail additionnel à domicile.

Les horaires alternés
Les horaires flexibles permettent aux salariés parents de jeunes enfants de pratiquer des horaires alternés, c'est-à-dire de ne pas avoir exactement les mêmes horaires que ceux de leur conjoint. L'objectif est de profiter à tour de rôle des enfants et de réduire les dépenses consacrées à leur garde (Fagnani, J. et Letablier, M.-T., 2003 ; Duxbury, L. et Higgins, C., 2001).
Dans notre échantillon, 66% des 116 salariés ayant au moins un enfant et vivant avec une personne en activité professionnelle affirment « chercher plutôt à travailler à des horaires différents (horaires décalés) afin de profiter à tour de rôle de leurs enfants », tandis que 34% « cherchent plutôt à travailler aux mêmes horaires que ceux de leur conjoint ». Le niveau de satisfaction des premiers est significativement (1-p = 99,62%) plus élevé (m = 2,72) que celui des seconds (m = 2,50). Ces résultats confirment l'idée selon laquelle les horaires alternés peuvent être un choix stratégique visant à mieux concilier les exigences professionnelles et familiales.

Le travail additionnel à domicile
Si le travail additionnel à domicile peut exacerber le conflit travail – famille, il représente également une aide à la conciliation : les salariés qui ont la garde de personnes à charge font plus souvent du travail additionnel à domicile le soir que ceux qui n'ont pas cette responsabilité (Duxbury, L. et Higgins, C., 2001 ; Douglas T. Hall, 1989).

Dans notre échantillon, 19% des salariés déclarent ramener du travail à domicile. 85% de ces salariés étant des cadres, un intérêt particulier doit être accordé à cette population (n = 132) afin de mieux cerner leur profil et leurs motivations.

En cas de surcharge de travail, 35% des cadres préfèrent « ramener du travail à leur domicile afin d'être plus présents auprès de leurs proches », 65% préférant « rester plus longtemps sur les lieux de travail afin de ne pas perturber leur vie personnelle ». Ce sont essentiellement les cadres parents qui privilégient la voie du travail à domicile (42%), et plus particulièrement ceux ayant au moins trois enfants (66%). Reste que l'efficacité du travail à domicile en termes de conciliation vie professionnelle – vie personnelle n'est pas totalement vérifiée, le niveau de satisfaction des cadres parents ramenant du travail à domicile n'étant pas de manière significative supérieur à celui de ceux restant plus longtemps sur les lieux de travail (m = 2,60 contre m = 2,57).

Les variables modératrices individuelles et familiales

Les principales variables modératrices individuelles et familiales sont le temps de trajet, le mode de garde habituel des enfants, les modes de garde lorsque l'un des enfants est malade, la présence de parents proches, la répartition des tâches au sein du couple.

Le temps de trajet

Un temps de trajet conséquent est de nature à renforcer les difficultés de conciliation vie professionnelle – vie personnelle.

Dans notre échantillon, le niveau de satisfaction dans la recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie personnelle est effectivement lié (1-p = 99,99%) de manière négative au « temps consacré en moyenne sur une journée-type à amener et à aller chercher ses enfants ». Il s'élève à 2,67 lorsque ce temps est inférieur à une demi-heure et à 2,33 au-delà de cette demi-heure.

Le mode de garde habituel des enfants

Les employés qui sont satisfaits de la qualité du système de garderie éprouvent moins de difficultés de conciliation vie professionnelle – vie personnelle (Goff, S.J., Mount, M.K. et Jamison, R.L., 1990).

Notre étude confirme l'existence d'un lien significatif entre ces deux variables (1-p = 99,75%). Les salariés « très insatisfaits » ou « plutôt insatisfaits » de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle sont précisément ceux qui expriment le moins de satisfaction à l'égard du mode de garde de leur(s) enfant(s) (m = 2,86 sur une échelle allant de 1 (« très insatisfait ») à 4 (« très satisfait »)). Une satisfaction moyenne bien plus élevée du système de garderie utilisé (m=3,50) concerne les salariés « plutôt satisfaits » ou « très satisfaits » de la conciliation.

Les modes de garde lorsque l'un des enfants est malade

Aucun lien significatif entre la possibilité de prendre des jours de congés pour enfants malades et une satisfaction des salariés n'a pu être dégagé de la littérature existante (Goff, S.J., Mount, M.K., et Jamison, R.L., 1990). Même en l'absence de congés pour enfants malades, les salariés acceptent volontiers de s'appuyer sur l'autre parent, sur les grands-parents ou de prendre des jours de congés payés.

En revanche, il reste possible de se demander si les salariés qui sont contraints de faire garder l'enfant malade par une personne rémunérée sont confrontés à une plus grande insatisfaction dans la recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie personnelle. Notre étude confirme en partie cette hypothèse. Le tableau suivant montre tout à la fois les solutions utilisées par les salariés lorsque l'un de leurs enfants est malade et le niveau de satisfaction associé à chacune des solutions proposées. Les réponses sont classées en ordre décroissant par rapport au niveau de satisfaction. (Voir tableau 1 ci-dessous).

On observe une différence significative (1-p = 99,84%) des niveaux de satisfaction des salariés selon la solution de garde choisie lorsque l'un des enfants est malade. Les salariés qui font garder leur enfant malade par une personne rémunérée sont les moins satisfaits.

La présence de parents proches

L'hypothèse selon laquelle la proximité des proches réduit les difficultés de conciliation vie professionnelle – vie personnelle (Mellor, S., Mathieu, J.E., Barnes-Farrel, J.L. et Rogelberg, S.G., 2001) n'a pas été validée par notre étude.

Tableau 1

Solutions utilisées par le salarié lorsque l'un de ses enfants est malade (2 réponses au plus) :	Fréq.	Satisfaction de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle
il le fait garder par une personne non rémunérée (parents, amis...)	33%	2,82
il prend sur ses jours de congés (RTT ou congés payés)	8%	2,80
l'autre parent peut s'occuper de ses enfants	21%	2,77
il prend des jours de "congés pour enfants malades"	18%	2,67
il le fait garder par une personne rémunérée	20%	2,58
TOTAL	100%	2,65

Les salariés estimant que « leurs proches (parents, frères et soeurs) leur apportent une aide et rendent plus facile la conciliation entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle » (47% de l'échantillon) ne sont pas de manière significative (1-p =7 9,06%) plus satisfaits que les salariés considérant que leurs proches ne constituent ni une contrainte ni une aide (52% de l'échantillon).

La répartition des tâches au sein du couple

Les femmes exerçant à titre principal la responsabilité familiale sont confrontées à des difficultés de conciliation vie professionnelle – vie personnelle plus importantes (Goff, S.J., Mount, M.K. et Jamison, R.L., 1990).

Les réponses à la question « En pratique, si vous avez des enfants, comment vous partagez-vous les tâches relatives à l'éducation des enfants ? » confirment le rôle éducatif plus important joué par la mère que par le père, en particulier à l'égard des enfants en bas âge. (Voir tableau 2 ci-dessous).

Alors qu'elles représentent 78% de l'échantillon répondant, les femmes sont nettement sous-représentées (49%) dans la population attribuant au couple un partage égalitaire des tâches et au contraire nettement sur-représentées (90%) dans la population attribuant à la mère un rôle dominant. Et les femmes les moins satisfaites de l'équilibre vie profes-sionnelle – vie personnelle sont bien celles qui affirment accomplir l'essentiel des tâches relatives à l'éducation des enfants (1-p = 99,84%)

Tableau 2

partage réel des tâches homme/femme	si l'enfant a 3 ans ou moins de 3 ans	si l'enfant a 4 ans ou plus de 4 ans	Satisfaction de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle
0% père - 100% mère	5%	6%	2,57
25% père - 75% mère	35%	15%	
50% père - 50% mère	57%	75%	2,86
75% père - 25% mère	3%	4%	non significatif
100% père - 0%mère	0%	0%	-
TOTAL	100%	100%	2,65

2. Représentations des actions de l'entreprise en faveur de l'équilibre vie professionnelle vie personnelle

Sans prétendre à l'exhaustivité, une série de mesures visant à favoriser la conciliation vie professionnelle vie personnelle a été soumise à l'appréciation des salariés. En premier lieu, il s'agissait pour eux de répondre de manière binaire à la question de savoir s'ils trouvaient « normal » que certains avantages soient accordés aux salariés parents de jeunes enfants (voir tableau 3 ci-dessous).

Si la solution de la crèche d'entreprise recueille autant de suffrages, c'est probablement en partie parce qu'elle est à l'origine de la diffusion du questionnaire, c'est aussi parce qu'elle aide davantage à la conciliation travail – famille que d'autres solutions comme les cadeaux de Noël offerts par l'entreprise.

En second lieu, les salariés ont été invités à exprimer leurs préférences sur les services du tableau 4 ci-dessous.

Tableau 3

Trouveriez-vous normal que les avantages spécifiques suivants soient accordés aux salariés parents de jeunes enfants :	Oui	Non	TOTAL
- attribution de places dans une crèche cofinancée par les entreprises	88%	12%	100%
- primes de naissance	80%	20%	100%
- horaires spécifiques leur permettant de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale	78%	22%	100%
- cadeaux de noël	67%	33%	100%
Moyenne	78%	22%	100%

Tableau 4

Quels services offerts par l'entreprise vous aideraient le plus ? (cochez 3 propositions maximum)	Fréq.
- attribution d'un certain nombre de places d'une crèche cofinancée par les entreprises	30%
- services d'aide occasionnelle à la garde d'enfants (par exemple, personnes se rendant à votre domicile en cas d'imprévu)	28%
- services de conseil juridique et financier	19%
- services de courses (livraison)	11%
- services de nettoyage (pressing)	8%
- services d'aide aux personnes âgées	4%
	100%

Les préférences exprimées par les salariés montrent que les services les plus attendus concernent les services d'aide à la prise en charge des enfants au quotidien ou lorsqu'ils sont malades. Les faibles pourcentages de suffrages obtenus par les services de course et de nettoyage s'expliquent en partie par le fait que le centre commercial offre déjà des solutions pratiques dans ces domaines.
Toutefois, les pourcentages ne tiennent pas compte du taux de non-réponse assez élevé à cette question : 9% des salariés ont préféré s'abstenir, exprimant au moins en partie un désintérêt, voire une hostilité à l'immixtion de l'entreprise dans la vie privée. Il faut donc être prudent sur l'accueil que les salariés pourraient réserver aux mesures d'aide à la conciliation. Cerner celles que l'entreprise peut avoir intérêt à offrir à son personnel suppose d'admettre l'idée que les attentes des salariés varient selon leurs caractéristiques socio-démographiques et leurs représentations du rôle de l'entreprise.

2.1. L'influence des variables socio-démographiques sur l'intérêt porté par les salariés aux différentes mesures d'aide

Selon les études existantes, il semblerait que l'appréciation par les salariés des mesures de l'entreprise dépend en partie de leur perception du manque de temps et de leur attachement au problème de l'équilibre vie professionnelle – vie privée. D'une part, la perception du manque de temps est d'autant plus importante si le salarié est une femme, si le salarié a de jeunes enfants, si le couple est biactif ou si la catégorie socio-professionnelle est élevée (Méda, D. et Orain, R., 2002). D'autre part, plus les salariés accordent de l'importance à cet équilibre, plus ils en accordent aux aides reçues de leur entreprise (Thévenet, M., 2001).

Davantage en proie au sentiment de manquer de temps, les femmes, comme les parents (surtout ceux qui ont des enfants de moins de 12 ans), sont plus sensibles aux efforts réalisés par l'employeur en faveur de la conciliation. La représentation de la mesure sera d'autant plus positive que les difficultés de conciliation vie professionnelle – vie personnelle sont importantes.

Ces deux variables, « manque de temps » et « attachement au problème de l'équilibre temps au travail – temps hors travail », sont liées à des caractéristiques socio-démographiques auxquelles notre questionnaire s'est intéressées car elles présentent l'avantage de pouvoir être plus aisément appréhendées. Les différentes mesures d'aide à la conciliation vie professionnelle – vie personnelle ont ainsi été croisées avec le sexe des répondants, leur âge, leur situation familiale, leur nombre d'enfants (de moins de trois ans ; entre quatre et six ans ; de plus de sept ans), leur contrat de travail et leur statut professionnel.
Les résultats de ces analyses bivariées confirment les études existantes (Konrad, A.M. et Mangel, R., 2000 ; Goff, S.J., Mount, M.K. et Jamison, R.L., 1990).

Pour l'ensemble des prestations en faveur d'une meilleure conciliation vie personnelle – vie professionnelle, c'est bien la possibilité de pouvoir en tirer personnellement partie (pour eux ou leur famille) qui incite les salariés à se montrer favorables ou non à la mesure (voir tableau 5 page suivante).

Les salariés trouvant « normal » que leur supérieur hiérarchique accorde aux parents de jeunes enfants des horaires spécifiques leur permettant de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale sont essentiellement des parents appartenant à la classe 26-45 ans et ayant plusieurs enfants.

Les salariés estiment d'autant plus « normale » l'attribution de cadeaux de Noël aux parents de jeunes enfants qu'ils ont entre 26 et 45 ans, vivent en couple et ont plusieurs enfants.

Les salariés les plus favorables au versement par l'entreprise d'une prime de naissance ont tendance à être des hommes ayant entre 26 et 35 ans, vivant en couple et ayant au moins un enfant.

Quant aux salariés partisans de l'attribution de places dans une crèche cofinancée par les entreprises, ils ont plutôt moins de 35 ans.

Enfin, le fait d'être parent exerce une influence significative sur les services qui les aideraient le plus. Les différences sensibles ne concernent pas les services de conseil juridique et financier, de courses, de nettoyage ou d'aide aux personnes âgées, mais les items relatifs aux enfants :

- 80% des salariés parents contre 47% des salariés sans enfant font part de leur intérêt pour les services d'aide occasionnelle à la garde d'enfants. La sur-représentation des salariés parents s'explique en toute logique par les contraintes auxquelles ils sont confrontés dans leur quotidien.

- 63% des salariés parents contre 69% des salariés sans enfant considèrent l'attribution d'un certain nombre de places d'une crèche cofinancée par les entreprises comme l'un des services qui les aiderait le plus. La sous-représentation des salariés parents est liée au fait qu'ils ont déjà un système de garde (si l'enfant a moins de trois ans) ou qu'ils n'en ont plus besoin (si l'enfant a plus de trois ans). Ceux qui n'ont pas encore

Tableau 5

Les mesures d'aide	Les variables d'identification exerçant une influence sur les perceptions des salariés	Caractéristiques des salariés favorables à la mesure d'aide
Horaires spécifiques	l'âge (1-p=99,45%)	71% des « moins de 25 ans » 84% des « 26-45 ans » 60% des « plus de 46 ans »
	le statut de parent (1-p=98,32%)	86% des salariés parents 74% des salariés sans enfant
	le nombre d'enfants des salariés parents (1-p=99,95%)	Les salariés parents partisans de la mesure ont en moyenne 2,63 enfants contre 1,40 pour les salariés parents qui s'y opposent.
Cadeaux de noël	l'âge (1-p=99,99%)	38% des « moins de 25 ans » 78% des « 26-45 ans » 60% des « plus de 46 ans »
	la situation familiale (1-p=99,99%)	75% des salariés en couple 37% des salariés seuls
	le statut de parent (1-p=99,99%)	83% des salariés parents 50% des salariés sans enfant
	le nombre d'enfants des salariés parents (1-p=99,99%)	Les salariés parents partisans de la mesure ont en moyenne 2,69 enfants contre 1,33 pour les salariés parents qui s'y opposent.
Primes de naissance	le sexe (1-p=99,75%)	94% d'hommes 77% de femmes
	l'âge (1-p=99,99%)	76% des « moins de 25 ans » 87% des « 26-45 ans » 40% des « plus de 46 ans »
	la situation familiale (1-p=99,99%)	87% des salariés en couple 63% des salariés vivant seuls
	le statut de parent (1-p=99,99%)	91% des salariés parents 72% des salariés sans enfant
Création d'une crèche	l'âge (1-p=98,87%)	92% des « moins de 35 ans » 82% des « plus de 36 ans »
Services préférés :	le statut de parent (1-p=97,89%)	
- services d'aide occasionnelle à la garde d'enfants	item contribuant à 39% de la valeur du Chi2	80% des salariés parents 47% des salariés sans enfant
- attribution d'un certain nombre de places d'une crèche cofinancée par les entreprises	item contribuant à 30% de la valeur du Chi2	63% des salariés parents 69% des salariés sans enfant
- services de nettoyage (pressing)	item contribuant à 21% de la valeur du Chi2	14% des salariés parents 19% des salariés sans enfant
- services de conseil juridique et financier	item contribuant à 7% de la valeur du Chi2	49% des salariés parents 33% des salariés sans enfant
- services de courses (livraison)	item contribuant à 2% de la valeur du Chi2	23% des salariés parents 22% des salariés sans enfant
- services d'aide aux personnes âgées	item contribuant à 1% de la valeur du Chi2	11% des salariés parents 8% des salariés sans enfant

d'enfants projettent davantage que les autres d'en avoir, et sont donc davantage intéressés par le projet de création d'une crèche d'entreprise (88% des salariés non parents manifestant leur intérêt pour ce projet ont moins de 36 ans).

Ainsi, les salariés ont une perception des mesures d'aide apportées par l'entreprise d'autant plus positive qu'ils sont eux-mêmes confrontés à des difficultés de conciliation vie professionnelle – vie personnelle. Reste que l'opinion des salariés n'est pas uniquement guidée par des considérations d'intérêt personnel. Elle est également fonction de leurs représentations du rôle de l'entreprise.

2.2. L'influence des visions du rôle de l'entreprise sur l'intérêt porté par les salariés aux différentes mesures d'aide

Les trois modèles de l'entreprise

Il ressort de la littérature existante trois types de réponses organisationnelles (Kirchmeyer, C., 1995 ; Kanter, R., 1977), la « séparation », l'« intégration » et le « respect » entre vie professionnelle et vie privée. Reprenant cette typologie, nous avons cherché à cerner la perception des salariés de la réponse organisationnelle idéale.

Principe de séparation entre la vie professionnelle et la vie privée

L'entreprise met en ouvre le principe de séparation entre la vie professionnelle et la vie privée, lorsqu'elle ne se préoccupe pas de la vie personnelle de ses salariés. Elle adopte cette réponse organisationnelle pour des raisons économiques, pour des raisons idéologiques, par manque de modèles ou parce qu'elle craint une réaction négative des salariés qui peuvent être eux-mêmes attachés au principe de distinction. La frontière temps au travail – temps hors travail est alors inflexible.

Les salariés que nous considérons comme attachés au modèle de la séparation sont ceux qui ont répondu par l'affirmative à l'item « Selon vous, dans les circonstances idéales, le manager doit uniquement prendre en compte les aspects professionnels (chacun se débrouille avec ses contraintes personnelles) ». Ils représentent 22% de l'échantillon. Le profil-type des partisans de la segmentation est un homme âgé de plus de 46 ans et sans enfant. Avec l'âge, le salarié semble exprimer un moindre attachement à l'aide apportée par l'entreprise à la conciliation (Alis, D. et Dumas, M., 2003).

Principe d'intégration entre la vie professionnelle et la vie privée

L'objectif est pour l'employeur d'aider les salariés à faire face aux multiples exigences de la vie professionnelle et de la vie privée. Il se considère responsable de la façon dont les salariés peuvent surmonter les contraintes de la vie personnelle. La frontière temps au travail – temps hors travail est perméable et brouillée. Le principe d'intégration peut prendre différentes formes : services d'aide à la garde d'enfants, implantation ou financement partiel d'une crèche d'entreprise, services de lavage de voitures, pressing et repassage, conseil juridique et financier, livraison d'alimentation... Il s'agit ici du modèle de l'employeur paternaliste.

Les salariés ayant une conception relevant du modèle de l'intégration ont répondu de manière positive à l'item « Selon vous, dans les circonstances idéales, le manager doit d'office offrir des services afin de faciliter la vie personnelle des salariés (crèche, services juridiques...) ». Ils représentent 60% de l'échantillon. Les partisans de l'intégration ont généralement plus de 26 ans et n'exercent pas de rôle d'encadrement.

Principe de respect entre la vie professionnelle et la vie privée

Contrairement au principe d'intégration, le principe de respect suppose le maintien d'une frontière entre la vie professionnelle et la vie privée. Il ne s'agit pas pour l'employeur d'assumer les responsabilités personnelles du salarié à la place de ce dernier, mais de lui permettre d'assumer ses responsabilités par lui-même. Les temps et lieux de travail sont modifiables. Le principe de respect peut prendre différentes formes : possibilité de travailler chez soi quelques heures ou jours par semaine ; considération des exigences de la vie personnelle des salariés pour l'organisation des déplacements et des réunions ; horaires flexibles qui permettent aux parents de jeunes enfants de pratiquer des horaires alternés ou de ramener du travail à domicile ; considération des heures supplémentaires non rémunérées réalisées à domicile ; élaboration d'objectifs et d'appréciations réalistes ; réduction de l'incertitude organisationnelle… Le principe de respect est basé sur la relation mutuelle entre l'employeur et le salarié.

Les salariés adhérant au modèle du respect ont répondu de manière positive à l'item « Selon vous, dans les circonstances idéales, le manager doit tenir compte des exigences de la vie personnelle des salariés dans l'aménagement du temps de travail (horaires, réunions, congés payés...) ». Ils représentent 93% de l'échantillon. Il s'agit plutôt de femmes n'exerçant pas de rôle d'encadrement.

Les trois visions énoncées ne s'excluant pas, les individus n'ont pas forcément répondu « oui » à un item et « non » aux deux autres. Ce qui explique que le

total des pourcentages, respectivement 22%, 60% et 93%, ne soit pas égal à 100%. Le tableau 6 ci-desous présente l'ensemble des combinaisons de réponses.

Selon la vision qu'ils partagent du rôle de l'entreprise, les salariés n'ont pas la même appréciation du caractère « normal » des avan-tages spécifiques accordés aux parents de jeunes enfants. (Voir tableau 7 ci-dessus)

Concernant l'attribution de places dans une crèche cofi-nancée par les entreprises, les primes de naissance et les horaires spécifiques, les parti-sans de l'intégration et les partisans du respect ont des opinions très proches qui sont de manière significative plus favorables que les partisans de la séparation.

Les limites de la logique d'intégration

Avec 93% des suffrages, la logique de respect semble constituer la solution la plus consensuelle. Elle est de surcroît d'un point de vue financier plus aisée à mettre en œuvre que les initiatives visant à intégrer les sphères professionnelle et personnelle. Ainsi, le modèle de l'intégration doit être relativisé pour au moins deux raisons, l'une liée à l'ambivalence des salariés, l'autre au principe de cohérence

L'ambivalence des salariés

69% des salariés n'exprimant pas une préférence exclusive pour une seule logique, il est possible de souligner l'ambivalence des salariés concernant leurs attentes à l'égard de l'entreprise.

Concernant les salariés attachés au principe de séparation, 56% d'entre eux considèrent que « le manager doit tenir compte des exigences de la vie personnelle des salariés dans l'aménagement du temps de travail (horaires, réunions, congés payés...) » (modèle du respect) et 25% estiment que « le manager doit d'office offrir des services afin de faciliter la vie personnelle des salariés (crèche, services juridiques...) » (modèle de l'intégration).

Des salariés pensant que la segmentation entre la vie professionnelle et la vie personnelle est la meilleure façon d'éviter toute pertur-bation d'une vie sur l'autre peuvent en même temps ressentir le besoin de voir leurs contraintes personnelles prises en compte ou, dans une moindre mesure, désirer bénéficier de services d'aide de la part de l'entreprise.

Si 98% des partisans du modèle de l'intégration sont également attachés au principe de respect, moins de 64% des salariés favorables au modèle du respect souscrivent à celui de l'intégration. L'intégration est

Tableau 6

	Modèle de la séparation	Modèle de l'intégration	Modèle du respect	Nombre	Fréquence
Combinaison simple	oui	non ou NR*	non ou NR	24	8%
	non ou NR	oui	non ou NR	0	0%
	non ou NR	non ou NR	oui	68	23%
Combinaison double	non ou NR	oui	oui	152	51%
	oui	non ou NR	oui	24	8%
	oui	oui	non ou NR	4	1%
Combinaison triple	oui	oui	oui	12	4%
	non ou NR	non ou NR	non ou NR	16	5%
TOTAL				300	100%

* NR signifie non-réponse

Tableau 7

Le répondant trouve normal que les avantages suivants soient accordés aux salariés parents de jeunes enfants :	Modèle de la séparation	Modèle de l'intégration	Modèle du respect	Moyenne	1-p
- attribution de places dans une crèche cofinancée par les entreprises	69%	93%	92%	88%	99,99%
- primes de naissance	63%	83%	84%	80%	99,98%
- horaires spécifiques	67%	83%	81%	78%	98,28%
- cadeaux de noël	63%	74%	69%	67%	77,93%
TOTAL	66%	83%	82%	78%	94,05%

bien perçue comme un palier supplémentaire dans la recherche d'un équilibre entre la sphère professionnelle et la sphère privée. Un palier que certains salariés hésitent à franchir, craignant de vivre au quotidien une relation fusionnelle avec l'entreprise.

La relation fusionnelle est bien perçue comme un danger. L'employeur ne risque-t-il pas d'exercer une pression supplémentaire ? Dans le modèle nippon qualifié de « Père protecteur » par R. de Maricourt (1994), le chef encourage, protège, assume ses responsabilités en cas de faute de l'employé, consacre beaucoup de temps aux événements sociaux concernant la vie de ses collaborateurs ; mais en échange de cette bienveillance, l'employé lui doit loyauté et fidélité. Dans notre étude, le projet de cofinancement d'une crèche prévoyait une plage horaire d'ouverture large. Si d'un côté, celle-ci était de nature à répondre aux besoins des salariés utilisateurs, elle pouvait en même temps renforcer les exigences du milieu professionnel sur leur disponibilité au travail. Prenant appui sur la flexibilité offerte par la crèche d'entreprise, un supérieur hiérarchique ne pourrait-il pas plus facilement fixer une réunion à une heure tardive ?

Le principe de cohérence

La seconde raison pour laquelle le modèle de l'intégration ne doit pas être idéalisé est liée à la spécificité du contexte. Ce qui importe, c'est la perception par les salariés de la cohérence du projet aidant à la conciliation vie professionnelle – vie personnelle, cohérence qui peut être appréhendée au regard des trois critères suivants.

Premièrement, le projet doit s'inscrire dans la continuité d'un respect des droits fondamentaux (respect de l'égalité homme – femme, respect de l'égalité de traitement salariés à temps partiel – salariés à temps complet, rémunération équitable du travail…). Cette condition n'est pas vraiment remplie dans le cas étudié. Nombreux sont les salariés ayant annoté dans le questionnaire qu'avant d'en-visager une offre de services aux salariés, « il faudrait commencer par payer les heures supplé-mentaires ! ».

Deuxièmement, le projet doit chercher à répondre aux besoins réels des salariés et de l'organisation. Une mesure qui ne cherche pas à répondre directement aux aspirations des salariés dans leur recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie personnelle risque d'être perçue comme une mesure de ségrégation (Hayashi, A., 2001), comme un avantage inéquitable, inutile ou coûteux ne réglant pas les difficultés d'organisation. Dans notre étude, le projet d'un cofinancement d'une crèche d'entreprise ne remplissait pas parfaitement cette condition. D'un côté, soulignant les très fortes exigences des horaires de travail dans le commerce de détail, certains répondants indiquent que les mesures d'aide évoquées dans le questionnaire ne seraient qu'une juste « compensation ».

Il s'agit bien d'un secteur caractérisé par une forte présence féminine et dans lequel le conflit travail – famille est important. Les mesures d'aide pourraient réduire les tensions et l'absentéisme. D'un autre côté, parce que le projet concerne une crèche significativement éloignée du centre commercial, il semble difficilement répondre aux besoins ou aspirations de l'ensemble des salariés parents ou futurs parents de jeunes enfants.

Troisièmement, le projet doit s'inscrire dans la continuité d'une organisation du travail qui tient compte dans la mesure du possible des contraintes personnelles du salarié. L'entreprise ne peut avoir intérêt à offrir des services aux salariés conformément à la logique d'intégration qu'à la condition de ne pas évacuer les contraintes de la vie personnelle des salariés dans l'aménagement du temps de travail. On remarquera en ce sens que la quasi-totalité des salariés favorables au modèle de l'intégration adhèrent également à celui du respect. Un lien statistique est d'ailleurs observable entre le degré de prise en compte des contraintes personnelles par le supérieur hiérarchique et la perception du caractère normal de l'attribution des avantages spécifiques. Moins les salariés ont la sensation que le manager tient compte de leurs contraintes personnelles, moins ils considèrent comme normales la création d'une crèche d'entreprise et la prime de naissance. Même si la différence n'est pas significative pour ce qui est des cadeaux de Noël offerts par l'entreprise, l'opinion va dans le même sens.
(voir tableau 8 ci-dessous).

Tableau 8

	La mesure est jugée « normale »	Degré de prise en compte des contraintes personnelles par la hiérarchie Les paramètres sont établis sur une notation de 1 (jamais) à 4 (toujours).	1-p
Crèche	oui	2,58	99,99%
	non	1,89	
Prime de naissance	oui	2,63	99,99%
	non	1,93	
Cadeaux de Noël	oui	2,52	53,92%
	non	2,44	

Conclusion

Parce que l'idée que l'entreprise pourrait aider les salariés dans leur recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie personnelle suscite bien des peurs et fantasmes, il est important que l'entreprise ne tienne pas pour acquises les retombées positives de toute démarche favorable à la conciliation vie professionnelle – vie personnelle.

Notre étude témoigne des limites de la logique d'intégration. Cette logique exacerbe le sentiment d'iniquité des salariés qui ne peuvent pas bénéficier de la mesure, qui la considèrent comme une immixtion dans la vie privée ou qui craignent un renforcement des exigences professionnelles de l'employeur. En outre, les salariés n'admettraient des mesures envisagées au titre de la logique d'intégration qu'à la condition que la logique de respect sous-tende d'ores et déjà l'organisation du travail. La conciliation vie professionnelle – vie personnelle est d'abord une affaire de management. Les mesures les plus pertinentes ne sont pas nécessairement les plus coûteuses.

Si, une fois appliquée la logique de respect, il s'avère opportun d'aller plus loin pour se rapprocher du modèle de l'intégration, on se saurait que trop conseiller à l'employeur de limiter la communication sur un projet encore flou qui pourrait éveiller des aspirations difficiles à satisfaire et d'intégrer l'étude des besoins des salariés au sein d'une analyse plus large portant sur la responsabilité globale, la qualité de vie au travail ou la gestion du stress. S'il s'agit d'une crèche d'entreprise, il paraît également souhaitable de dissocier la sphère de l'entreprise et la sphère de la crèche. Pour ce faire, il existe des organismes qui se préoccupent à la fois de l'analyse des besoins des salariés, de l'aménagement des locaux, de la gestion et de l'organisation de la crèche une fois ouverte. Une façon pour l'entreprise de ne pas avoir à assumer une trop lourde responsabilité mais aussi de ne pas apparaître excessivement paternaliste.

Bibliographie

ALIS, D. ET DUMAS, M. (2003). 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale/vie professionnelle. Revue de gestion des ressources humaines, n° 50, octobre-novembre-décembre, pp.37-56.

ALLEN, N.J. ET MEYER, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, pp.1-18.

BARTOLOME, F. ET LEE EVANS, P.A. (1980). Must success cost so much ?. Harvard Business Review, March-April, p.137.

BARTOLOME, F. (1983). The work alibi : when it's harder to go home. Harvard Business Review, March-April, p.67.

BRUNHES, B., CLERC, D., MÉDA, D., PERRET, B. (2001). 35 heures : le temps du bilan, Paris, Desclée de Brouwer.

CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE (2000). Articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale.

DARES (1999). Enquête temps de travail et mode de vie, Ministère de l'emploi et de la solidarité.

DOUGLAS T. HALL, (1989). Moving beyond the « Mommy Track » : an Organization Change Approach. Personnel, december, p.23.

DUXBURY, L. ET HIGGINS, C. (2001). Work-Life Balance In The New Millennium: Where Are We? Where Do We Need To Go?, Enquête financée par Santé Canada.

EZRA, M., DECKMAN, M. (1996). Balancing work and family responsibilities : flextime and child care in the Federal Government. Public Administration Review, march/April, vol. 56, n° 2, p.178.

FAGNANI, J. (1998). Lacunes, contradictions et incohérences des mesures de conciliation travail/famille. Droit social, juin, n° 6, pp.596-602.

FAGNANI, J. ET LETABLIER, M.-T. (2003). S'occuper des enfants au quotidien : mais que font donc les pères ? Les enseignements d'une enquête auprès de parents de jeunes enfants. Droit social, n° 3, mars, pp.251-259.

FAGNANI, J. ET LETABLIER, M.-T. (2003). La réduction du temps de travail a-t-elle amélioré la vie quotidienne des parents de jeunes enfants ?, Etude de la DARES.

FRÉMEAUX, S. (1999). Flexibilité de l'emploi et garde des jeunes enfants. Semaine Sociale Lamy, 2 novembre, pp. 6-10 et 8 novembre, pp.7-10.

GOFF, S.J., MOUNT, M.K. ET JAMISON, R.L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism : a field study. Personnel psychology, n° 43, pp.793-809.

HAYASHI, A. (2001). Mommy-track Backlash. Harvard Business Review, mars, pp.33-45.

KANTER, R. M. (1977). Work and family in the United States : a critical review and agenda for research and policy, New York, Russel Sage Foundation.

KIRCHMEYER, C. (1995). Managing the work-nonwork boudary : an assessment of organizational responses. Human Relations, Vol. 48, n° 5.

KONRAD, A.M., MANGEL, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. Strategic Management Journal, n° 21, pp.1225-1237.

KOSSEK, E.E. (1990). Diversity in child care assistance needs : employee problems, preferences, and work-related outcomes. Personnel psychology, vol. 43, pp.769-791.

KOSSEK, E.E. ET NICHOL, V. (1992). The effects of on-site child care on employee attitudes and performance. Personnel psychology, 45, pp.485-509.

KOSSEK, E.E., OZEKI, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship : a review and directions for organizational behaviour-human resources research. Journal of applied psychology, pp.139-149.

MACMANUS, K., KORABIK, K., ROSIN H.M. AND KEVIN KELLOWAY, E. (2002). Employed mothers and the work-family interface : does family structure matter ?. Human relations, novembre, vol. 55, n° 11, p.1295.

DE MARICOURT, R. (1994). Paternalisme au Japon et en Occident, « Père protecteur » et « Père abusif ». Ecole supérieure de commerce de Paris, document de travail n° 94-125.

MÉDA, D. (2001). Le temps des femmes : pour un nouveau partage des rôles, Paris, Flammarion.

MÉDA, D. ET ORAIN, R. (2002). Transformations du travail et du hors travail : le jugement des salariés sur la réduction du temps de travail. Travail et emploi, n° 90, avril, pp.28-38.

MILKOVICH, G.T., GOMEZ, L.R., (1976). Day care and selected employee work behaviors. academy of management journal, 19, pp.111-115.

MILLER, TI. (1984). The effects of employer-supported child care on employee absenteeism, turnover, productivity, recruitment, or job satisfaction : what is claimed and what is known. Personnel psychology, 37, pp.212-226.

MILLER, TI. (1984). The effects of employer-sponsored child care on employee absenteeism, turnover, productivity, recruitment and job satisfaction : what is claimed and what is known. Personnel psychology, 37, pp.277-289.

RAY, J.-E. (2004). Temps professionnel et temps personnels. Droit social, janvier, p.58.

THÉVENET, M. (2000). Le plaisir de travailler, Editions d'organisation.

THÉVENET, M. (2001). Vie professionnelle, vie privée et développement personnel. Revue Française de gestion, juin-juillet-août, pp.106-120.

YOUNGBLOOD, S.A. ET CHAMBERS-COOK, K. (1984). Child care assistance can improve employee attitudes and behaviour. Personnel Administrator, 29, pp.45-47.

Avancement hiérarchique et plafond de verre : des obstacles persistants pour les femmes ?

Sophia BELGHITI-MAHUT
CREGO-IAE-Université Montpellier II
Sophia.belghiti@free.fr
belghiti@iae.univ-montp2.fr

Si les gens « *prennent d'abord une résolution dans leur tête, il faut un certain temps avant que leur cœur et leur conscience l'assimilent* » (Yankelovich & Immerwahr, 1994, p 15).

Ceci est vrai pour ce qui concerne la marche des femmes. Entre, les lois, les déclarations, les intentions ou les faits, on s'attend tous les jours à trouver dans les entreprises les mêmes proportions de femmes que d'hommes. Ainsi, en paraphrasant Yankelovich et Immerwahr les résolutions traversent bien deux étapes : en premier lieu un *consentement intellectuel* qui n'est pas encore acquis en ce qui concerne l'égalité professionnelle, puis un *engagement moral et émotionnel*, qui là encore, attend l'adhésion publique.
En effet, les femmes sont de plus en plus diplômées, de plus en plus actives, et pourtant la progression de leur carrière est beaucoup plus lente que celle de leurs collègues masculins.

De même, si le recrutement des femmes est significativement important et proche de celui des hommes, le déroulement de leur carrière stagne souvent dans les postes de middle management. Le pourcentage des effectifs dans les organisations reflète une démographie déséquilibrée. Force est de constater aujourd'hui, que même si les femmes ont réalisé des progrès considérables dans le milieu du travail, elles n'ont toujours pas réussi à aller au-delà du « plafond de verre » qui les empêche d'accéder aux postes les plus élevés.

Les barrières rencontrées par les femmes dans leur progression, ont plusieurs origines et des combinaisons diverses. Entre les règles formelles et les décisions concrètes, l'univers des entreprises reste essentiellement masculin. Il reflète une réalité équivalente aux valeurs sociales et culturelles dominantes. Les décisions de promotion reposent sur des dominations floues favorisant des interprétations diverses (pour la définition des compétences requises) qui rejoignent des exigences implicitement « masculines ».
Soulignons néanmoins, que la présence massive des femmes dans les organisations a certes changé leur vie mais elle a également contribué à l'adaptation plus ou moins visible des organisations. Les femmes, par leur présence et leur implication dans les entreprises, acculent ces dernières à s'adapter, à intégrer des valeurs nouvelles, à modifier des pratiques et à accepter finalement la différence, la mixité ou la diversité, même si c'est avec la lenteur que l'on connaît.

L'objectif de cette recherche est de faire un point de littérature sur la métaphore du « plafond de verre » et le processus de l'avancement hiérarchique. Cette réflexion sera éclairée par les réponses de cadres hommes et femmes quant à leur représentation des

critères d'avancement. Concrètement, nous présentons d'abord ce que la littérature propose sur le thème de l'avancement hiérarchique élargi à la question du plafond de verre et des barrières rencontrées par les femmes. Puis nous exposons les réponses de cadres interrogés lors d'une enquête aux objectifs plus larges.

Cette recherche se divise en trois sections. La première portera sur le « plafond de verre », sa définition, ses origines ainsi que ses formes en termes de barrières rencontrées par les femmes dans leur progression hiérarchique. La deuxième aura pour objet l'avancement hiérarchique. Nous proposerons dans cette section un modèle de recherche intégrateur de ce processus. Finalement, la dernière section portera sur les résultats de notre étude. Nous présenterons d'abord les résultats de l'enquête pour ensuite discuter des éléments marquants qui en ressortent. Cette discussion sera ensuite éclairée par une réflexion sur les actions de développement de la mobilité des femmes cadres, qui sont menées par les entreprises

I. Le plafond de verre : définitions et perspectives.

Les barrières qui limitent l'accès des femmes aux postes de haut management ont été constatées et analysées dès le début des années soixante dix aux Etats-Unis (Kanter, 1977 ; Schein, 1973).
Cependant, et malgré la publication d'études décrivant ces phénomènes et leurs manifestations, ces barrières n'ont été cataloguées qu'en 1986. C'est ainsi que dans un rapport sur la situation des femmes dans les entreprises, deux journalistes du Wall Street Journal, ont utilisé l'expression « glass ceiling » (plafond de verre) pour désigner les barrières invisibles qui empêchent la mobilité verticale des femmes dans les organisations (Hymowitz & Schelhardt, 1986).
En 1991, soit cinq ans après, le terme plafond de verre apparaît dans les rapports officiels, le ministère du travail introduisant son « Initiative Plafond de Verre ». L'objectif étant d'examiner et d'évaluer ce qu'il a appelé ces « … barrières artificielles créées par des préjugés d'ordre comportemental ou organisationnel qui empêchent des individus qualifiés d'avoir une mobilité ascendante au sein de leurs organisations »[1]. L'initiative du Ministère du Travail a été accompagnée par la création d'une Commission « Plafond de Verre »[2]. Ces efforts cherchaient à encourager - au lieu de contraindre- les employeurs à effectuer des changements organisationnels pour diminuer l'impact de ces barrières sur la mobilité verticale des femmes et autres minorités. Des études extensives ont révélé l'existence de plafond de verre, aussi bien dans le secteur public que le secteur privé.

Outre les rapports officiels du Ministère, les conditions du plafond de verre ont été identifiées par des études et des enquêtes (Catalyst, 1990, 1992, Korn/ Ferry, 1990), des études qualitatives (Morrison, et al. 1987, 1992), des revues de recherche (Scott & Little, 1991), des études longitudinales (Stroh, Brett & Reilly, 1992) et des études de cas (Jackson, 1992).
En 1987, un groupe de chercheurs américains s'est penché sur la question des barrières qui se dressent devant les femmes cadres et a publié un ouvrage marquant intitulé « Breaking the Glass Ceiling » (Morrison et al., 1987). Morrison et al, (1987) définissent le plafond de verre comme étant ces barrières invisibles qui empêchent les femmes d'accéder à certains postes de management, non pas parce qu'elles ont un déficit d'aptitudes requises par ces postes, mais uniquement du fait qu'elles sont des femmes. Littéralement, la métaphore implique qu'il existe des barrières au dessous desquelles les femmes sont capables d'avancer hiérarchiquement et au dessus desquelles, elles ne peuvent plus progresser. En réalité, cette métaphore est la description d'un constat : il y a disproportionnellement peu de femmes dans les niveaux hiérarchiques élevés par rapport aux hommes. Certes, les obstacles face à la promotion progressent également pour les hommes quand ils évoluent dans la hiérarchie, mais l'idée du plafond de verre est que ces obstacles s'intensifient pour les femmes. Quelques chercheurs ont contesté la métaphore du plafond de verre, affirmant qu'en dépit de son caractère facile et évocateur, sa définition demeure imprécise (Hede & Rakton, 1993). Toutefois, l'expression « plafond de verre » et son évidence continuent d'exister.

En effet, l'existence du plafond de verre est confirmée par les données. Des études comparatives indiquent que dans la plupart des pays développés, les femmes représentent des pourcentages minimes dans les échelons supérieurs de la hiérarchie. Au Danemark, les femmes occupent 14,5% des effectifs des managers, mais seulement entre 1 et 5% de top managers, au Japon les femmes constituent 7,5% des cadres mais seulement 1,3% des top managers (Adler & Izraeli, 1988, 1994).

En 1992 l'équipe de Morrison a repris et actualisé l'étude exhaustive qu'elle avait menée en 1987. Elle a constaté que le plafond de verre existe toujours, dans les mêmes conditions que par le passé, continuant à exclure les femmes des échelons supérieurs de la hiérarchie.

[1] U.S Department of Labor, 1391, 1991, p.1.

[2] Glass Ceiling Act of 191, P.L. 105.

Morrison et al. (1992) indiquent que les barrières organisationnelles qui constituent le « plafond de verre » sont au nombre de six : Un environnement professionnel qui les isole et ne les soutient pas, une structure qui traite les différences comme des faiblesses (selon la croyance que les femmes ont un style de leadership différent), l'exclusion des activités de groupe à cause de leurs différences, peu d'aide et de préparation à la fonction de manager, les problèmes d'équilibre vie professionnelle - vie personnelle, et enfin, le développement de la conscience organisationnelle.
Selon le « Women's research and Education Institute (1992), cité dans Burke & Davidson, (1994)[3] », il faudrait entre 75 et 100 années avant une intégration des femmes dans tous les niveaux organisationnels.

Selon Mattis (1994), les organisations américaines qui tentent d'identifier les barrières spécifiques et les préjugés dans leur culture et environnement professionnel réalisent que celles-ci comprennent :

- Des Stéréotypes et des préjugés sur les aptitudes des femmes et leur congruence à des postes de leadership ;
- Un manque de planification des missions et des postes ;
- Une exclusion des réseaux informels de communication ;
- Une aversion des managers à placer des femmes dans les positions de responsabilité qui sont des positions génératrices de revenu ;
- Une absence de formation efficace en management pour responsabiliser les managers au développement et à l'avancement des employés femmes ;
- Une absence de planification de la succession ou, dans certains cas, un processus de planification de la succession qui échoue à apprécier, au delà des 100-200 top managers, l'identification des potentiels féminins ;
- Des systèmes d'évaluation et de compensation insuffisants, menant à des inégalités en terme de salaires, primes, avantages… ;
- Un manque de données sur la progression des femmes ;
- Une rigidité dans la définition des emplois du temps et des postes ;
- L'absence de programmes permettant aux femmes d'équilibrer les responsabilités professionnelles-familiales.

Burke et Mckeen (1994), pour expliquer le plafond de verre, avancent trois hypothèses, dont les explications par rapport aux approches théoriques seront détaillées dans une partie ultérieure :

1) La première est construite autour des façons dont les femmes diffèrent des hommes. Elle conclut que ces déficits sont responsables de la difficulté de progression des femmes dans leurs carrières. Ainsi, les caractéristiques des femmes : attitudes, comportements et traits, les handicapent de façon particulière. Elles manqueraient de formation et d'expérience pour être qualifiées à ces postes de management. Les arguments des supporters de cette explication sont limités (Morrison et Von Glinow, 1990), les études montrent peu ou pas de différence dans les caractères, les aptitudes, la formation et les motivations entre hommes et femmes (Powell, 1990).

2) La seconde hypothèse est centrée sur la partialité et la discrimination majorité – minorité. Les femmes cadres sont souvent confrontées aux préjugés et stéréotypes que les hommes ont d'elles (Kanter, 1977). L'agrément général veut que le ''bon'' manager soit un homme.

3) La troisième hypothèse accentue la discrimination systématique et structurelle révélée dans les politiques et pratiques organisationnelles qui affectent le traitement des femmes et limitent leur avancement (Morrison, 1992). Ces pratiques et politiques se manifestent par le peu de pouvoir attribué aux femmes dans les organisations, le symbolisme, le manque de mentors et de sponsors, l'attribution de missions non stimulantes et non créatrices d'opportunités d'avancement.
Parmi les autres éléments qui peuvent influencer les carrières des femmes, leur propre capacité à se représenter et à se projeter en tant que cadre supérieur (Pigeyre, 1999). Cette capacité est d'ailleurs sensible, comme le soulignent Ragins et al., (1998), à la proportion des femmes dans les échelons supérieurs. Le fait d'accorder moins d'importance au stéréotype de sexe et de renforcer la confiance dépend sensiblement de la représentation des femmes dans les positions formelles. Le pourcentage des femmes dans les niveaux hiérarchiques supérieurs a un rôle important dans la construction du genre au travail (Pigeyre, 1999).

Si l'on considère la démarche à l'envers, en partant des raisons d'ordre organisationnel ou personnel qui expliquent l'arrivée de certaines femmes à ces postes en dépit de tout, on constate que ces femmes, arrivées là où c'est le plus difficile, disent qu'elles ont toutes : (Ragins et al., 1998) :

- Dépassé les attentes de l'entreprise en termes de performance en travaillant ardemment, en faisant preuve d'une sur-performance et en améliorant constamment leurs compétences et expertises ;

[3] In Women in Management: Current Research Issues, Paul Chapman Publishing, 1994, Chapter 1.

- Développé un style qui convient aux hommes en s'adaptant à l'environnement masculin prédominant, en développant un style de management ni trop masculin ni trop féminin ;
- Recherché des responsabilités difficiles ou à forte visibilité. Ces missions difficiles leur permettent d'apprendre à gérer les défis, servent d'exercices pour des trajectoires de carrières qui amènent au top management et leur fournissent un accès plus ou moins direct aux décideurs ;
- Eu un mentor influent qui les sponsorise et les introduit dans les cercles des cadres supérieurs et des réseaux masculins.

II. L'avancement hiérarchique : le genre est-il un élément déterminant ?

Les études portant sur l'avancement hiérarchique des femmes cadres ont souvent utilisé des comparaisons univariées par sexe et peu d'analyses multivariées (e.g., Morgan et al., 1993).
Pour établir les déterminants de l'avancement managérial, plusieurs études ont examiné l'impact de quelques construits spécifiques comme le leadership et le mentoring (Dresher & Ash, 1990) ou tenté d'examiner l'étendue des variables personnelles et individuelles (Gattiker & Larwood, 1990 ; Jaskolla et al., 1985).
Strumpf & London (1981) ont essayé d'identifier les critères individuels et organisationnels qui influencent les décisions de promotion aux positions de top management. Ils ont soumis16 propositions d'influence aux tests empiriques, parmi lesquelles les processus de décision, les caractéristiques des preneurs de décision, les politiques de promotions et d'autres facteurs organisationnels et d'environnement. Ils ont isolé les critères qui sont sans relation avec le travail (non-relatifs) comme le sexe, la race, l'aspect ; et les critères relatifs au travail, comme l'expérience, la performance passée, la formation, l'ancienneté et le fait de faire partie d'une organisation qui offre la position.

En dépit du manque de recherches sur la promotion aux postes de top management, avec ou sans considération pour la variable « sexe », les chercheurs ont proposé une multitude d'explications sur l'absence des femmes à ces postes. D'après Powell et Butterfield (1994), deux explications ont été proposées. Une qui affirme que les variables non-relatives au travail, comme le sexe du candidat, peuvent avoir un effet direct sur les décisions de promotion aux postes de top management, au désavantage des femmes (ex : Kanter, 1977, Strober, 1984). L'autre atteste que ces mêmes variables ont un effet indirect sur les décisions de promotion à travers leur relation avec les variables relatives au travail, mais également au désavantage des femmes (ex : Stumpf & London, 1981; Stroh et. al., 1992). Ces deux explications ne rivalisent pas, puisqu'elles affirment que le sexe du candidat peut avoir des effets directs et indirects sur les décisions de promotion, ce qui peut être vrai. En outre, le sexe du décideur peut avoir un effet modérateur sur la relation entre le sexe du candidat et la décision de promotion dans les postes de top management (Tharenou et al, 1994).
Peu d'études ont testé les modèles complexes d'avancement des femmes basés sur des théories multivariées, comme l'approche GOS gender-organization-system (Fagenson, 1990, Ragins & Subdstrom, 1989).
Fagenson (1990) considère que la faible présence des femmes dans les échelons supérieurs de la hiérarchie peut être causée par une interaction entre des caractéristiques sociales, comme la faible confiance en soi des femmes ou la restriction structurelle, tels que le ratio dans les positions managériales défavorable aux femmes (Kanter, 1977), ainsi que des croyances institutionnelles désavantageuses comme la croyance que les femmes ne sont pas faites pour ces postes.

Dans cette perspective, nous proposons un modèle d'avancement hiérarchique des femmes, basé sur les modèles proposés par Tharenou et al. en 1994 et Tharenou (2001). Ces derniers ont utilisé une structure générale commune basée sur Tharenou (1990) et sur l'approche Fagenson (1990). Nous avons enrichi ces modèles par notre recherche documentaire théorique et par les résultats de notre étude exploratoire sur le thème[4] : intégration des variables relatives aux conflit travail/famille et conflit famille/travail.
Le modèle présenté ci-dessous (Cf. figure1), contient trois blocs de facteurs (déterminants) qui peuvent interagir entre eux et qui influencent la position dans l'entreprise, appréhendée par ce qu'on appelle l'avancement hiérarchique. Ces situations d'avancement hiérarchique et de plafonnement, influencent à leur tour le comportement au travail, opérationnalisé dans ce modèle par l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail.
L'avancement hiérarchique est généralement mesuré par une combinaison d'indicateurs qui sont souvent reliés, tels que le niveau managérial, le salaire et l'étendue du pouvoir (Gattiker & Larwood, 1988 ; Herriot et al, 1993 ; Jaskolka et al., 1985).

[4] S. Belghiti, A. Briole, (2002), Etude exploratoire sur le plafond de verre : la perception du rôle de l'organisation dans la production de cette situation est limitée, Actes des XVIèmes Journées Nationales des IAE, 10-12 septembre, Paris.

L'avancement hiérarchique est mesuré ici par quatre indicateurs sur les recommandations de Tharenou (2001) : *le niveau hiérarchique*, *le salaire, le nombre de promotions et le nombre de subordonnés*. La combinaison de ces quatre indicateurs estime l'avancement pour les cadres. Par exemple, un cadre avec un niveau de salaire élevé et un grand nombre de subordonnés peut être considéré comme ayant avancé davantage qu'un cadre avec un niveau de salaire plus bas et un plus petit nombre de subordonnés.

Dans une étude réalisée auprès de 848 femmes du secteur bancaire, Metz et Tharenou (2001), ont agrégé cette mesure et ont analysé la moyenne des quatre indicateurs : le salaire, le nombre de subordonnés, le nombre de promotions et le niveau hiérarchique. Cette mesure, est en réalité, basée sur celle développée par Tharenou et al., en 1994 et validée par Tharenou en 1997 et 1999. Cependant, dans l'étude réalisée en 1994, par Tharenou et ses collègues, l'avancement hiérarchique a été mesuré par trois indicateurs uniquement : le salaire, le nombre de promotions et le niveau hiérarchique. Par ailleurs, Chênevert et Tremblay (1998) et Kirshmeyer (1998, 2001) utilisent les quatre indicateurs comme mesures objectives de succès de carrière, sans toutefois les combiner.
Les *caractéristiques individuelles* sont quant à elles mesurées par des éléments du capital humain, tels que l'âge, le niveau d'étude, le statut familial et le nombre d'enfants, l'ancienneté dans l'entreprise ou d'autres éléments de perception comme la volonté d'avancer, ou l'estime de soi…
Les *facteurs organisationnels* concernent l'organisation et ses pratiques: la politique de formation, le mentoring ou l'encouragement dans la carrière, la nature des missions dans laquelle sont impliquées les femmes ou le sexe de la hiérarchie. Cette variable désigne la composition de l'équipe dirigeante et des collègues immédiats en termes de sexe : % des hommes et des femmes.
Les *facteurs sociétaux* concernent la dimension sociétal : les stéréotypes dominants (comment est perçu le bon manager), l'attitude envers les femmes cadres, l'encouragement parental ou le conflit vie professionnelle-vie familiale.

Figure 1

III. Résultats de l'enquête : représentation de l'avancement hiérarchique.

Les données de notre enquête sont issues d'un questionnaire (aux objectifs plus larges) distribué par Internet aux cadres d'une grande entreprise française dans le secteur des nouvelles technologies. L'échantillon de l'enquête est constitué de 604 cadres hommes et femmes. 3475 ont été envoyés, nous avons reçu 672 questionnaires soit un taux de retour de plus de 20%. L'échantillon est constitué de 49% d'hommes et 51% de femmes. L'âge moyen des répondants est situé dans la tranche 45-55 ans : pour les femmes l'âge moyen est 39,5 ans et pour les hommes 44,9 ans.
Une majorité de femmes et d'hommes cadres sont mariés ou vivent en concubinage 245 femmes et 259 hommes, soit respectivement 80,3 % et 86,6%. Ils ont en moyenne 2 enfants. Une majorité des répondants hommes et femmes sont détenteurs de diplômes d'études supérieurs, écoles de commerces ou d'ingénieurs 19,5% pour les femmes et 15,7% pour les hommes. Les femmes ont cependant, un niveau de formation plus élevé que celui des hommes. La moyenne de l'échantillon est une formation de type licence ou maîtrise.

Comment est perçue la dynamique managériale qui détermine l'avancement hiérarchique ? Autrement dit, comment les individus se représentent-ils le processus de gestion de leur carrière ? On peut répondre à cette question en s'arrêtant à l'identification des critères d'avancement et à l'interprétation des significations qui peuvent s'attacher aux actions de formation en général. Au-delà de pratiques de gestion, les processus à l'œuvre dans ce domaine peuvent définir une véritable logique de sélection sous-jacente à l'évolution de carrière.
Ces représentations peuvent se caractériser selon les trois dimensions que l'on a développées dans la section précédente et qui relèvent des caractéristiques individuelles, du fonctionnement de l'organisation ou plus globalement d'une logique de reproduction sociale. Les orientations globales des individus interrogés, au regard de l'avancement hiérarchique et aux objectifs de la formation, sont présentées accompagnées de l'analyse qualitative des réponses libres des répondants.

Représentation des critères de l'avancement hiérarchique par les cadres

Interrogés sur les critères qui semblaient à leurs yeux explicites dans les décisions d'avancement hiérarchique, les réponses des cadres hommes et femmes se distribuaient de la manière suivante (la note à donner à chaque critère variait de 1 à 6) :

Tableau 1 : Représentation des critères de l'avancement par les cadres hommes et femmes

	Moyenne	*Dominant*
La compétence	**F 4,05**	Femmes**
	H 4,14	**Hommes*** **
L'ancienneté	F 2,29	
	H 2,14	
L'encouragement des supérieurs	**F 3,56**	Femmes
	H 2,99	
La mobilité géographique	F 2,58	
	H 2,70	
L'expérience	**F 3,49**	**Femmes***
	H 3,43	Hommes
Le niveau d'étude	F 2,34	
	H 2,40	
L'évaluation du supérieur hiérarchique	**F 3,97**	**Femmes***
	H 3,76	Hommes
Le rendement	**F 3,04**	**Femmes**
	H 3,03	Hommes
La formation continue	F 2,01	
	H 2,09	
Les relations personnelles	**F 3,45**	**Femmes****
	H 3,22	Hommes*
La disponibilité	**F 3,26**	**Femmes****
	H 3,14	Hommes*
Le mentoring	F 2,69	
	H 2,60	
La coopération avec les subordonnés	F 2,76	
	H 2,99	

La moyenne théorique = 3

Les critères qui sont considérés comme explicites dans les décisions de l'avancement sont : pour les hommes et les femmes : la compétence, l'expérience, l'évaluation du supérieur hiérarchique, le rendement, les relations personnelles et la disponibilité.
Les femmes semblent considérer, en plus, l'encouragement des supérieurs comme critère d'avancement.

Quand on regarde de plus près les réponses des femmes, on remarque que celles où elles se démarquent des hommes concernent les critères suivants : encouragement du supérieur, évaluation du supérieur, relations personnelles et disponibilité. Ainsi, bien qu'elles reconnaissent le modèle classique fondé sur les compétences, l'expérience... etc. elles semblent privilégier les relations interpersonnelles. On peut en déduire qu'il existe une sensibilité plus grande aux interactions locales qui peut renvoyer, du point de vue du management, à l'existence d'un modèle dominant de sélection, véhiculé par l'organisation.
Une plage était laissée à l'intention des répondants pour y inscrire le critère qui semble être à leurs yeux important pour l'avancement hiérarchique :
Les critères cités ont été classés selon leur relation avec les qualités individuelles, les impératifs de l'organisation ou les facteurs extra-organisation. Certains de ces critères relevant de la provocation ont été néanmoins conservés, nous semble-il dénotant du sentiment d'injustice ou frustration ressentis par certains répondants.

Les critères relatifs à la personnalité du cadre :
Image au sein de l'entreprise, Le charisme, La docilité, Les qualités relationnelles, Qualités humaines, Conformisme, Servilité, Prise de risque et innovation business, « La stérilité » (pour les femmes), Des idées et de la ténacité à les défendre, Adaptabilité, Souplesse, Empathie, Savoir passer de la notion « manager » à « leader », Savoir se vendre, Opportunisme, Ouverture d'esprit.

Les critères relatifs à l'organisation :
Atteinte des résultats des objectifs fixés, Opportunités adaptées à son profil, Supérieur influent, Réseau interne, Réclamer, réclamer, réclamer…, La reconnaissance par des « pairs », Coopération étroite avec la hiérarchie, S'investir dans le syndicat officiel, Expertise dans le domaine, La volonté du supérieur à vous faire évoluer, Projet professionnel précis.

Les critères extra-organisation
L'école d'origine, Appartenance à un corps, Sortir de polytechnique, Etre polytechnicien, Faire partie du réseau (polytechnique, ENST, ENSPTT), Réseau personnel, Etre dans le bon réseau.

Discussion et conclusion

Les réponses recueillies nous éclairent sur un point : il existe une petite ligne de démarcations entre les représentations des deux sexes. Les femmes semblent privilégier l'encouragement dans la carrière et les relations interpersonnelles, en plus de la compétence. Ainsi même si la compétence est reconnue par tous comme une condition importante de réussite, cette condition est doublement exigée de la part des femmes Parce que, probablement, elles savent que pour avoir accès aux sphères de décision, il leur faut de toute manière en faire plus et « dépasser les attentes de l'entreprise ».
Sur l'accès aux postes de direction, globalement on ne peut pas confirmer l'existence d'un modèle de carrière spécifique mais plutôt des critères d'avancement explicites ou parfois implicites, comme ceux soulignés

dans les commentaires. Le type de commentaires des cadres et leurs styles, nous fait penser à ces critères « caricaturaux » qui poussent à croire que la réalité n'est pas si loin de la caricature. Si les hommes et les femmes souffrent du poids des réseaux et de la nécessité d'en faire partie. Cette réalité est terriblement préjudiciable pour les femmes. Parce qu'une des contraintes dont souffrent les femmes, tient au fait qu'elles soient coupées des réseaux, aussi bien formels qu'informels, dont l'appui est essentiel pour obtenir un avancement au sein de l'entreprise ". Alors que les hommes se constituent des réseaux en dehors de leurs heures de travail, les femmes préfèrent - et sont bien obligées de - consacrer leur temps libre à la vie familiale. Les responsabilités que les femmes assument en matière d'éducation des enfants et de tâches ménagères pèsent aussi sur leur carrière.

La responsabilité sociale des entreprises passe actuellement par la reconnaissance et la valorisation de leur potentiel féminin et son intégration dans tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Toutefois, beaucoup d'entreprises sont de plus en plus motivées par la rétention et la promotion des femmes, non plus uniquement pour des raisons sociales et éthiques, mais parce qu'elles réalisent que c'est la seule chose qu'elles pourront faire pour rester compétitifs.
En effet, les entreprises pensent à « féminiser leur encadrement » pour accroître leurs légitimités interne et externe, par souci d'équité et de plus en plus pour améliorer leur efficacité. Elles reconnaissent que la diversité est une richesse mais elles réalisent également qu'il existe un décalage en répartition hommes/femmes entre leurs structures décisionnelles et leurs marchés et clients ou leurs stakeholders, qui sont en voie de féminisation. Et puis surtout, elles se rendent de plus en plus compte que les médias et les agences de cotation éthique les « observent ».

Les recherches de Catalyst (1990) montrent que les entreprises qui se préoccupent des carrières des femmes, sont plus motivées par les impératifs des affaires que par ceux du EEO (Equal Employment Opportunity) ou par un souci de responsabilité sociale : 78% des 500 directeurs généraux (CEO) du magazine Fortune 500, ont cité : « la présence accrue des femmes talentueuses » comme une motivation pour augmenter la représentation des femmes et 62 % ont cité «le besoin d'employer des ressources humaines talentueuses ». Les conclusions du sondage montrent que les compagnies leaders sont conscientes du «plafond de verre » : 79 % des (CEO) répondants sont d'accord sur l'existence de barrières à l'avancement des femmes dans les organisations (Catalyst, 1990).

Pour Schwartz (1987, 1988) qui a résumé les raisons qui semblent justifier l'intérêt de soutenir les carrières des femmes, celles-ci comprennent le fait d'obtenir les « meilleures personnes » pour les positions de leadership, de fournir aux jeunes potentiels féminins des modèles de rôle féminins. Plusieurs entreprises commencent à initier des programmes et des pratiques visant « à développer le potentiel féminin ». Aux Etats-Unis, Catalyst effectue des études qui ont pour objectif d'examiner le statut des femmes dans les entreprises américaines. Cet organisme évalue ces programmes, dans sa démarche d'attribution de son prix annuel Catalyst Award, qui récompense les entreprises qui ont eu les meilleurs programmes et initiatives en faveur des femmes. En France, de plus en plus d'entreprises, souvent multinationales initient le même type de programmes. Quelques exemples : Programmes d'équilibre vie professionnelle - vie familiale, Programmes qui s'attaquent aux barrières culturelles et environnementales, Programmes de développement du leadership et de la mobilité ascendante, Programmes de Mentoring, Programmes de management de la diversité…

Alors que l'intérêt de stratégies de promotion des femmes dans tous les niveaux hiérarchiques a été établi (Fagenson, 1993), peu de programmes et d'initiatives ont mobilisé le débat et la réflexion dans le monde de la recherche. Les objectifs de ces programmes selon Fagenson et Lewis (1995) sont divers, mais semblent converger vers trois blocs d'intérêts : tout d'abord, ces programmes cherchent à permettre aux femmes de développer les compétences nécessaires pour le leadership. Ensuite, ils cherchent à réduire les préjugés et stéréotypes négatifs qui servent souvent de barrières à l'avancement des femmes. Et enfin, leur objectif final est d'avoir un grand ratio de femmes dans les niveaux hiérarchiques élevés.

L'objectif de notre recherche était de présenter une réflexion sur l'avancement hiérarchique des femmes cadres et leur plafonnement. S'intéresser aux représentations des critères de l'avancement par les cadres, nous semblait illustratif du lien existant entre les modèles explicatifs théoriques, les perceptions et la réalité sociale ou organisationnelle. Dans tous les cas, l'entreprise nous semble-t-il, serait comme l'a montré Bourdieu pour l'école (dans Les Héritiers, ou La Reproduction), comme une institution qui reproduit les rapports sociaux de domination. La reproduction s'effectue par la généralisation d'un système de «valeurs », d'idéaux collectifs qui définissent dans l'entreprise, les compétences désirables, puis leur mode de traitement à travers des dispositifs de gestion et d'organisation… tout comme « *la notion de carrière pour les femmes manager, est en proie à des changements et une fluidité permanents. Particulièrement dans son sens idéologique et culturel. Les femmes managers sont confrontées à des dilemmes et à*

des consciences culturelles auxquelles leurs homologues masculins, qui acceptent l'organisation avec sa culture et ses normes comme une donnée, ne font jamais face. Et à cause de leur indigence en nombre, les femmes sont supposées résoudre ces dilemmes toutes seules. » (Still, 1993, p.77).

Bibliographie

ADLER M. J., & IZRAELI D. M. (1988), Women in Management Worldwide, M. E. Sharpe, New York.

ADLER N J., & IZRAELI, D N., (1994), Where in the world are the women executives?, Publication: Business Quarterly, 59, 1, 89-94.

BELGHITI S., RODHAIN F., (2001), Les femmes cadres et le « Plafond de Verre » : visions, théories et perspectives, La Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion, Juillet-Octobre, 107-121.

BELGHITI S., (2002), Les femmes cadres et le plafond de verre : kaléidoscope des programmes de développement de la mobilité verticale des femmes…, 13e congrès de l'AGRH, 21-23 novembre, Nantes.

BELGHITI-MAHUT S., (2004), Pourquoi atteignent-elles si rarement le sommet ? Examen des déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres, Revue Française de Gestion, dossier spécial "Femmes et management", 30, 151.

BURKE R. J., & DAVIDSON M., (1994), Women in Management : Current Research Issues, in Women in Management : Current Research Issues, Burke R.J. & Davidson M., Paul Chapman Publishing, 1994, Chapter 1, 3-8.

BURKE R. J., & MCKEEN C. A., (1994), Career Development among managerial and professional women, in Women in Management : Current Research Issues, Burke R.J. & Davidson M., Paul Chapman Publishing, 1994, Chapter 6, 65-79.

CATALYST (1990), Women in Corporate Management: Models Programs for Development and Mobility, Catalyst, New York.

CATALYST (1990), Women in corporate Management Survey, Catalyst, New York.

CHÊNEVERT D., & TREMBLAY M., (1998), Managerial career success in Canadian organizations: is gender a determinant? , CIRANO Série scientifique, 98s-09, Mars.

DREHER, G.H., & ASH R.A., (1990), A Comparative Study of Mentoring Among Men and Women in Managerial, Professional, and Technical Positions, Journal of Applied Psychology, 75, 539-546.

FAGENSON E. A. (1993), Diversity in management: introduction and the importance of women in management", in Women in management : Trends , Issues and Challenges in Managerial Diversity, Fagenson E. A., Sage Publications, Newbury Park, CA.

FAGENSON E.A., & LEWIS A.E., (1995), Strategies for developing women managers: how well do they fulfil their objectives? Journal of Management Development, 14, 2, 39-54.

FAGENSON E.A. (1990a), At the heart of women in management research, Journal of business Ethics, 9, 1-8.

GATTIKER U. E., & LARWOOD L. (1988), Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction, Human Relations, 8, 569-591.

GATTIKER U.E., & LARWOOD L., (1990), Predictors for career achievement in the corporate hierarchy, Human Relations, 43, 703-726.

HEDE A., & RALSTON D., (1993). Managerial career progression and aspiration: Evidence of a "Glass ceiling"? International Journal of Employment Studies, 1, 253-282.

HERRIOT P., GIBSON G., PEMBERTON C., & PINDER R., (1993), Dashed hopes, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66, 115-123.

HYMOWITZ C., & SCHELHARDT T., (1986), « The Glass Ceiling », Wall Street Journal, March 24.

JACKSON S. & ASSOCIATES, (1992), Diversity in the workplace: human resources Initiatives, Guilford Press, NY.

JASKOLKA G., BEYER J. M., & TRICE H.M., (1985), Measuring and predicting managerial success, Journal of Vocational Behavior, 26, 189-205.

KANTER R. M. (1977), Men and women of the corporation, Basic Books, New York.

KIRCHMEYER C. (1998), Determinants of managerial career success: evidence and explanation of male/female differences, Journal of Management, 24, 6, 673-692.

KIRSHMEYER C. (2002), Gender differences in managerial careers : yesterday, today, and tomorrow, Journal of Business Ethics, 37, 5-24.

KORN/FERRY INTERNATIONAL. (1990), Korn/Ferry International's executive profile: A decade of change in corporate leadership. Korn/Ferry International and UCLA Graduate School of Management, New York

MATTIS M. C. (1994), Organizational Initiatives in the USA for Advancing Managerial Women, in Women in Management : Current Research Issues, Burke R.J., & Davidson M., Paul Chapman Publishing, 1994, Chapter 17, 261-276.

METZ I., & THARENOU P., (2001), Women's career advancement, Group & Organization Management, 26, 3, 312-342.

MORGAN S., SCHOR S. M., & MARTIN L. R. (1993), Gender differences in career paths in banking, The Career Development Quarterly, 41, 375-382.
Morrison A. M., White R. P., & Van Velsor E., (1987), Breaking the glass ceiling, Addison- Wesley, Reading, MA.

MORRISON, A. M. (1992), New Solutions to the Same Old Glass Ceiling, Women in Management Review, 7, 4, 15-19.

MORRISON A. M, WHITE R.P., VAN VESLOR E., & the Center for creative leadership (1992), Breaking the glass ceiling: can women reach the america's largest corporations ?, Reading Addison-Wesley Publisher, MA.

PIGEYRE F. (1999), Vers une gestion des ressources humaines sexuée ? Revue Française de Gestion, Novembre- Décembre, 47-55.

POWELL G. N, (1990), One more time: do male and female managers differ? Academy of Management Executives, 4, 68-75.

POWELL G. N., & BUTTERFIELD D. A., (1994), Investigating the 'glass ceiling' phenomenon: an empirical study, Academy of Management Journal, 37, 1, 68-87.

RAGINS B. R., & SUNDSTROM E., (1989), Gender and power in organizations, Psychological Bulletin, 105, 51-88.

RAGINS B.R., TOWSEND B., & MATTIS M., (1998), Gender Gap in The Executive Suite : CEO's and female Executive report on Breaking the Glass Ceiling, Academy of Management Executive, 12, 1, 28-42.

SCOTT K. D., & LITTLE B. L., (1991), Affirmative Action: New Interpretations and Realities, Human Resource Planning, 14, 3, 177-183.

SCHWARTZ F. N. (1987), Don't Write Women Off as Leaders, Fortune; 115, 12, 185-187.

SCHWARTZ F.N. (1988), Corporate women: a critical business resources, Vital Speeches, 54, 173-176.
Still L. (1993), Where to from here ? The managerial women in transition, Business and Professional Publishing, Sydney.

STROBER M. H. (1984), Toward a general theory of occupational sex segregation : the case of public school teaching, In Sex Segregation in the workplace : trends, explanations, remedies, Reskin B. F., National Academy Press, pp144-156, Washington.

STROH L. K., BRETT J. M. & REILLY A. H., (1992), All the Right Stuff: A Comparison of Female and Male Manage, Journal of Applied Psychology, Washington, 77, 3, 251-261.

STRUMPF S.A., & LONDON M., (1981), Management promotions: Individual and organizational factors influencing the decision process, Academy of Management Review, 4, 6, 539-549.

THARENOU P. (1990), Psychological approach for investigating women's career advancement, Australian Journal of Management, 15, 2, 363-378.

THARENOU P., & CONROY D.K., (1994), men and women manager's advancement, Applied Psychology: an International Review, 43, 5-31.

THARENOU P., LATIMER S., & CONROY D., (1994), How do you make it to the top ? an examination of influences on women's and men's managerial advancement, Academy of Management Journal, 37, 4, 899-931.

THARENOU P. (1997), Explanations of managerial career advancement, Australian Psychologist, 32, 1, 19-28.

THARENOU P. (1999), Gender differences in advancing to the top, International journal of management reviews, 1, 2, 111-133.

YANKELOVICH D., & IMMERWAHR J., (1994), The rules of public engagement, in Beyond the Beltway: Engaging the Public in U.S. Foreign Policy, Yankelovich D. & I.M. Destler I.M., Chapter 2, The American Assembly, New York.

Gestion des expatriés canadiens : entre les impératifs économiques et les exigences sociales

Adnane BELOUT
Professeur
Université de Montréal, Canada
adnane.belout@UMontreal.ca

Daniel GUENETTE
Consultant Senior
danielguenette@qc.aira.com

L'importance croissante du commerce international influence de plus en plus le milieu du travail et exige la présence de cadres qui soient solidement formés à la gestion internationale. Le Canada qui est fortement dépendant de ses exportations est au centre de ce débat qui lui imposera des réajustements drastiques dans sa manière de gérer ses expatriés. Dans ce contexte, les gestionnaires doivent relever le défi de développer des systèmes de ressources humaines efficaces et en hamonie avec les cultures étrangères (Guenette, 2001). Les pratiques de gestion des ressources humaines, telles le développement et la socialisation, le management culturel, les méthodes d'évaluation du rendement, les plans de carrière, le recrutement et la sélection du personnel expatrié, devront s'ajuster à des contextes sociaux différents s'accompagnant d'une revision du concept de la responsabilité sociale (Harisson et col, 1999).

Dans cette optique, les nombreux expatriés qui s'engagent dans des missions à l'étranger auront indéniablement à interagir avec des normes, des codes sociaux, des coutumes, des traditions et des cultures totalement différentes des leurs. Stenings (1979) a démontré que les relations interpersonnelles peuvent se détériorer passablement quand les différences culturelles sont très importantes. Peterson et Shimada (1978) se sont interrogés sur la capacité des gens de différentes cultures à simplement se comprendre. Le concept de relations interculturelles, au centre des précoccupations des théoriciens en sociologie, en anthropologie, en psychologie et en éducation, requiert une analyse profonde du « processus d'adaptation » des acteurs, voir une nouvelle approche de la gestion même du capital social.

Ces constats mettent en relief la nécessité de transformations cruciales dans le système de management des entreprises dont les pratiques GRH sont des déterminants clés de la responsabilité sociale de ces dernières (Baret, et col., 2004). Or, les mutations des enjeux sociaux, la redéfinition des questions d'éthique managériale, l'adoption de différentes législations en matière de travail et d'environnement, forcent aussi les organisations internationales à de redéfinir leur gestion traditionnellement axée sur le rendement exclusif et sur l'optimisation des investissements (Ogden et col, 1999). Ces tentatives pour concilier les impératifs économiques et sociaux au sein des entreprises se sont heurtées aux acteurs en présence et à leur propre conception du rendement (Belout, 2004). Aujourd'hui encore, une gestion plutôt mécaniste, basés sur de vieux réflexes de management guidé par une conception instrumentaliste des organisations persiste (indicateurs de productivité et d'utilité, analyse coûts /bénéfices). Le management moderne semble confiné dans des modèles de

développement à forte dominante économique. Ces constats réveillent de vieux débats dans la théorie des organisations et la sociologie : l'approche normative et l'approche instrumentale en management sont-elles vraiment conciliables dans les entreprises ?

Pourtant les différents acteurs s'accordent sur la nécessité pour les entreprises de jouer un rôle social et sociétal (interaction entre l'entreprise et son environnement externe) accru à l'égard des principaux acteurs en présence (environnement socioéconomique, environnemental, éthique, juridique) et interne (lié à leur capital humain). Les politiques liées au bien-être des employés, à leur santé et sécurité, à leur équilibre famille-travail ; à leur l'enrichissement personnel, et à leur socialisation sont aux centres des débats en gestion des ressources humaines (Kenneth et Latham, 2002). A ce titre, les organisations qui prennent en charge leurs employés dans des nouveaux contextes organisationnels enregisterent de meilleurs taux de satisfaction, de loyauté, de performance et de fidélité que celles qui ont des procédures de socialisation plus informelles (Fabre, 2004).

Le présent article tente d'alimenter une réflexion sur le management des expatriés canadiens et des impératifs sociaux qui sont liés à leurs affectations à l'étranger. Dans leur gestion internationale, les entreprises doivent optimiser leur décision de recrutement et de sélection des cadres, d'affectation des ressources, de stabilistaion des expatriés et de leur mobilité, de leur adaptation et réinsertion sociale. Souvent, ces organisations privilégieront les ascpects rationnels dans ce processus sans considérer suffisamment les aspects sociaux liés à leurs décisions. Les recherches montrent que les grandes entreprises internationales se basent sur des critères de sélection liés avant tout aux compétences techniques du candidat. L'effort sur les aspects psychologiques et sur les capacités d'adaptation reste secondaires dans leur priorités décisionnelles (International Mode d'emploi, 2004).

Les résultats de cette négligence sont pour le moins dramatiques. Par exemple, les expatriés ressentent une impression de déclassement à leur retour cumulé à une perte de repère social. Les expatriés revenant de l'étranger démissionnent deux fois plus que leurs collègues. La perte est d'autant plus importante pour l'entreprise quand le salarié démissionnaire a travaillé dans un pays où peu d'Européens ont une expérience pratique, comme l'Inde, la Chine, le Mexique etc. Les caractéritiques des expatriés liés au leadership, à la capacité linguistique, au contexte familial personnel, à la capacité d'adaptation, et à l'ouverture aux cultures différentes sont à l'origine de plusieurs échecs. Rappelons que le principal motif de refus des candidats à l'expatriation porte sur leurs inquiétudes ayant trait à la famille et son adaptation, à la perturbation des études des enfants, ou aux problèmes posés par la carrière du conjoint (International Mode d'emploi, 2004).

Mendenhall, Dunbar et Odou (1987) ont démontré que de 20% à 40% des expatriés reviennent prématurément parce qu'ils sont, eux ou leur famille, incapables de s'adapter aux autres cultures. Plusieurs rappellent les effets de cet échec et tirent les sonnettes d'alarme au niveau des conséquences financières sur les entreprises (Howard, 1992.) et de la détérioration de leur image commerciale et publique. En 2004, des études sur le « choc culturel inversé des expatriés » montrent que les expatriés de retour dans leur pays d'origine vivent des situations dramatiques. Selon une étude, seuls 23% des expatriés pensent que leurs compétences sont bien utilisées à leur retour. Ils ne sont que 22% à ne pas être inquiets quant à leur carrière. Une fois revenus, un quart d'entre eux juge que leur employeur a su tirer profit de leur expérience internationale et qu'il fait un effort suffisant pour les réintégrer (France Expatriés, 2004).
Ces constats mettent en exergue la gravité du problème et l'ampleur des défis qui attendent les responsables de la GRH au niveau des activités internationales (Dolan et col. 2002). D'autant plus que la mondialisation poussera la plupart des grands groupes occidentaux à renforcer leur politique d'internationalisation dans les 4 prochaines années, en particulier en Europe de l'Est (61% des entreprises) et dans le Sud Est asiatique (63%). Ainsi, le but de premier de cet article est de mieux comprendre le processus d'adaptation des expatriéscanadiens aux autres cultures en :

- identifiant les principaux déterminants qui sont liés à l'adaptation ;
- clarifiant les composantes de la culture ainsi que de la distance culturelle ;
- en examinant empiriquement les facteurs culturels (variables indépendantes) qui ont une corrélation positive avec l'adaptation des expatriés (variable dépendante) ou un impact significatif sur cette dernière.

Pour ce faire, nous tenterions de répondres aux deux questions suivantes :

- Quel est l'impact de la distance culturelle sur l'adaptation des expatriés canadiens ?
- Quels sont les autres facteurs qui expliquent le plus le niveau d'adaptation des expatriés canadiens ?

1. L'échec des expatriations : une synthèse générale

Pour saisir les principales raisons de l'échec des expatriations, il convient de référer aux travaux de Katz et Seifer (1996) qui soulignaient à ce propos les facteurs trois suivants : 1) l'inaptitude à s'adapter rapidement aux différentes cultures ; 2) les caractéristiques personnelles et émotionnelles et 3) l'incapacité à gérer la complexité des responsabilités liées à l'affectation internationale. Boroughs et Weelher (1996) soulignent que la capacité des gestionnaires internationaux d'agir dans un contexte culturel différent est déterminante pour le succèes organisationnel. O'Hara-Devereaux and Johansen (cités par Boroughs et Weelher, 1996) ont proposé un certain nombre de qualités incontournables dans le contexte international. Ils affirment aussi que pour évaluer et prédire les chances de succès des affectations à l'international, la capacité de s'adapter aux cultures différentes s'avère cruciale. Selon eux, pour les emplois qui requièrent des contacts étroits avec des collaborateurs de cultures différentes, des critères tels l'adaptabilité, la flexibilité et la facilité de communiquer ont été identifiées comme très importantes dans la littérature.

Cependant, outre quelques exceptions, au niveau pratique, il semble que les habiletés exigées pour les activités locales soient par défaut considérées comme identiques à celles exigées pour l'international. A cet effet, rappelons Boroughs et Wheeler qui soulignaient en 1996 que :

> *"One thing seems apparent; it is not safe to assume that the same qualities that make good local managers will necessarily produce a good global manager".*

Ainsi, dans les faits, il a été démontré que la plupart des entreprises n'utilisent pas de processus formel et distinct pour la sélection des expatriés. Les com-pétences techniques propres aux expatriés et combinés aux décisions subjectives des directeurs opérationnels semble guider principalement le choix des affectations à l'étranger. Certains experts soulignent l'attention démesurée des recruteurs face aux recommandations arbitraires des directeurs opérationnels sans justification plausible pour la sélection de certains expatriés (Harzing et Ruysseveldt, 1995). D'ailleurs dès 1973, Miller identifiait deux raisons majeures à l'origine de ces tendances. Premièrement, la difficulté d'identifier et de mesurer les habiletés requises pour faire face aux autres cultures. Deuxièmement, l'auteur retient l'intérêt même des recruteurs qui essaient de minimiser les risques de sélectionner la mauvaise personne. Les compétences techniques peuvent effectivement prévenir les échecs pour des affectations de courte durée (Brewster, 1991). Mais tel n'est pas le cas pour des missions de longue durée. Il appert que même dans la conjoncture actuelle du développement constant de la gestion internationale, les départements des ressources humaines ont peu d'influence dans le processus de sélection des expatriés (Harzing et Ruysseveldt,1995).

Les études dans le domaine des relations interculturelles nous permettent d'envisager de multiples pistes de réflexion. Une question centrale et d'actualité serait d'identifier les indicateurs individuels qui aideront les départements des ressources humaines à prédire les comportements individuels des expatriés qui oeuvrent dans un contexte culturel différent. Dans ce sens, les caractéristiques individuelles peuvent-elles nous donner des indications sur l'efficacité des expatriés ? Cette étude vise précisément à vérifier si l'adaptation des expatriés dépend de l'ampleur des différences entre la culture propre à l'expatrié et celle du pays dans lequel il est affecté. Dépend-elle d'autres facteurs individuels, des facteurs organisationnels ou contextuels qui prévalent ? Est-il possible de reconnaître, voire d'évaluer, la capacité d'adaptation d'un individu à des cultures différentes ?

Globalement, la recherche concernant les relations interculturelles s'est considérablement développée depuis les années soixante-dix. Elle tend à démontrer que les facteurs déterminants de l'efficacité économique ne donnent pas toujours une bonne prédiction du succès des expatriations notamment dans un contexte culturel différent (Brein et David, 1971, Guenette, 2001). Depuis, de nombreuses recherches ont identifié empiriquement un nombre considérable de facteurs associés à la personnalité et qui sont reliés à l'efficacité interculturelle (Hannagan, 1990, Abe et Wiseman, 1983, Cui et Awa, 1992) tels l'habileté à communiquer, la flexibilité , l'orientation vers le savoir et la qualité des interactions. Enfin, depuis dix ans, la littérature insiste sur la notion de la distance culturelle comme facteur déterminant de l'adaptation interculturelle (Parker et McEvoy, 1993 ; Searle et Ward, 1990 ; Ward et Kennedy, 1993, Cui et Awa, 1992).

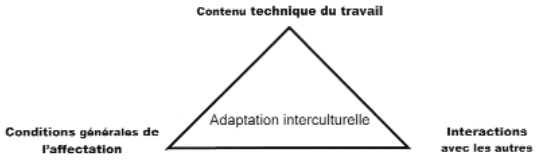
2. Le modèle des facteurs contextuels de l'adaptation des expatriés

La revue de la littérature sur les facteurs déterminants de l'adaptation interculturelle, la pertinence de la dimension culturelle (et plus particulièrement de la

distance culturelle) nous ont permis d'élaborer un modèle théorique qui permettra de vérifier empiriquement l'impact de la distance culturelle sur l'adaptation des expatriés. Ainsi, nous présentons dans cette section l'ensemble des concepts liés à notre modèle inspiré des travaux de Parker et McEvoy (1993) et de Cui et Awa (1992). Dans un premier temps nous examinerons le concept de "l'adaptation interculturelle des expatriés" dont nous connaissons l'incidence sur l'efficacité interculturelle. Ensuite, nous présenterons les facteurs explicatifs que nous avons retenus.

3. L'adaptation interculturelle des expatriés

L'adaptation interculturelle des expatriés comporte trois dimensions soit :
1) l'adaptation à l'égard du contenu technique du travail 2) l'adaptation à l'égard de la socialisation avec les autres ; 3) l'adaptation aux conditions générales de vie au cours de l'affectation. La première dimension est celle qui est naturellement utilisée pour évaluer l'efficacité (Mendenhall et Odou, 1985) des expatriés. Elle inclut l'adaptation de l'expatrié face aux responsabilités, à la supervision et aux normes techniques de l'organisation. L'adaptation à la socialisation avec les autres nous renvoie à l'ajustement à la socialisation avec les nationaux. Enfin, l'adaptation aux conditions générales reliées à la vie quotidienne comprend l'adaptation de l'expatrié face à son nouvel habitat, à son alimentation, et aux services d'assistance généraux. Le tableau suivant présente le triangle du concept de l'adaptation interculturelle des expatriés.

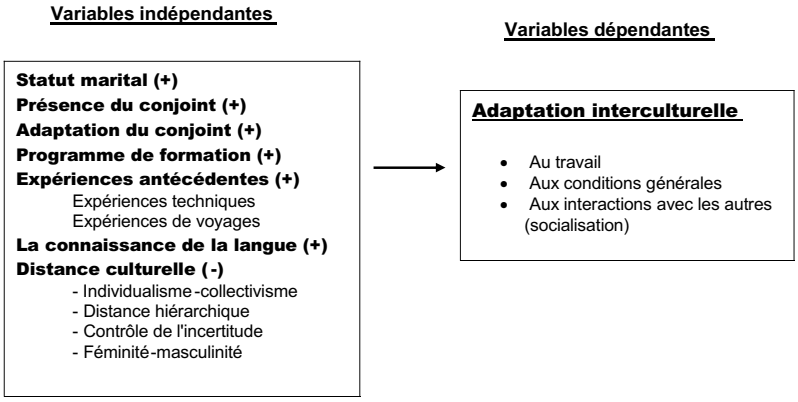


4. Les variables indépendantes

Parmi les facteurs explicatifs de l'adaptation (facteurs individuels, organisationnels et contextuels) nous avons retenu un ensemble de variables tels le statut marital de l'expatrié, la présence et l'adaptation du conjoint durant l'affectation, la présence ou non de programmes de formation interculturelle, les expériences antécédentes (techniques et la connaissance de l'international), la connaissance de la langue d'usage dans la région de l'affectation.

La distance culturelle est catégorisée en quatre composantes culturelles soit : l'individualisme-collectivisme, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, la féminité-masculinité. Les recherches d'Hofstede (1980) effectuées auprès de 15,000 gestionnaires internationaux permettent d'établir des scores moyens pour chaque pays et pour chacune des composantes de la distance culturelle. La comparaison des données individuelles et des données de l'étude de Hofstede (1991) pour l'ensemble des composantes culturelles nous donnera des indications sur la distance culturelle entre l'expatrié et la région de l'affectation de cet expatrié.

Le Modèle proposé des facteurs explicatifs de l'adaptation



Les hypothèses générales de la recherche sont les suivantes :

H1 La distance culturelle a un effet négatif sur l'adaptation aux interactions (-) et aux conditions générales (-) (Black, 1988 ; Parker et McEvoy, 1993).

H2 La distance culturelle n'a pas d'effet sur l'adaptation au travail (Parker et McEvoy, 1993).

H3 Les expériences techniques relatives au travail n'ont pas d'effet sur l'adaptation aux interactions et aux conditions générales. (Parker et McEvoy, 1993).

H4 La capacité de s'exprimer dans la langue du pays hôte a un effet positif sur les trois composantes de l'adaptation interculturelle (+) (Hays, 1974 ; Parker et McEvoy, 1993).

H5 Le statut marital a un effet positif sur l'adaptation au niveau des trois composantes de l'adaptation (Black et Stephens, 1989).

H6 La présence du conjoint a un effet positif sur l'adaptation de l'expatrié. (Cui et Awa, 1992).

H7 Le niveau d'adaptation du conjoint aura un effet positif sur les trois composantes de l'adaptation de l'expatrié(+) (Parker et McEvoy, 1993).

H8 Les expériences antécédentes à l'international ont un effet positif sur l'adaptation aux interactions et aux conditions générales (Black et al, 1991 ; Church, 1982).

H9 Les programmes de formation ont un effet positif sur l'adaptation aux interactions et aux conditions générales de la vie en cours d'affectation (Harrison, 1993).

5. Méthodologie

Pour effectuer cette étude empririque, nous avons établi une liste de directeurs de ressources humaines d'entreprises canadiennes qui ont des opérations au niveau international. Nous avons sélectionné ces entreprises via la base de données Team Canada du Ministère canadien de l'Industrie et du Commerce. Nous avons transmis par courrier électronique une lettre de présentation et un questionnaire aux responsables des RH de 77 entreprises canadiennes. Suite à l'approbation des responsables des ressources humaines, 56 questionnaires furent envoyés à des expatriés par courrier électronique. Après 4 semaines, les expatriés nous l'ont retourné par courrier électronique. Ces derniers étaient affectés en Amérique latine, en Afrique, au Moyen Orient, en Angleterre et en Asie.

6. Résultats et analyses

Sur les 56 questionnaires envoyés directement aux expatriés, trente-trois, soit 57%, nous ont été retournés. Ce qui ressort de l'analyse du niveau d'adaptation des expatriés est que 40% de ceux-ci se sont au plus "plus ou moins" adaptés aux conditions générales de vie en cours d'affectation. Une proportion de 27% a déclaré s'être "assez difficilement adaptés" aux conditions générales de vie en cours d'affectation. En ce qui concerne l'adaptation des expatriés aux interactions sociales, les résultats de notre étude indiquent que près de la moitié (15 expatriés) se sont au mieux '"plus ou moins"' adaptés. La moitié de ceux-ci a déclaré qu'ils se sont "assez difficilement" adaptés aux interactions sociales.

Nous notons le nombre relativement élevé d'expatriés qui se sont au plus "plus ou moins adaptés" aux conditions générales en cours d'affectation et aux interactions avec les nationaux (respectivement 40% et 45%) dont le quart des expatriés sondés ont déclaré s'être difficilement adaptés aux conditions générales de l'affectation et aux interactions avec les nationaux. Par contre, en ce qui a trait à l'adaptation au contenu du travail , les trois quart d'entre eux ont déclaré s'y être au moins "bien adapté". Par ailleurs, la plupart des expatriés qui ne vivaient pas seuls étaient accompagnés de leur conjoint lors de l'affectation. Nous avons aussi constaté que 35% des conjoints se sont assez difficilement adaptés aux conditions générales de l'affectation et aux interactions avec les nationaux.

Enfin, nous avons pu constater que la moitié des expatriés était assignée dans une région où la composante culturelle du collectivisme est dominante. Aussi, nous avons pu observer que la durée de l'affectation dans ces régions est, pour 75% des expatriés, supérieure à six mois. En ce qui a trait à l'ampleur des expériences antécédentes des expatriés, nous avons pu observer que le nombre de semaines d'expérience du travail est relativement élevé. Ainsi, seulement deux expatriés avaient une expérience de travail inférieure à 60 semaines et que la moitié des expatriés détenait au moins douze années d'expérience du travail. L'observation de la variable relative au nombre de semaines d'expérience au niveau international permet d'affirmer que le quart des expatriés sondés n'avait aucune expérience d'autres affectations ou d'autres voyages récréo-touristiques de longue durée. Enfin, la moitié des expatriés a participé dans le passé à d'autres affectations ou d'autres voyages de longue durée pendant au moins 100 semaines (soit environ 1 an et 9 mois à l'étranger).

Au niveau des composantes de la distance culturelle des expatriés, il semble que les expatriés de notre échantillon

qui présentaient un indice élevé en ce qui a trait à la composante collectiviste se soient trouvés affectés dans une région où le niveau de collectivisme tel que présenté par les données de Hofstede (1991, 1994) soient aussi élevé. Ainsi, la distance culturelle en ce qui a trait au collectivisme et à l'indice de la masculinité des expatriés de notre échantillon est faible dans plus de la moitié des cas.

7. La distance culturelle et l'adaptation des expatriés

Nous rappelons les hypothèses H1 et H2 que nous testerons empiriquement dans cette sous-section. La distance culturelle a un effet négatif sur l'adaptation aux interactions et aux conditions générales (H1) mais n'a pas d'effet sur l'adaptation au travail (H2). Dans le tableau de corrélation qui suit, nous pouvons examiner la corrélation entre chacune des composantes de la distance culturelle c'est-à-dire : 1) la distance culturelle pour la composante du contrôle de l'incertitude (DC INC) ; 2) la distance culturelle pour la composante de l'IDH (DC IDH) ; 3) la distance culturelle pour la composante du collectivisme (DC COL) et 4) la distance culturelle pour la composante de la masculinité (DC MAS) sur les trois dimensions de l'adaptation.

Bien que Parker et Mc Evoy (1993) avaient démontré une relation négative significative entre la distance culturelle et l'adaptation des expatriés (en ce qui a trait à la dimension de l'adaptation aux interactions avec les nationaux), notre recherche ne permet pas de vérifier cette relation. Ainsi, l'analyse bivariée de corrélation (r = .159 et de .099) ne permet pas de vérifier notre hypothèse H1. Toutefois, pour améliorer notre analyse,

Tableau 1
Corrélations entre les composantes de la distance culturelle et les trois dimensions de l'adaptation interculturelle.

	Adaptation Conditions Générales.	Adaptation interactions	Adaptation au travail	DCG	DC INC	DC IDH	DC COL
Adaptation aux conditions générales	**1.000**						
Adaptation aux interactions avec les nationaux	**0.686****	**1.000**					
Adaptation aux performances reliées au travail	**.399***	**.385***	**1.000**				
Distance culturelle globale (DCG)	**0.159**	**0.099**	**-0.188**	**1.000**			
Distance culturelle au niveau du contrôle de l'incertitude (DC INC)	**0.088**	**0.276***	**0.119**	**0.334**	**1.000**		
Distance culturelle au niveau de la distance hiérarchique (DC IDH)	**0.175**	**-0.117**	**-0.047**	**0.446***	**-0.023**	**1.000**	
Distance culturelle au niveau du collectivisme (DC COL)	**0.044**	**0.012**	**-0.390***	**.505***	**-.245**	**0.172**	**1.000**
Distance culturelle au niveau de la masculinité (DC MAS)	**0.018**	**0.198**	**-0.170**	**.488****	**0.189**	**-0.122**	**0.104**

n = 33 * p < .05; ** p < .01

nous avons décomposé les quatre composantes de la distance culturelle. Ainsi, nous pouvons constater une relation négative significative (r = -.390) entre la composante du collectivisme de la distance culturelle (DC COL) et le niveau d'adaptation au travail (innovation de cette recherche).
Contrairement à ce que nous nous attendions, il semble selon les données recueillies au cours de notre enquête que plus grande est la distance culturelle au niveau de la composante du collectivisme plus faible sera le niveau d'adaptation au travail. Cette constatation va à l'encontre de l'hypothèse H2 que nous avions émise selon laquelle il n'y avait pas de lien entre la distance
culturelle et l'adaptation au travail. Un lien statistique semble exister entre la distance culturelle notamment en ce qui a trait à la composante du collectivisme et le niveau d'adaptation des expatriés au travail.
Ces résultats contrastent substantiellement avec les hypothèses que nous avons élaborées selon la littérature à l'effet qu'il n'y avait pas de lien entre l'adaptation au travail et la distance culturelle. Nous avons déjà souligné que la capacité d'entrer en relation avec les nationaux pouvait constituer un déterminant de l'adaptation globale y compris les dimensions touchant le domaine de la performance au travail. Nous voulions toutefois soulevé dans cette étude que les dimensions de la distance culturelle avaient, quant à elles, un lien avec la performance au travail. Ce qui constitue en soit un résultat intéressant.

8. Les autres facteurs explicatifs

A la lumière des données du tableau 2, les autres facteurs explicatfis qui ont un lien statistique avec l'adaptation des expatriés sont : 1) le niveau d'adaptation du conjoint qui accompagne l'expatrié ; 2) la capacité de s'exprimer dans la langue du pays ; 3) le nombre de semaines d'affectation et 4) les expériences de l'international.

Examinons chacune de nos hypothèses concernant lea autres facteurs explicatifs, soit H3 à H9. La première Hypothèse H3 ne peut être retenue. En effet, dans notre échantillon il n'existe aucun lien statistique bivarié entre les expériences techniques relatives au travail et l'adaptation aux conditions générales de l'affectation et aux interactions avec les nationaux. Toutefois, nous nous attendions à un lien statistique notable entre les expériences techniques des expatriés et leur adaptation au travail. Nous pouvons donc affirmer que les expériences techniques des expatriés de notre échantillon n'ont pas d'incidence sur la variance du niveau de l'adaptation au travail.

Bien que les résultats permettent d'envisager un lien positif entre la capacité de s'exprimer dans la langue du pays et l'adaptation aux interactions avec les nationaux (r = .470), notre hypothèse H4 ne peut être puisqu'il n'existe pas de relation entre la capacité de s'exprimer dans la langue du pays et les trois dimensions de l'adaptation. Nous observons toutefois un lien statistique significatif entre la capacité de s'expimer dans la langue du pays et l'adaptation aux interactions avec les autres.

Tableau 2
Corrélations entre
les dimensions de l'adaptation

Facteur contextuels	Adaptation Générale	Adaptation interactions	Adapt trav.
Adaptation aux conditions générales	1.000		
Adaptation a ux interactions avec les nationaux	0.686**	1.000	
Adaptation au travail	.399*	.385*	1.000
Les expériences techniques au travail	0.160	0.114	0.193
La capacité de s'exprimer dans la langue du pays	0.265	.470**	0.332
Le statut marital	-0.185	-0.062	0.142
La présence du conjoint	0.392	0.186	0.413*
Le niveau d'adaptation du conjoint	0.666**	0.681**	0.060
Les expériences au niveau international	-0.007	0.003	0.296*
Nombre de semaine d'affectation	0.216	.366*	0.128
Les programmes de formation	0.097	0.050	0.288
Heures de formation	0.357	0.706	-0.855
n = 33			

Les hypothèses H5 et H6 ne peuvent être retenues selon les données statistiques de notre échantillon. Ainsi, contrairement à ce que Black et Stephens (1989) ont demontré dans leur études, le statut marital des expatriés de notre echantillon n'a aucun lien avec l'adaptation interculturelle.

De même la présence du conjoint n,a pas d'effet sur les 3 composantes de l'adaptation des expatriés. Toutefois, nous devons souligner le lien singnificatif positif entre la présence du conjoint et le niveau l'adaptation au travail. Dès lors que le conjoint accompagne l'expatrié, le niveau d'adaptation du conjoint devient quant à lui déterminant pour celui de l'expatrié (H7) notamment en ce qui a trait à l'adaptation aux conditions générales de vie et aux interactions avec les nationaux. Ainsi, les

analyses statistiques que nous avons effectuées nous permettent d'observer un lien statistique très significatif entre l'adaptation du conjoint et les deux dimensions de l'adaptation de la sphère externe au travail soit aux interactions avec les nationaux (r =.681**) et aux conditions de vie générales (r = .666**). Il est d'autant plus intéressant de souligner, à ce propos, le peu d'impact qu'a le niveau d'adaptation du conjoint sur l'environnement de travail de l'expatrié.

Notre hypothèse H8 ne peut pas être retenue puisque l'expérience au niveau international n'a pas d'effet ni sur l'adaptation aux interactions avec les nationaux ni sur l'adaptation aux conditions de vie. Bien que nous ne nous attendions pas à une corrélation entre ce type d'expérience et l'adaptation au travail, le coefficient de corrélation de .296 nous permet cependant d'observer un lien significatif entre le nombre de semaines d'expérience au niveau international et l'adaptation au travail. Enfin, notre hypothèse H9 ne peut être vérifiée puisque peu d'expatriés de notre échantillon avaient suivi une formation au contexte culturel de l'affectation.

Ces analyses montrent qu'au niveau de la distance culturelle, seule la composante du collectivisme-individualime présente une relation négative sur l'adaptation de l'expatrié. Aussi, il semble que l'impact de cette composante de la distance culturelle agisse directement sur l'adaptation de l'expatrié face aux performances, aux normes et aux responsabilités reliées au travail. La présence et le niveau d'adaptation du conjoint, la capacité de s'exprimer dans la langue du pays, les expériences de l'international et le nombre de semaines d'affectation ont tous un lien positif sur une ou plusieurs des dimensions de l'adaptation des expatriés.

Nous avons retenu, comme variables indépendantes, les quatre composantes de la distance culturelle, les expériences techniques relatives au travail, la capacité de s'exprimer dans la langue du pays, le niveau d'adaptation du conjoint qui accompagne l'expatrié ainsi que les expériences antécédentes (c'est-à-dire les expériences en semaines des voyages de longue durée ou des missions commerciales; le nombre de semaines déjà effectué pour l'affectation et; le nombre de semaines d'expériences professionnelles en ce qui a trait à la prestation de travail). Nous présentons dans le tableau 3 les coefficients Béta du modèle ANOVA pour chacune des dimensions de l'adaptation.

L'analyse de régression a pour but de vérifier l'impact des variables indépendantes sur les variables dépendantes. Ainsi, selon les données de notre échantillon aucun des facteurs contextuels d'adaptation ne présente un lien avec l'adaptation aux interactions avec les nationaux et l'adaptation au travail. Toutefois certains facteurs contextuels sont déterminants de l'adaptation aux conditions de vie générales. Dans un premier temps, on peut souligner la relation très significative de l'adaptation du conjoint sur l'adaptation de l'expatrié aux conditions de vie générales (Bêta= .935**). Le sens de cette relation nous permet d'affirmer que plus le conjoint est adapté aux conditions de vie générales de l'affectation et aux interactions avec les nationaux plus grand est le niveau d'adaptation des expatriés aux conditions générales de l'affectation. Nous ne pouvons observer la même relation en ce qui a trait à l'adaptation des expatriés au travail et aux interactions avec les nationaux. (Bêta = .545 et .412)

Tableau 3
Régression multiple sur les trois dimensions de l'adaptation

	Adaptation aux conditions générales		Adaptation au travail	Adaptation aux interactions
Sig. F	.000		.045	.152
	Beta	Sig T	Beta	Bêta
(Constant)	-2.340	.008	5.642	-1.328
Langue du pays S1 -2	-.072	.732		.179
Semaine d'affectation	.009	.898	.437	.112
Expérience travail	-.120	.180	-.311	-.288
Adaptation conjoint	.935**	.001	.545	.412
distance de la masculinité	-.487*	.027	-.050	.466
distance culturelle de l'incertitude	.450*	.021	-.575	.195
distance culturelle de l'ex niveau IDH	.054	.608	.586	.226
distance culturelle collectivisme	-.461	.074	-.720	-.554
Expérience internationale	-.412*	-.230	.654	-.195

8.1. Variable dépendante : *Adaptation aux conditions générales ; adaptation au travail ; adaptation aux interactions*

Par ailleurs, deux composantes de la distance culturelle présentent une relation significative avec l'adaptation de l'expatrié aux conditions de vie générales. En effet, la composante de la masculinité et celle du contrôle de l'incertitude semblent déterminer la variance de l'adaptation aux conditions générales des expatriés de notre échantillon (Bêta = -.487* et .450*). Nous devons toutefois souligner le sens positif de la relation entre la distance culturelle au niveau du contrôle de l'incertitude et l'adaptation aux conditions générales. Dans notre échantillon, il semble que plus grande est la distance culturelle au niveau de l'indice du contrôle de l'incertitude entre l'expatrié et le pays d'affectation, plus grand est le niveau d'adaptation aux conditions de vie générales. Ceci va donc à l'opposé de ce à quoi nous nous attendions. Cependant, la distance culturelle en ce qui a trait à la composante de masculinité-féminité présente une relation négative avec l'adaptation de l'expatrié aux conditions de vie générales ce qui correspond à notre hypothèse de départ. Nous pouvons donc affirmer que dans notre échantillon plus grande est la distance culturelle en ce qui a trait à la composante culturelle de la masculinité-féminité plus faible est le niveau d'adaptation des expatriés aux conditions générales d'affectation.

Enfin, nous soulignons le caractère déterminant de l'expérience des expatriés au niveau international sur l'adaptation aux conditions générales. Bien qu'elle soit déterminante, la relation entre ces deux variables est inversée par rapport à ce que nous nous attendions. Il semble donc que dans notre enquête le nombre de semaines d'expérience au niveau international ait un effet négatif sur l'adaptation des expatriés aux conditions de vie générales de l'affectation. Selon l'analyse de régression, aucune variable de notre modèle ne présente de relation statistique significative avec l'adaptation aux interactions. Il en est de même en ce qui a trait à l'adaptation au travail. Dans ce contexte, la plupart de nos hypothèses générales sont donc rejetées. Nous pouvons cependant confirmer l'effet de nos variables indépendantes sur l'adaptation aux conditions générales de vie des expatriés au cours de l'affectation. Toutefois, les résultats de l'ensemble des analyses que nous avons examinés dans ce chapitre permettront de développer un corpus intéressant en ce qui a trait à l'impact de la distance culturelle sur l'adaptation interculturelle des expatriés.

Discussion

Adaptation interculturelle et adaptation au travail

Nous avons souligné au début de cette recherche la nécessité de se doter d'une mesure d'adaptation interculturelle globale pour évaluer le niveau d'efficacité interculturelle des expatriés. Dans un premier temps, notre enquête permet d'observer la proportion des expatriés qui déclare ne pas s'être adaptée au contexte culturel de l'affectation à l'étranger. Ainsi, comme Forster (1997) l'avait souligné, plus du quart des expatriés ont de la difficulté à s'adapter aux cultures différentes que ce soit en terme d'adaptation aux conditions générales de l'affectation ou à la socialisation avec les autres. En fait, dans notre échantillon, plus du quart des expatriés ont déclaré s'être assez difficilement adaptés aux interactions avec les nationaux et aux conditions générales de l'affectation.

Toutefois, nous avons pu observer que les trois quarts de ces mêmes expatriés, bien qu'ils se soient assez difficilement adaptés aux interactions et aux conditions générales de l'affectation, ont déclaré s'être bien adaptés au travail. Il est donc permis de constater le caractère distinct des dimensions de l'adaptation relatif au travail. Comme nous l'avions observé dans la revue de la littérature, il appert qu'un expatrié peut très bien s'adapter aux conditions de travail en cours d'affectation sans qu'il s'adapte aux autres conditions qui prévalent à l'extérieur du domaine du travail. Comme Cui et Awa (1992) l'ont démontré, il existe donc des références tout à fait différentes en ce qui a trait à l'adaptation interculturelle et l'adaptation au travail

Les facteurs déterminants de l'adaptation interculturelle

La présence du conjoint

La plupart des expatriés de notre échantillon ne vivaient pas seuls et étaient accompagnés de leur conjoint lors de l'affectation. Nous avons pu observer que la présence du conjoint lors de l'affectation a un effet positif sur l'adaptation au travail comme l'avaient démontré les recherches de Cui et Awa (1992). Le fait d'être

accompagné par son conjoint améliore les conditions d'adaptation des expatriés en ce qui a trait à la performance au travail. Ce lien statistique bivarié fait ressortir la pertinence des pratiquesorganisationnelles de l'entreprise notamment en ce qui a trait à l'accompagnement des conjoints lors des affectations à l'étranger.

Tel que rapporté par Harzing et Ruysseveldt (1996), la façon dont sont gérées les affectations peut aussi générer des conditions déterminantes de l'adaptation des expatriés. En ce sens, notre enquête nous permet de reconnaître que les pratiques internes de l'organisation en matière de gestion des expatriés et leur environnment social influencent l'efficacité interculturelle de l'expatrié (conforme aux travaux de Schuler et al ,1993).
Bien que nous anticipions déjà l'influence de la présence du conjoint sur l'adaptation interculturelle de l'expatrié, notre enquête s'est attardée sur l'effet de l'adaptation des conjoints sur le niveau d'adaptation des expatriés. Ce qui ressort de notre enquête auprès des conjoints qui accompagnaient l'expatrié est que 35% d'entre eux s'étaient assez difficilement adaptés aux conditions générales de l'affectation ainsi qu'aux interactions avec les nationaux. Dans la plupart des cas, les conjoints ont déclaré s'être difficilement adaptés notamment en ce qui a trait à l'adaptation au système de santé ainsi qu'aux activités culturelles du pays.
Nous constatons qu'effectivement la présence du conjoint a un rôle déterminant en ce qui a trait au niveau d'adaptation de l'expatrié au travail. Cependant dès lors que le conjoint est présent, l'adaptation de celui-ci influence positivement l'adaptation de l'expatrié aux conditions générales de l'affectation ainsi qu'à la socialisation de l'expatrié avec les nationaux. Ainsi, l'adaptation du conjoint aux conditions générales d'affectation et aux interactions est la variable qui explique le plus la variance de l'adaptation des expatriés aux conditions générales d'affectation (tableau 3).

La connaissance de la langue de la région d'affectation

L'analyse de corrélation bivariée de la connaissance de la langue de la région a permis de confirmer ce qui avait été souligné par Parker et McEvoy (1993) à savoir qu'il existe une relation significative entre la capacité de s'exprimer dans la langue du pays et l'adaptation aux interactions avec les nationaux. Notre modèle de régression multiple ne permet pas, quant à lui, de retenir cette hypothèse.

Les expériences antécédentes

Les données de l'échantillon nous permettent de constater que les expatriés sondés sont en général des employés possédant beaucoup d'expérience en terme de nombre de semaines. Toutefois, il n'existe aucun lien de dépendance entre le nombre de semaines d'expérience technique relatif au travail et l'adaptation interculturelle. En fait, l'expérience technique du travail des expatriés sondés est indépendante de l'adaptation interculturelle incluant la dimension de l'adaptation au travail. Il appert que ces éléments reliés au domaine du travail soient fort différents à l'étranger et que le nombre de semaines d'expérience acquises localement ne permet pas de prédire le niveau d'adaptation des expatriés à l'égard de ces éléments de performance. Cette observation va dans le sens des études de Brewster (1991), Mendenhall et Odou (1985) et Boroughs et Wheeler (1996) qui démontrent que les compétences techniques sont de piètres prédicateurs d'efficacité des expatriés dans un contexte culturel différent (Guenette, 2001). Par ailleurs, le nombre de semaines d'expérience au niveau international nous a donné des résultats auxquels nous ne nous attendions pas. Il appert que l'analyse bivariée de cette variable indépendante ne permet pas d'observer un lien de dépendance ni entre l'adaptation aux interactions avec les nationaux ni à l'adaptation aux conditions générales de l'affectation. Ce qui va à l'encontre de notre hypothèse H8. Parker et McEvoy (1993) n'avaient pas, quant à eux, démontré un lien de dépendance entre les expériences au niveau international et l'adaptation aux interactions avec les nationaux, mais ils avaient toutefois fait part de l'influence positive de l'expérience au niveau international sur l'adaptation aux conditions générales de l'affectation. Black et al (1991) et Church (1982) ont, quant à eux, démontré la dépendance de l'expérience au niveau international et l'adaptation interculturelle.

Notre étude permet toutefois d'observer un lien direct entre les expériences au niveau international et l'adaptation au travail. Ainsi, l'analyse bivariée de ces variables permet d'observer ce lien de dépendance statistique. Ce qui nous fait dire que dans notre échantillon, le fait d'avoir plus d'expérience au niveau international influence positivement le niveau d'adaptation au travail. L'analyse multivariée fait cependant ressortir un lien statistique négatif entre l'ampleur des expériences international et le niveau d'adaptation aux conditions générales d'affectation. Il pourrait s'agir d'une insatisfaction progressive (avec les années passées à l'étranger) face aux changements au de l'alimentation, du logement, des services publics offerts, etc.. Enfin, le nombre de semaines d'affectation est un facteur important de l'adaptation interculturelle. En fait, en se référant à la définition de l'adaptation

interculturelle que nous avons retenue (Hannigan, 1990), nous devons reconnaître le concept de l'adaptation comme un processus qui est soumis au concept du temps. Or, dans ce contexte, la durée de l'affectation devient déterminante pour le niveau d'adaptation de l'expatrié (Parker et McEvoy, 1993). Il appert, à la lumière de l'analyse bivariée, que l'adaptation aux interactions avec les nationaux est dépendante de la durée de l'affectation. Donc, plus la période d'affectation est longue, plus on s'adaptera aux interactions avec les nationaux. Cette relation de dépendance statistique positive n'a cependant pu être vérifiée en analyse multivariée.

La distance culturelle

Face aux résultats que nous avaient présentés Parker et McEvoy (1993) à propos de la distance culturelle, nous avons désagrégé le concept de la distance culturelle en fonction des quatre composantes de la culture et ainsi réexaminé l'effet de chacune de ces composantes culturelles en terme de distance culturelle, sur les trois dimensions de l'adaptation.
À la lumière des analyses bivariées de ces variables nous avons constaté un lien de dépendance significatif entre l'adaptation au travail et la distance culturelle en ce qui a trait au collectivisme. Ces résultats de corrélation bivariée nous permettent d'envisager un lien direct entre la distance culturelle et l'adaptation au travail. Nous avons pu constater des relations de dépendance significatives entre l'adaptation aux normes de performance technique et aux méthodes de supervision et la distance culturelle notamment au niveau de la composante du collectivisme. Nous pouvons affirmer que plus grande est la distance culturelle à l'égard du collectivisme, plus faible sera l'adaptation aux normes de performance et aux méthodes de supervision. Cette constatation empirique va exactement dans le sens des recherches de Hofstede (1991).

Le modèle de régression permet d'observer que la distance culturelle au niveau de la composante masculine de la culture est liée négativement à l'adaptation aux conditions générales d'affectation tel que nous l'avions anticipé. Notre enquête nous a aussi démontré que la distance culturelle au niveau du contrôle de l'incertitude a un effet positif sur l'adaptation aux conditions générales d'affectation. Parker et McEvoy (1993) avaient aussi présenté des résultats qui montraient le sens positif du lien d'indépendance entre la distance culturelle et l'adaptation interculturelle. Ainsi, une relation positive très significative avait été présentée entre la distance culturelle et l'adaptation aux conditions générales d'affectation.

Cette étude permet de soutenir l'importance, pour les DRH de recourir à d'autres facteurs d'évaluation et d'estimation notamment au sein des pratiques de sélection du personnel expatrié. Le concept de la distance culturelle nous apparaît suffisamment intéressant dans un contexte de gestion internationale des ressources humaines qu'il convient aussi de soutenir d'autres initiatives afin de mieux comprendre l'effet des composantes de la distance culturelle et d'y examiner leurs impacts sur l'adaptation interculturelle des expatriés. Finalement, la recherche nous aura peut-être éclairé sur l'éventualité d'une problématique particulière à propos de l'influence négative de « l'expérience internationale » sur le niveau d'adaptation aux conditions générales d'affectations. Les recherches devront s'attarder sur le niveau de satisfaction des expatriés à l'égard de ces conditions et sur la santé physique et psychologique des expatriés à mesure que s'allonge la période d'expérience. Telles seront, entre autres, les nouvelles responsabilités sociales des organsiations internationales vis-à-vis des employés.

Conclusion

Souvent intangibles et difficiles à définir, les différences culturelles, dans un système international des ressources humaines, s'avèrent être la cause la plus souvent évoquée pour expliquer les réticences aux changements, les conflits et l'échec des projets internationaux. À ce propos, nous avons mis en exergue de nombreux problèmes reliés aux affectations à l'international (retours prématurés, réinsertion sociale, rendement humain mitigé, inadaptation culturelle). La capacité d'adaptation des expatriés aux relations interculturelles s'est avérée dans cette recherche au cœur de l'efficacité de ces affectations. Pourtant, il semble bien que peu d'actions aient été prises par les départements de ressources humaines afin de minimiser l'échec des expatriations en imposant des critères de sélection des expatriés autres que les performances techniques. En ce sens nous croyons que cette étude empirique a apporté un éclairage nouveau sur les facteurs déterminants de l'efficacité interculturelle des expatriés.

Notre étude a démontré l'indépendance des critères comme l'expérience technique (pas de liens significatifs) face à l'adaptation des expatriés. Ce sont

finalement des facteurs liés à la socialisation et à l'efficacité des relations interculturelles qui agissent positivement sur l'adaptation des expatriés. Ces conclusions renforcent le besoin d'adapter les pratiques GRH en contexte international, pratiques qui sont des déterminants clés de la RSE (Baret, et col., 2004). Le défi que doivent relever les gestionnaires des ressources humaines est d'adopter une stratégie nouvelle et adaptée de ses expatriés en favorisant les apprentissages culturels, le soutien aux familles, la socialisation. Les efforts pour concilier les impératifs économiques et sociaux en contexte de mondialisation devront s'intensifier et se baser sur une révision majeure des critères d'analyse dans la gestion des expatriés. Il semble maintenant nécessaire de mieux gérer le capital social, de mieux comprendre les conditions sociales et psychologiques dans lesquelles se développe l'adaptation des expatriés aux différences culturelles et d'aligner des pratiques RH nouvelles.

Bibliographie

ABE, M. ET WISEMAN, R. (1983). A cross-cultural confirmation of the dimensions of intercultural effectiveness, International Journal of Intercultural Relations, 7, pp. 53-69.

BARET, C., SOTO, M.A., Apports et limites de la mesure du capital social en recherche en gestion des ressources humaines, 15e Congrès de l'AGRH : la GRH mesurée, Montréal, 2004.

BELOUT A., Les stratégies des directions des ressources humianes en contexte d'évaluation de leur propre efficacité , Actes du XXIVe Congrès de l'Institut International de l'Audit Social de Paris (I.A.S.), Tunis , Tunisie, Août 2004.

BLACK, J.S. (1988). Work role transitions : A study of American expatriate managers in Japan, Journal of International Business, 19, pp. 277-294.

BLACK, J.S., MENDENHALL, M. ET ODDOU, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment, Journal of International Business Studies, 22, pp. 461-477.

BLACK, J.S., ET STEPHENS, G.H. (1989). The influence of the spouse on expatriate adjustment and intent to stray in assignment, Journal of Management, 15, pp. 529-544.

BOROUGHS, A ; WEELHER, R. (1996) dans : Global HR Systems - The Cultural Barriers

BREIN, M. ET DAVID, K.H. (1971), Intercultural communication and the adjustment of the sojourner, Psychological Bulletin, 76, pp. 215- 230.

BREWSTER, C. (1991). The management of Expatriates, London, Kogan Page.

CHURCH, A.T. (1982). Sojourner Adjustment, Psychological Bulletin, 76, pp. 215-30.

CUI, G. ET AWA, N.E. (1992). Measuring Intercultural Effectiveness : An Integrative Approach, Journal of Intercultural Relations, 16, pp. 311- 328.

DOLAN S.L., SABA,T., JACKSON S.; SCHULER R., La Gestion des Ressources Humaines, ERPI, Montréal, 2002.

FABRE, C., Critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion, 15e Congrès de l'AGRH : la GRH mesurée, Montréal, 2004.

FRANCE EXPATRIÉS,
http://www.Franceexpatries.com/Html/detail.asp?NewsID=4314&Nomcat=Aujourd'hui+en+France, France, 2004.

FORSTER, N. (1997). The persistent myth of high expatriate failures rates: a reappraisal, International Journal of Human Resource Management, 8, pp. 414-33.

DANIEL GUÉNETTE, L'impact de la distance culturelle sur l'adaptation des expatriés canadiens en contexte international, Mémoire de 2e cycle, Ecole des Relations Industrielles, Université de Montréal, 2001.

KENNETH G. ET LATHAM, G., Developing and training Human resources in organizations, Prentice Hall, 2002, 350 pages.

HANNAGAN, P.T. (1990). Traits, Attitudes, and Skills that are Related to Intercultural Effectiveness and their Implication for Cross-Cultural Training: A Review of the Literature, International Journal of Intercultural Relations, 14, pp. 89-111.

HARRISON, J.K. (1992) Developing Successful Expatriate Managers : A Framework for the Structural Design and Strategic Alignment of Cross-Cultural Training Programs, Human Resource Planning, Vol. 17 No. 3, pp. 17-35.

HARRISON, J.K., CHADWICK, M. ET SACALES, M. (1996). The relationship between cross- cultural adjustment and the personality variables of self-efficacy and self- monitoring, Journal of Intercultural Relations, 20, pp. 167-187.

HARISSON,J.S., FREEMAN,E., STAKEHOLDERS, Social Responsibility, and Performance : Empirical Evidence and Theoretical Perspectives, Academy of Management Journal, Vol. 45, N. 5, 1999, pp. 479-485.

HARZING, W.A., RUYSSEVELDT, J.V. (1995). International Human Resources Management: An Integrated Approach, London, Sage Publications, 384 pages.

HOFSTEDE, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, CA :Sage Publications.

HOFSTEDE, G. (1991). Cultures and Organisations: Software of the mind », McGraw-Hill, 337 pages.

HOFSTEDE, G. (1994). Vivre dans un monde multiculturel: Comprendre nos programmations mentales, Mc Graw-Hill, Les Éditions d'Organisation.

HOWARD, C.G. (1992). Profile of the 21st-Century Expatriate Manager, HR Magazine, 37, 2 pp.1047-1049.International Mode d'emploi, http://www.insertexport.com/indexframes/indexactu.htm?referer=http://www.insertexport.com/intermdp/actu/formationinter/polytec-ri.htm, France, 2004.

KATZ, P.J. ET SEIFER, D.M. (1996). It's a Different World Out There : Planning for Expatriate Success Through Selection, Pre-Departure Training and On-Site Socialisation, Human Resource Planning, pp. 32-47.

MENDENHALL, M ET ODDOU, G. (1985). The dimensions expatriate acculturation : A review, Academy of Management Review, 10, pp. 39-47.

MENDENHALL, M. DUNBAR, E ET ODDOU, B.R. (1987). Expatriate selection, training, and career-pathing: A review and critique, Human Resource Management, 26 (3); pp. 331-345.

MILLER, E.L. (1973). The international selection decision: A study of some dimensions of managerial behaviour in the selection decision process », Academy of Management Journal, 16, pp. 239-252.

OGDEN, S., WATSON, R., Corporate Performance and Stakeholder Management : Balancing Shareholder and Customer Interests in UK Privatized Water Industry, Academy of Management Journal, Vol. 42, N.5, 1999, pp. 526-538.

PARKER, B. ET MCEVOY, G.M. (1993). Model of intercultural adjustment, International Journal of Intercultural Relations, pp. 355-379.

PETERSON ET SHIMADA. (1978) Sources of management problems in Japanese-American joint ventures », Academy of Management Journal, 26, pp. 129-139.

SEARLE, W. ET WARD, C. (1990). The prediction of Psychological and Socio-Cultural Adjustment during Cross-Cultural Transitions, International Journal of Intercultural Relations, 14, pp. 449-464.

SCHULER, R.S., DOWLING, P.J. ET DECIERI, H. (1993). An Integrative framework of strategic international human resource management, Journal of Management, 19, 2, pp. 419-459.

STENINGS, B.W. (1979). Problems in cross-cultural contact: A literature review , International Journal of Intercultural Relations, 3, pp. 269-313.

TUNG, R. (1981). Selection and recruiting of personnel for overseas assignments Columbia Journal of World Business, pp. 68-78.

TUNG, R. (1988). Career issues in international assignments, Academy of Management Executive, 2, pp. 241-244.

WARD, C. ET KENNEDY, A (1993). Where's the "culture" in cross-cultural transition, International Journal of Cross-Cultural Psychology, 24, pp. 221-249.

Impact des TIC sur la performance à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise

Laïla BENRAISS
Maître de Conférences
IAE, Université de Montesquieu, Bordeaux IV
benraiss@u-bordeaux4.fr

Othman BOUJENA
Doctorant
IAE d'Aix-en-Provence
Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion (CEROG)
Université Paul Cézanne
othman.boujena@iae-aix.com

Loubna TAHSSAIN
Doctorante
IAE d'Aix-en-Provence
Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion (CEROG)
Université Paul Cézanne
loubna.tahssain@iae-aix.com

Aujourd'hui les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont investi notre environnement professionnel et personnel. Les employés sont, à des degrés divers, des utilisateurs de ces techniques qui modifient complètement ou sensiblement les contenus des emplois et des métiers. Les nombreux travaux, aujourd'hui disponibles, confirment que la mise en réseau croissante dans les organisations bouleverse les approches managériales traditionnelles. C'est l'ensemble des emplois qui est affecté par la diffusion de ces technologies.
Les TIC agissent sur les organisations du travail et transforment les rapports entre les personnes. Ils font apparaître de nouveaux besoins en terme de compétences professionnelles et en terme de ressources humaines et matérielles pour permettre aux entreprises de s'approprier ces technologies.
Dans cet environnement turbulent, l'entreprise est continuellement à la recherche d'issues lui permettant d'assurer sa pérennité. Un des moyens lui facilitant l'atteinte de cet objectif réside dans l'accroissement de la motivation de ses employés afin qu'ils puissent se développer et améliorer leur performance.

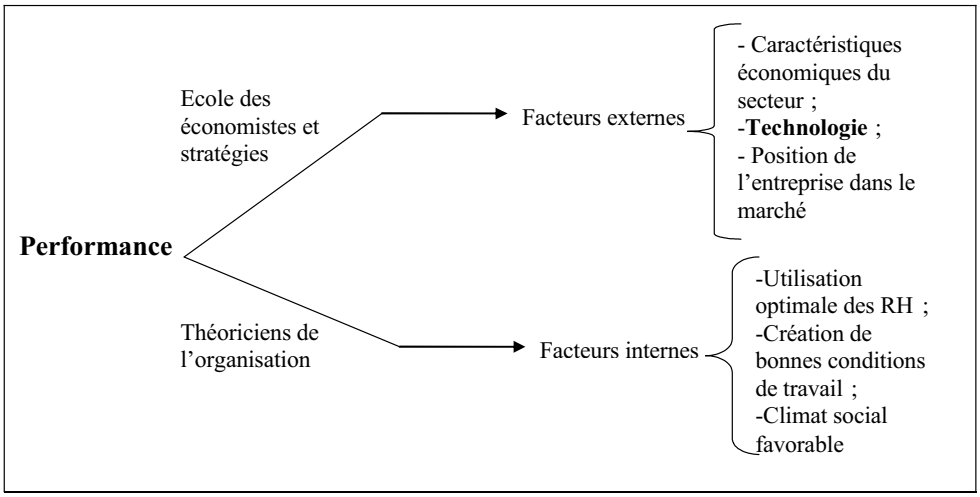
En Gestion des Ressources Humaines, la question de la performance occupe une place importante. L'entreprise se doit de construire avec ses salariés une équipe performante, autonome, capable de persister et de gérer elle même son propre sort. L'usage des TIC est supposé répondre à cet enjeu.
D'une manière générale et relativement à la stratégie d'entreprise, la technologie peut être une source de performance, puisqu'elle modifie la chaîne de valeur et exerce une influence très forte sur la détermination de l'avantage concurrentiel (soit par les coûts, soit par la différenciation), ainsi le processus de création de valeur se modifie tout en élargissant les marges de manœuvre des différents acteurs[1].

[1] Porter M. & Millar V. (1985). How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review. 63 (4).

1. TIC et performance

L'impact des TIC sur la performance a fait l'objet de nombreux travaux. Ainsi, Matmati (2001) qualifie les TIC comme étant des solutions technologiques porteuses d'accroissement potentiel et important de l'efficacité des personnes et des organisations. Il distingue deux courants qui étudient les sources de la performance : le premier appartient à l'école des économistes et des stratèges et explique la performance par des facteurs externes. Le second est guidé par les tenants de la théorie des organisations pour qui la performance résulterait de facteurs internes à l'organisation (Matmati 2001).

Figure 1. Les sources de la performance



Toutefois, la performance demeure une notion complexe, son appréhension dépend de plusieurs éléments (internes et externes) extrêmement reliés entre eux. L'entreprise réalise une performance en agissant sur ces deux éléments selon le contexte.

Nous traiterons dans ce qui suit de l'apport des TIC sur la performance, et ce à travers les trois niveaux de la performance : le niveau de l'entreprise (performance organisationnelle), le niveau de l'entité (performance groupale) et enfin le niveau individuel (performance individuelle), (Matmati 2002).

TIC et performance organisationnelle

La course à la performance mène les entreprises à rechercher des moyens leur permettentant d'atteindre la compétitivité, une des formes de la performance économique (Fericelli et Sire, 1996)[2]. Suite à l'introduction des TIC, nous assistons à un passage remarquable vers une organisation moins centralisée et plus autonome.

En effet, l'informatisation permet une redistribution de l'information rendant celle-ci accessible et disponibleDésormais, les salariés peuvent accéder à toutes les données nécessaires à la réalisation de leur travail.
Avec le développement des TIC, les modifications dépassent la façon de travailler pour affecter la structure de l'organisation elle même. Celle-ci s'aplatit et laisse la place aux nouvelles formes d'organisation (NFO). Dans ce type de structure, la hiérarchie devient davantage informelle rendant la communication plus libre et la circulation de l'information plus rapide et plus efficace.

Pour Louart (1996), l'émergence des NFO est due aux hybridations des structures et des modèles organisationnels. Desreumaux (1996) la considère comme une forme qui s'adapte aux contraintes et aux exi-gences de son nouvel envi-ronnement, et ce à travers tout d'abord un changement qui touche tous les niveaux de l'entreprise : stratégique, stru-cturel et technologique, et ensuite par une réorganisation complète du travail et des pratiques de gestion associées. De part leur capacité à s'adapter et à faire preuve d'efficacité, ces organisations peuvent mieux tirer profit des TIC.

TIC et performance groupale

Dans un nouveau contexte caractérisé par de nouvelles exigences en termes d'autonomie et de réactivité, les organisations sont à la recherche d'un nouveau cadre d'efficacité. Ceci passe par la coopération et la coordination des efforts pour faire face aux aléas de l'environnement, particulièrement dans le cas des organisations étendues. Pour répondre à cet impératif, l'apport des nouvelles technologies est important.
En effet, les TIC permettent le développement des nouvelles formes de travail en groupe. Grâce au réseau, une nouvelle coordination se crée entre les individus et l'organisation.
Ainsi, le télétravail constitue une des formes d'organisation du travail où l'on voit la contribution de l'usage des technologies dans l'amélioration de la performance.

[2] Fericelli A-M. & B. Sire (1996). Performance et ressources humaines, Economica.

Pour Sekiou et al. (1995), le télétravail offre de nombreux avantages qui permettent d'accroître la performance de l'entreprise. Nous pouvons citer à titre d'exemple la diminution des coûts relatifs aux frais de déplacement, la réalisation des gains de productivité et la flexibilité. Les télétravailleurs deviennent plus autonomes dans la réalisation de leur travail, et par conséquent davantage responsabilisés.

Par ailleurs, grâce à des applications comme le groupeware et le workflow qui favorisent la communication entre les groupes de personnes, on assiste à une facilité de la communication et de l'interactivité entre les personnes travaillant à distance. Ce mode de communication a profondément modifié le travail au sein des groupes de travail en assurant un maximum d'efficacité.
En GRH, le groupware peut favoriser l'apprentissage organisationnel, grâce à l'échange informationnel qu'il permet de réaliser. Cet apprentissage organisationnel doit être pris en considération dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise et dans l'évaluation de la performance.

TIC et performance individuelle

Grâce au TIC, l'accès à tout type de données ou informations devient possible. Cela contribue à la naissance d'un sentiment d'autonomie chez les salariés. Ces derniers peuvent même, grâce à la e-GRH[3], exercer certaines fonctions qui les concernent et régler personnellement les incidents quotidiens qui surviennent au travail.
Selon Pichault et al. (2000), l'informatisation des structures décentralise la décision, les rôles d'intermédiaires souvent joués par les managers se trouvent réduits, c'est ce qui accentue davantage le sentiment d'autonomie chez les salariés.
De même, les responsabilités octroyées à chacun des salariés s'individualisent même dans le cadre d'un travail en collaboration ; ce que Supiot (2000) nomme la « personnalisation » de la relation de travail.

Il ressort de ce qui précède que l'introduction des TIC affecte les différents niveaux de performance. Nous retrouvons l'individu au cœur de ces trois niveaux d'impact. En effet, ce dernier est au centre du succès du projet technologique d'une organisation.
Nous avons, de ce fait, choisi de restreindre notre analyse à l'individu : le salarié. Cette vision se situe au niveau interne et s'inscrit dans la lignée des théoriciens de l'organisation, pour lesquels la performance passe par des facteurs internes notamment la création de bonnes conditions de travail et un climat social favorable.

Pour favoriser ces deux facteurs, toute entreprise entamant un projet d'innovation technologique doit se soucier des inégalités associées à l'usage des TIC et qui peuvent affecter directement l'intérêt de ses employés pour leur travail, leur motivation et leur performance.

2. Des inégalités dans l'utilisation des TIC

L'impact positif sur la performance individuelle est-il partagé par l'ensemble des employés de l'entreprise ? Certains employés ne se sentent-ils pas dépassés voire rejetés par ce changement de leur habitude de travail ou par la difficulté d'accès à l'information pourtant facilité grâce aux TIC ? L'impact positif au niveau groupale, fait-il l'unanimité de tous les membres de l'équipe ? Ces TIC ne viennent-elles pas créer prématurément ou accentuer le sentiment de plafonnement subjectif de carrière chez les salariés qui n'arrivent pas à suivre le rythme soutenu du groupe et la cadence du travail rendue plus rapide par l'introduction de cette technologie ?

La première partie de cette communication établit un certain nombre de conclusions relatives aux effets positifs liés à l'utilisation des TIC dans l'entreprise :
- Les TIC améliorent l'efficacité du salarié en lui permettant d'accéder à toutes les informations, cela agit positivement sur son autonomie et son efficacité.
- L'informatisation permet une redistribution de l'information rendant celle-ci accessible.
- La structure de l'organisation se trouve modifiée par le développement des TIC. Elle s'aplatit ce qui favorise la communication et rend la circulation de l'information plus rapide et plus efficace.

Il ressort de ces conclusions que l'accès à l'information est l'élément médiateur qui vient modérer la relation entre l'introduction des TIC et les différents effets positifs cités plus haut.

Cet accès à l'information est-il équitable ? Autrement dit, est ce que les employés toutes catégories professionnelles confondues ont les mêmes facilités, obstacles ou freins pour accéder au vivier d'informations disponibles grâce aux TIC ? Cela ne suppose-t-il pas de prérequis ? N'existerait-il pas quelques éléments facilitateurs tels le niveau d'étude, les qualifications, l'âge… ?

[3] Barthe (2001) définit la e-RH comme étant « les politiques de GRH utilisant les NTIC, à savoir essentiellement les Intranets internes et l'Internet public, pour mettre en œuvre des pratiques dynamiques ».

En effet, la diffusion très rapide de l'informatique au sein des entreprises ne s'est pas traduite par une égalisation des chances d'accès entre les différentes catégories de salariés. Bien au contraire, la diffusion de chaque nouvelle génération de technologie reproduit les mêmes clivages : l'accès au TIC dépend fortement de la qualification, du niveau scolaire ou du niveau de responsabilité, ou encore de l'âge du salarié. Ainsi, les TIC se banalisent dans les entreprises sans se démocratiser, et le recours à l'informatique demeure un facteur de distinction sociale[4].

Une enquête sur les conditions de travail réalisée en 1998, dont les résultats ont été publiés en 2001 par la DARES[5], révèle que plus de 50% des salariés utilisent au moins occasionnellement l'informatique dans leur travail, contre seulement 25 % en 1987. Au fil des années, cette proportion est plus importante chez les femmes.

Tableau 1. Proportion de salariés utilisant au moins occasionnellement les TIC (un micro-ordinateur ou un terminal) dans le cadre de leur travail

	Hommes	Femmes	Ensemble
1987	23,1	29,1	25,7
1993	36,7	42,4	39,3
1998	48,9	53,2	50,9

Source : MES-DARES. Enquêtes Techniques et organisation du travail 1987, 1993 et Conditions de travail 1998

Hiérarchie sociale

Malgré une certaine banalisation des usages, le développement des nouveaux outils reste très lié à la hiérarchie sociale. Le recours à l'informatique augmente à mesure que l'on passe des emplois d'exécution aux postes à responsabilités. Ce constat est encore plus marqué en ce qui concerne l'utilisation de l'internet.
Le renforcement de l'utilisation des TIC concerne toutes la catégorie socioprofessionnelle, et ce dans des proportions

Tableau 2. Proportion de salariés utilisant au l'informatique selon la catégorie socioprofessionnelle

	1987	1991	1993	1998
Cadres et professions intellectuelles supérieures	51	62,8	70,5	85
Professions intermédiaires	38,8	49,4	54,2	70,9
Employés	30,5	39,8	43,3	51,4
Ouvriers qualifiés	7,4	10,2	13,8	23,9
Ouvriers non qualifiés	3,3	5,3	6,5	10,9

Source : MES-DARES. Enquêtes Techniques et organisation (1987, 1993) et Conditions de travail (1991, 1998)

1) Niveau d'étude

A titre d'exemple, la diffusion d'Internet demeure élitiste selon le capital intellectuel de la personne et son niveau de diplôme.

Tableau 3. Taux d'utilisation d'un micro-ordinateur sur le lieu de travail selon le niveau de diplôme pour l'année 2001

Source : CREDOC, enquêtes sur les « Conditions de vie et aspirations des français », juin 2001

Diplôme	Oui	Non	Total
Aucun, CEP	11	89	100
BEPC	38,8	49,4	100
Bac	61	31	100
Diplôme supérieur	78	22	100

2) Age

D'autre part, l'utilisation de l'informatique a augmenté pour toutes les catégories d'âge, même si le phénomène semble un peu plus rapide chez les jeunes de moins de 30 ans. L'effet de génération semble à mettre en avant.
L'utilisation des TIC est plus importante chez les jeunes ayant récemment rejoints sur le marché de travail. En 1998, ce sont essentiellement les travailleurs à la veille de la retraite qui restent à l'écart du rythme de progression général. Aujourd'hui, l'influence négative de l'âge reste sensible et moins nette qu'auparavant. Au final, l'âge apparaît comme un critère faiblement discriminant dans le recours à l'informatique par les salariés.

[4] Commissariat général du plan (2003), Les métiers face aux technologies de l'Information, La documentation française.

[5] Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques, (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité).

3) Autres sources d'inéquité liées à l'utilisation des TIC

En plus des sources d'inéquité liées à l'accès à l'information et à l'âge que nous avons traité plus haut, une autre source est directement liée à la définition même du concept de l'équité tel qu'il a été développé par Homans (1953, 1974) et à Adams (de 1962 à 1965). En effet, pour ces auteurs, tout individu établit une relation entre ses prestations professionnelles, exprimées en termes d'effort, de qualifications, etc., et la rémunération de ces prestations en termes de salaire et d'autres avantages. Une fois rapprochée de la balance prestations – rémunérations d'une autre personne, telle que la perçoit l'intéressé, cette relation lui paraîtra équitable ou inéquitable.
Contributions et rétributions, sont définies de façon subjective : elles dépendent des perceptions des personnes participant à l'échange. L'inéquité réside donc dans le regard de l'individu, et non dans des caractéristiques objectives de la situation. Il peut y avoir sentiment d'inéquité non parce que les parties sont objectivement inégalement traitées, mais parce que leurs perceptions des contributions et des rétributions diffèrent, et par conséquent leur attentes en matière de reconnaissance.
Ce ratio d'équité peut se trouver bouleverser voir même révolutionner par l'introduction des TIC. Nous l'avons vu, les habitudes de travail, la tenue du poste et donc les différentes contributions changent. Elles peuvent s'accroître en terme d'efforts à fournir sans progression en terme de résultat. Les modes de rétribution se trouvent redéfinies et peuvent ne pas suivre l'évolution de la contribution. Certains employés voient le contenu de leur travail s'enrichir, d'autres sont plus en difficultés et se trouvent de ce fait marginalisés de part les différentes causes énumérées ci-dessus. Dès lors, les perspectives de carrières peuvent se trouver limitées par une maîtrise partielle de l'outil de travail.

3. Mesures d'accompagnement

A la différence des autres projets, la mise en place des technologies de l'information et de la communication représente non seulement une contrainte budgétaire mais aussi comportementale. La théorie de l'innovation stipule que le principal défi de toute innovation est le changement des comportements. Quelque soit le volontarisme mis en œuvre dans le projet, le déploiement des TIC dans l'entreprise suscite de l'incertitude chez les salariés et bouleverse l'environnement de travail.

En effet, la décision d'adopter les TIC est prise au sommet hiérarchique de l'entreprise qui espère gagner l'adhésion des salariés au nouveau projet. Ces derniers sont supposés prendre conscience du besoin ou de l'opportunité du changement et incorporer, par conséquent, l'innovation dans leur registre comportemental (Beyer & Trice, 1978 ; Nord et Tucker, 1987 ; Tornatzky & Fleischer, 1990). C'est ainsi que l'adoption des TIC est supposée être un processus qui abouti une fois que l'utilisation des technologies devient routinière.

La réaction des utilisateurs (salariés) est ainsi déterminante pour le succès de l'intégration des TIC dans l'entreprise. Cette dernière se doit donc de créer un climat organisationnel propice à l'appropriation des technologies (Klein et Sorra 1996). Ce climat renvoie aux perceptions partagées par les salariés au sujet de la rétribution, le soutien et les attentes relatives à l'utilisation de la technologie dans l'organisation (Schneider 1990). Triandis (1979) a été l'un des premiers auteurs à évoquer les conditions d'aide ou de soutien *(facilitating conditions)* pour désigner les ressources et assistance mises à disposition des utilisateurs en vue d'exploiter les applications technologiques. Au vu de ce qui précède, le devenir du projet technologique relève en grande partie de la responsabilité de l'entreprise qui doit créer l'environnement propice à l'appropriation des TIC.

Nous nous fixons pour objectif de proposer un certain nombre de mesures d'accompagnement de l'adoption des TIC en entreprise. Le salarié utilisateur étant au centre du dispositif, l'ensemble des recommandations suivantes va dans le sens d'une refonte des pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

Alignement de l'implantation des TIC sur la stratégie de l'entreprise

L'avènement des TIC en entreprise conduit souvent à repenser la stratégie organisationnelle ainsi que les processus. La convergence entre l'orientation de l'entreprise et le recours aux TIC permettra sans doute aux salariés de mieux comprendre l'utilité du changement. Cette vision de l'entreprise sera véhiculée par le biais d'une campagne ad-hoc de communication interne destinée à vendre le projet en interne. Différents axes de communication seront élucidés au fur et mesure des développements suivants.

Démontrer l'utilité et la facilité d'usage des TIC pour les salariés

De par la réingénierie des tâches qu'elle implique, la mise en place des TIC affecte les perceptions des salariés. Ces dernières qui selon le modèle l'action raisonnée sont des antécédents du comportement. L'entreprise se voit donc contrainte de jouer un rôle pédagogique destiné à encadrer les perceptions des utilisateurs.

La mise en place des TIC doit répondre à des priorités organisationnelles mais aussi se soucier de l'utilisateur final. Ceci renvoie au *Technology Acceptance Model* (TAM) qui constitue l'approche prédictive de référence en matière d'adoption des technologies dans un contexte organisationnel (Davis et al. 1989 ; Venkatesh et al. 2000). Ce modèle avance que l'appropriation d'une technologie est déterminée par deux croyances principales. La première est l'utilité perçue qui renvoie au degré auquel l'individu croit que l'utilisation de la technologie améliorera sa performance. La deuxième est la facilité perçue de l'usage, définie comme le degré de croyance en la facilité d'usage de la technologie. Il est à noter qu'à travers les années le TAM a été conforté par un support empirique renforçant, ainsi, son pouvoir explicatif (Igbaria et al. 1996 ; Davis 1989 ; Igbaria 1993 ; Adams et al. 1992 ; Doll et al. 1998).

Ainsi, la campagne de communication se doit d'intégrer ces deux axes pour assurer une meilleure adhésion des salariés au projet. L'accent sera donc mis sur l'apport des TIC à l'accomplissement des tâches quotidiennes de travail (gain de temps, amélioration de la prise de décision, mobilité géographique, mise à disposition d'un large éventail d'informations, accroissement de la coopération par l'échange de l'information…) ainsi que sur les qualités ergonomiques des TIC minimisant le temps consacré à l'apprentissage.

Clarifier l'apport et l'opportunité des TIC pour les salariés

L'avènement des TIC suscite un certain nombre d'interrogations chez les salariés. Ainsi, chaque individu dans l'organisation possède un script de son travail. En d'autres termes, les salariés développent des significations et des attentes par rapport à un rôle spécifique et agissent, par conséquent, de manière à préserver les significations et les attentes de chaque rôle (Thoits et Virshup 1997). C'est pour cette raison, que l'appréhension des TIC par les salariés est fonction de leur degré de bouleversement du script de travail (destruction ou création de compétences) et peut engendrer par conséquent des conflits de rôle (Abrams et Hogg 1990). L'entreprise doit donc veiller à démontrer la convenance rôle-technologie pour éviter de telles tensions (Thompson et al. 1991). La perception des TIC peut également se faire selon leur convenance à la profession. Ce jugement est basé sur l'opportunité qu'offrent les TIC en termes de développement professionnel et d'évolution de carrière.

C'est ainsi que la communication autour de l'apport de la technologie se révèle cruciale d'autant plus que l'implantation des TIC en entreprise est souvent vécue comme un moyen de renforcer le contrôle des salariés. Ceci peut être la cause de situations de stress chez bon nombre de salariés. De surcroît, les fonctionnalités de stockage des informations qu'offrent les TIC, peuvent amener certains salariés à les interpréter comme une source potentielle de précarité. En effet, les processus de travail étant mieux archivés, le remplacement des salariés par une transmission de l'expérience capitalisée devient davantage facile.

Mise en place d'un comité de pilotage

Pour centraliser la gestion du projet technologique, l'entreprise peut mettre en place un comité dit de pilotage. Il incombe à ce dernier d'assurer l'accompagnement du changement en proposant une maintenance continue et une assistance de proximité pour optimiser l'utilisation des TIC. A ce niveau, il convient de souligner que la qualité des relations entre le service d'assistance et les utilisateurs est déterminante pour éviter les risques de sous-utilisation. Le déploiement des TIC étant un processus évolutif, le comité peut se doter d'un plan d'amélioration afin de s'adapter en permanence au rythme d'appropriation des TIC par les salariés.

Implication des salariés utilisateurs dans le processus d'implantation des TIC

Afin d'éviter que l'adoption des TIC ne soit perçue par les salariés comme une mesure verticale et contraignante, l'entreprise devrait impliquer les salariés dans le projet en nommant un groupe représentant les utilisateurs. Ce groupe aura pour mission de transmettre les préoccupations des utilisateurs au comité de pilotage ou à la direction chargée de l'implantation des TIC ainsi que de relayer les informations relatives à l'état d'avancement du projet. Il est à noter que les salariés sont en même temps utilisateurs des TIC mais aussi source d'informations pour ces dernières. Cette implication peut prendre plusieurs formes : demander aux salariés de fournir une expression des besoins, les consulter sur le choix des solutions technologiques existantes sur le marché, etc. L'implication des salariés

a le mérite de les responsabiliser tout en favorisant une perception positive des TIC, réduisant ainsi les risques de rejet.

Programmation de stages de formation

Comme le souligne la deuxième partie de cette communication, l'utilisation des TIC par les salariés est loin d'être uniforme et relève de plusieurs disparités. Des mesures comme la formation ou la diffusion de manuels d'utilisation ont pour objectif de réduire ces disparités et d'assurer une utilisation optimale des TIC. La formation permettra donc de standardiser la connaissance des TIC par les salariés et favoriser leur appropriation (Udell 1966 ; Price et Feick 1984). Du côté de l'entreprise, l'organisation de sessions de formation représente du temps pris sur le travail des salariés et par conséquent un coût non négligeable. Ainsi, la programmation des stages de formation doit être bien réfléchie et s'adapter de manière optimale à la familiarisation avec les TIC en entreprise.

Repenser les pratiques de gestion des ressources humaines

La première partie de ce papier a mis en évidence un certain nombre de changements qui accompagnent le déploiement des TIC en entreprise. En effet, les TIC bouleversent le schéma de circulation de l'information, provoquent, par conséquent, un effacement des hiérarchies intermédiaires, redistribuent les cartes de pouvoir lié à la détention de l'information, impliquent une révision de la notion de performance des salariés, etc. Tout ceci, doit conduire l'entreprise à adapter ses pratiques en matière de gestion des ressources humaines. En effet, cette révision des pratiques répond à plusieurs impératifs comme le fait d'assurer la mobilisation des salariés et leur adhésion au projet technologique ainsi que de faire preuve d'équité envers les salariés en tenant compte des changements avenus dans l'appréhension de l'accomplissement de leurs tâches.

Comme cité précédemment, le profil des salariés (âge, niveau de formation, expérience…) peut être déterminant pour l'utilisation des TIC. Ainsi, la politique de recrutement, levier d'action en amont, doit tenir compte de ces critères dans le cadre de la définition des profils.

De même, l'avènement des TIC, engendrant une disparition de certaines tâches et l'apparition de nouvelles fonctions, les managers doivent revoir les descriptions des postes ou le contenu des missions. Aussi, de par leurs fonctionnalités, les TIC présentent des bénéfices comme l'efficacité, l'efficience, l'aide à la prise de décision, l'intensification de la communication qui ne sont pas sans effet sur les tâches accomplies. Par conséquent, les critères de mesure de la performance des salariés doivent faire l'objet d'une révision en vue d'une meilleure adaptation à leurs nouvelles capacités. Ceci doit se refléter dans les grilles d'appréciation des managers et par conséquent dans la structure des entretiens d'évaluation. Cependant, la modification des critères de performance ne saurait être juste sans être accompagnée d'un ajustement des moyens de la récompenser. Ainsi, la part variable de la rémunération tels les commissions, les bonus et les quotas tiendront compte de cette évolution. En effet, l'appréhension de la performance est cruciale dans un tel contexte car d'une part, elle agit sur la motivation des salariés et d'autre part elle permet de rendre compte du degré d'enracinement de l'utilisation des TIC dans l'entreprise.

Aussi, la motivation des salariés à l'utilisation des TIC passe par une appréciation qualitative de la part de la direction des ressources humaines du comportement des first adopters ou des salariés précurseurs en utilisation des TIC. Ceci est susceptible de renforcer les normes subjectives. En effet, les salariés dont les collègues ont bien intégré les TIC seront d'une part convaincus de la facilité de leur utilisation et d'autre part de l'utilité de ces dernières. De même, l'adoption progressive génère une pression capable d'accélérer le processus d'appropriation des TIC.

Outils de mesure du retour sur investissement en TIC

Il s'agit de l'étape permettant l'évaluation du projet. Les critères ne sont pas standards et dépendent de chaque entreprise et du contexte d'implantation. Le principe de base est la mesure du degré de réalisation des objectifs assignés aux TIC en comparaison avec les dépenses engagées. Les critères peuvent être la productivité des salariés, la circulation de l'information, l'accélération du processus de prise de décision, etc.

En résumé, il apparaît que pour réussir l'implantation des TIC, les entreprises doivent relever un défi majeur qui est la gestion des perceptions. En effet, les perceptions conduisent à la formation d'attitudes qui déterminent le comportement (adoption).

L'ensemble de ces mesures semble bien s'insérer dans le célèbre modèle du changement proposé par Beckhard (1977). Ce dernier identifie quatre étapes essentielles :

le diagnostic (définition du problème à résoudre), la planification (objectifs et plans d'action), l'action (mise en œuvre) et la clôture (maintien du changement). Toutefois, une cinquième étape mériterait d'être ajoutée, elle concerne l'évaluation du projet (mesure du retour sur investissement).

Conclusion

La présente communication avait pour objectif de lier la performance espérée de l'implantation des TIC à la responsabilité sociale. Ainsi, dans une première partie nous avons identifié les différents niveaux d'impact des TIC. Compte tenu du rôle déterminant de l'utilisateur dans le succès des TIC, la deuxième partie a tenté de mettre en lumière certaines inégalités pouvant altérer le processus d'implantation. Enfin, la troisième partie a proposé un certain nombre de mesures de coaching permettant d'accompagner l'appropriation des TIC dans l'entreprise.

D'un point de vue théorique, ce papier permet d'avoir une vue d'ensemble des principaux impacts des TIC en entreprise. De même, en discutant les sources d'inégalité dans l'usage des TIC et en fournissant des recommandations, il couvre un éventail très large de variables influentes relevées dans la littérature. D'un point de vue managérial, cette communication indique aux managers qu'au-delà de l'ingénierie logicielle, l'utilisateur est la clé de la réussite de la mise en place des TIC en entreprise. De plus, ce papier propose un certain nombre de mesures susceptibles de réduire le taux d'échec des projets technologique très élevé en réalité.

Concernant les limites, cette recherche aborde l'impact des TIC de manière générale, il conviendrait donc d'analyser chacun des niveaux d'effet des TIC de manière plus approfondie. Par ailleurs, l'analyse de ces impacts est optimiste et omet de souligner les effets négatifs probables des TIC. En effet, si les TIC révolutionnent les pratiques de communication au sein des organisations en rendant ces dernières plus efficaces et plus productives, elles peuvent être source d'un certain nombre de malaises notamment chez les salariés utilisateurs :

- Le renforcement du sentiment d'isolement chez certaines personnes dû à l'absence de toute forme de communication directe. Cela joue négativement sur la performance de l'organisation.

- La réduction de la fidélité et de l'implication chez certains salariés qui travaillent loin du lieu de leur organisation (notamment dans le cas de télé travail) (Yanat et al. 2002).

- Le malaise psychologique traduit par un sentiment de peur, d'incompétence et de négation qui peut naître chez certaines personnes qui doivent réaliser leur travail en utilisant les technologies.

- La détérioration des relations humaines au travail : "plus les gens passent de temps devant les outils informatiques, moins ils en consacrent aux relations humaines"(O'Toole, 2000).

Bibliographie

ABRAMS, DOMINIC & HOGG MICHAEL A., (1990), Social Identity Theory : *Constructive and Critical Advances*. London : Harvester-Wheatsheaf.

ADAMS D. A., NELSON R. R., TODD P. A. (1992), Perceived usefulness, ease of use and usage of information technology : a replication. *MIS Quarterly*, 16 : 227-250.

ADAMS, J. S. & JACOBSEN, P. R., (1964), Effects of wage inequities on work quality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, 19-25.

ADAMS, J. S. & ROSENBAUM, W. B., (1962), The Relationship of Worker *Productivity* to Cognitive Dissonance About Wage Inequities, *Journal of Applied Psychology*, vol.46, n° 3, pp. 161 – 164.

ADAMS, J. S., (1963), Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n° 5, pp. 422-436.

ADAMS, J. S., (1964), Wage Inequities, Productivity and work satisfaction, *Industrial Relations*, 3-1, October, pp. 9-16.

ADAMS, J. S., (1965), Inequity in Social Exchange. In: L. Berkovitz (Ed.), *Advances in Experimental Psychology*. (1), pp. 267-300, New York, Academic Press.Anact : http://www.anact.fr: Synthèse réalisée par l'OREFQ Lorraine à partir de « *Organisation du travail et technologies de l'information communication. Les grandes tendances*. Etude TICO 1999-2001», anact, mars 2002.

BARTHE S. (2001), Les technologies du web : une réponse éventuelle aux nouveaux défis de la gestion des ressources humaines. Revue de *Gestion des Ressources Humaines*, n°41, pp. 5-20.

BEYER JANICE M. ET TRICE HARRISON M. (1978), *Implementing Change: Alcoholism Policies in Work Organizations*. New York: Free Press.

COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN (2003), *Les métiers face aux technologies de l'Information*, La documentation française, coll. Méthode, Métier Données.

DAVIS F. D. (1989), Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, September 13 : 319-339.

DAVIS F. D., BAGOZZI R. P. WARSHAW P. R. (1989), User acceptance of computer technology : a comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35 N°8 : 57-61.

DESREUMAUX A. (1996), Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, n°107, pp. 86-108.

DOLL W. J., HENDRICKSON A., DENG X. (1998), Using Davis' perceived usefulness and ease of use instrument for decision making : a confirmatory and multigroup invariance analysis. Decision Sciences, 29 : 839-870.

FERICELLI A-M. & B. SIRE (1996). *Performance et ressources humaines*. Economica.

FESTINGER L. A. (1954), Théorie des processus de comparaison sociale, dans Psychologie Sociale, S. Moscovici, Ed. PUF, (1984).

FESTINGER L. A. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford University Press.

GILBERT P. (2003), Informatisation de la GRH, In *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert pp. 706 – 713.

GREF Bretagne, site :http://www.gref-bretagne.com Dossier sur Les TIC en Bretagne : Emplois, Métiers, Formations. ©TIC Gref Bretagne 2003

HOMANS, G., (1953), Statuts Among Clerical Workers, *Human Organization*, 12, 5-10.

HOMANS, G., (1974), Social Behavior : *Its Elementary Forms*, New York, Harcourt BRACE Jovanovich Inc. (chap. 11 : "Distributive Justice").

IGBARIA M. (1993), User acceptance of microcomputer technology : an empirical test. *Omega*, 21, 1 : 73-90.

IGBARIA M., PARASURAMAN B. J. (1996), A motivational model of microcomputer use. *Journal of Management Information Systems*, 13, 1 : 127-143.

KALIKA M. (2002), E-GRH, *révolution ou évolution* ?, Editions Liaisons.

KLEIN, KATHERINE J. & SORRA JOANN S. (1996), The Challenge of Innovation Implementation. Academy of Management Review, 21 (4), 1055-80.

LOUART P. (1996), L'apparente révolution des formes organisationnelles. *Revue Française de Gestion*, n°107, pp. 74-85

MATMATI M. (2001), les enjeux de l'intranet dans la GRH, Actes du XIIe *congrès de l'AGRH*, thème : *La GRH dans/et/ou la société de l'information*, Liège.

MATMATI M. (2002), L'Intranet RH, outil de la performance organisationnelle ? In. Kalika M. E-GRH, évolution ou révolution ? Editions Liaisons.

NORD WALTER R. ET TUCKER SHARON. (1987), *Implementing Routine and Radical Innovations*. D.C. Heath, Lexington.

O'TOOLE, K. (2000). Study takes early look at social consequences of Net use, http://www.stanford.edu

PERETTI J-M. (1993), *Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur*. Editions Liaisons.

PERETTI J-M. (2001) .TIC et GRH : enjeux et perspectives. In : Kalika M., E-GRH, évolution ou révolution ? Editions Liaisons.

PERETTI J-M. (2004), Les clés de l'équité dans l'entreprise. Editions d'Organisation.

PICHAULT F. & J. NIZET (2000), *Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines*, Editions du Seuil.

PORTER M. ET MILLAR V. (1985), How information gives you competitive advantage, Harvard *Business Review*. vol. 63 (4).

PRICE, L. L. & FREICK, L. F. (1984), The role of interpersonal sources in external search : an informational perspective. In Kinnear, T.C. (Ed.), *Advances in Consumer Research, N°11, Association of Consumer Research*, Ann Arbor, MI, pp. 250-3.

SCHNEIDER, B. (1990), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

SEKIOU L., L. BLONDIN ET J-M. PERETTI (1995), Passion : ressources humaines, Les éditions 4L inc.

THOITS, PEGGY A. & VIRSHUP LAUREN K. (1997), Me's and We's : *Forms and Functions of Social Identities*, *in Self and Identity* : *Fundamental Issues*, Richard D. Ashmore et Lee Jussi, eds. New York : Oxford University Press, 106-33.

THOMPSON, RONALD L. (1991), Higgins Christopher A.& Howell Jane M. Personal Computing : Toward a Model of Utilization. *MIS Quarterly*, March, 125-43.

TORNATZKY, L. G., & FLEISCHER, M. (1990), *The Processes of Technological Innovation*. Lexington Books.

TRIANDIS, H.C. (1979), *Values, attitudes, and interpersonal behavior, in M.M. Page, Nebraska Symposium on motivation,: Beliefs, Attitudes, and Values*, Univ.Nebraska Press, Lincoln, pp.195-259.

UDELL, J. G. (1966), Prepurchase behavior of buyers of small electric appliances. *Journal of Marketing*, N°30, October, pp.50-2.

VENKATESH V., DAVIS D. (2000), A theoretical extension of the technology acceptance model : four longitudinal field studies. *Management Science*, 46 N°2 : 186-204.

YANAT Z., ESTAY C. & HOURQUET P-J. (2002). NTIC et GRH : à la recherche d'un nouveau lien social ?. Personnel, n°427, pp. 68-75.

Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité

Amina BÉJI-BÉCHEUR
Maître de Conférences
Université de Marne-la-Vallée
OEP/PRISM
amina.becheur@univ-mlv.fr

Faouzi BENSEBAA
Maître de Conférences
Val-de-Marne
Université Paris 12
faouzi.bensebaa@univ-paris12.fr

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est devenue ces dernières années un thème assez proéminent dans la littérature des sciences de gestion traitant du rôle social des organisations. Ce thème a donné lieu (et continue à le faire) à des débats intenses entre chercheurs, praticiens et autres acteurs de la société. Quatre axes émergent ainsi de ces débats : les principes (le pourquoi) ; les processus (le comment) ; les questions sociales (le quoi) ; les relations entreprises-État (Whetten et al., 2002). Portant son attention au deuxième axe, cette recherche vise à comprendre la façon dont les organisations établissent leurs pratiques en matière de RSE. Bien entendu, les contributions académiques à cet axe ne sont pas négligeables et ont accordé un intérêt substantiel à la façon dont les firmes doivent être gérées pour satisfaire leurs responsabilités. Dans cette optique, le modèle de Caroll (1979) -considéré comme le modèle le plus cité dans la littérature - suggère quatre types de responsabilités devant être assumées par les entreprises : la responsabilité économique, la responsabilité légale, la responsabilité morale ou éthique, la responsabilité discrétionnaire ou philanthropique. Les travaux ont abordé également les aspects stratégiques et processuels de la RSE en s'appuyant sur le concept de sensibilité sociale de l'entreprise (Clarckson, 1995 ; Wartick et Cochran, 1985). De même, des chercheurs ont porté le débat sur la performance sociale de l'entreprise (Swanson, 1995 ; Wood, 1991) en étudiant les résultats de la RSE. Par ailleurs, la théorie des parties prenantes a été proposée dans le souci de s'intéresser aux questions relatives aux groupes auprès desquels les firmes doivent être responsables (Donaldson et Preston, 1995 ; Freeman, 1984) ou dont elles subissent les pressions (Berman et al., Donaldson et Preston, 1995 ; Kapstein, 2001).

Bien que ces concepts et ces modèles aient fait l'objet d'âpres critiques portant sur le traitement des organisations comme des acteurs asociaux et atomisés (Buchholz et Rosenthal, 2001), sur le traitement de la RSE comme un concept réifié, sur la faiblesse des construits (Whetten et al., 2002), sur la faiblesse de l'intégration du normatif et du descriptif, ils ont été pour l'essentiel bien assimilés dans la littérature académique. Des auteurs estiment cependant que leur acceptation est loin d'être acquise, s'agissant de la pratique des firmes et de la pensée managériale (Beaver, 1999 ; Matten et Crane, 2005 ; van Luijk, 2001).
Cherchant justement à intégrer le descriptif et le normatif dans la réflexion ayant trait à la RSE, cette recherche analyse la démarche en RSE mise en œuvre par une fédération professionnelle. L'interprétation des données de ce cas met en évidence différents modes de mise en œuvre d'une démarche de RSE au sein des organisations. Pour répondre à cette question de recherche, nos propos sont structurés comme suit. Dans

une première partie, une analyse descriptive comprenant une synthèse de l'historique des séquences des évènements allant de 1996 à 2004, la présentation des acteurs et de leur rôle dans l'histoire, ainsi que les facteurs ayant influencé le déroulement des faits est proposée. Dans une seconde partie, les processus émergents du terrain sont analysés pour enrichir la compréhension des leviers d'action des engagements des acteurs dans le domaine de la RSE. Nous discuterons enfin en conclusion des résultats obtenus et des enseignements tant théoriques que managériaux qu'ils impliquent. Sur le plan méthodologique, ce cas a été construit dans un premier temps en utilisant un recueil de données primaires : un entretien en face-à-face avec l'acteur pivot de la démarche en RSE, l'ingénieur environnement sécurité ; une réunion de groupe avec le comité de pilotage d'une plate-forme de déchets comprenant des parties prenantes de la démarche. Dans un second temps, des données secondaires ont apporté des compléments d'information factuels sur les événements étudiés.

1. Description synthétique du cas

L'histoire de la Marque verte

En 1996, IE (ingénieur environnement par souci de confidentialité) est recruté pour créer un poste d'ingénieur environnement sécurité au sein d'une fédération professionnelle afin d'encourager la prise de conscience des entreprises de la branche sur ces thématiques alors peu prises en compte. En 1999, un incident de pollution met en cause les entreprises membres de la fédération et provoque une pression importante de la part de l'agence de l'eau et la ville sur la chambre des métiers pour inciter à un changement de pratiques. Cet incident, inscrit dans un environnement global - budget ministériel, réglementation, concurrence internationale, pression des collectivités et des fournisseurs, problème d'image des imprimeurs - favorable au développement des pratiques environnementales, justifie l'engagement de IE dans la démarche de création d'une marque professionnelle « écologique ». La démarche n'a pas été acceptée aisément au départ, mais au fur et à mesure des opportunités et des expériences, la méthode est affinée et IE réussit à faire adopter « la marque verte » par les membres de la fédération. Cependant, le développement connaît des limites et aujourd'hui de nouvelles solutions sont recherchées pour atténuer ses insuffisances, voire les éliminer. En outre, suite à différentes rencontres avec des acteurs extérieurs (collectivités, certificateurs, fonctionnaires ministériels) et à l'analyse de l'évolution de la réglementation en terme de prévention des risques, IE entrevoit de nouvelles manières d'ancrer l'entreprise de son secteur dans la société notamment avec la volonté d'assurer un contrôle plus strict des pratiques environnementales et d'associer à celles-ci de bonnes pratiques sociales. Aujourd'hui, un projet de label est ainsi en cours de validation, dans l'attente d'un accord politique.

Les séquences du processus observé peuvent être regroupées comme suit :

Prémisses de la marque verte

1991/
1992 Rédaction d'un guide de l'environnement à la Fédération.
1996 Embauche de IE et création du poste d'ingénieur environnement-sécurité.
1997 Mise en accusation de pollution des imprimeurs du Mans par la Ville du Mans.
1999 Proposition de la création d'une « marque verte » par le Chambre des métiers de la région Centre.

Naissance de la marque verte

1999 Agence de l'eau de la région Centre définit les imprimeurs, les pressing et les garages comme cibles prioritaires pour l'adoption de bonnes pratiques environnementales.
1999 La Chambre régionale des métiers du Centre est incitée par des financements à créer une marque « verte ».
1999 Demande pressante des fournisseurs auprès des imprimeurs pour respecter un décret de 1958 concernant le traitement des déchets a priori destiné aux grandes entreprises qui serait étendu à l'ensemble des organisations.
1998/1999
Création des emplois jeunes, main d'œuvre disponible pour mettre en place des actions de sensibilisation à l'environnement.
1999 Volonté politique de protection de l'environnement traduite en possibilité d'obtenir des subventions.
1999 volonté de la fédération de faire du lobbying au ministère.
1999 Naissance de la marque Univers Graphique par la région Haute-Garonne (identique à la marque verte).
1999 Problème relationnel entre IE et chargée de mission Centre.
2001 *aujourd'hui* : Développement d'Imprim'vert.
2000/2001 (information pas précise) :
Départ de la chargée de mission.
2001 extension de la marque verte à la France entière.
2001 *aujourd'hui* : une démarche tâtonnante et basée sur le volontariat. La définition des

critères marque verte : adaptation aux circonstances. Les différentes démarches marque verte selon les acteurs (mauvais exemple, bon exemple, idéal).

Les problèmes
Pendant 3 ans :
- Perte de 3 ans en terme de méthode.
- Perte de ressource avec les emplois jeunes.

Tout le long et encore
Problème de distorsion de concurrence :
- Problème d'application du cahier des charges problème d'autorité.
- Problème de positionnement contradictoire de la fédération / parties prenantes internes/parties prenantes externes.

Les réussites
- Une vraie marque professionnelle attractive pour les clients et les imprimeurs.
- Le développement d'une démarche efficace depuis 3 ans.
- Le développement de compétences de la fédération.
- Éviter ISO 14001.
- Partenariat avec les collectivités.
- Gain de crédibilité (en interne et en externe grands groupes).
- Exportation du concept.
- Image positive auprès des salariés / opinion publique.
- Atout de différenciation / concurrence italienne ou espagnole.

Marque verte : un changement de culture
- Introduire le client dans la démarche.
- Ouverture vers l'extérieur/l'imprimerie a toujours été ouverte.
- Mais toujours la culture du résultat.
- Image auprès des jeunes.
- Problème de concurrence internationale.
- Des produits dérivés marque verte ?

Aujourd'hui : des limites
- Développement limité selon les agences de l'eau et les villes.
- Développement trop contraignant/chambre des métiers.
- Démarche de contrôle trop lâche selon la fédération.
- Pas de solution en l'état.

Recherche de solutions ailleurs
- Visite des certificateurs.
- Négociation certification commune.
- Recherche financements.
- Visite du ministère.
- Rencontre d'une responsable au ministère.
- Solution.

Mise en œuvre actuelle de la solution
- Partenariat avec fgs.
- Réunions de travail.
- Négociation avec les collectivités.

Projets pour l'avenir nouveau positionnement de la fédération sur le développement durable
- Nouvelle position de la fédération / imprimeurs
- chantier relation entreprise / collectivités.
- Nouveau chantier pour un changement de culture : prévention des risques.
- Attente de validation politique de la direction de la fédération.

Les actants du récit

L'acteur pivot du récit est l'IE qui se présente comme un observateur d'un événement et qui, se positionnant comme narrateur, ne s'implique pas au départ dans le récit. Il parle de lui-même souvent à la troisième personne « on » et s'inclut dans une entité supérieure : la fédération. Le « je » revient quand il parle de son opinion personnelle, de ses relations interpersonnelles et de ses « sentiments ». Ce n'est qu'au milieu de l'entretien qu'il se qualifie relativement à son poste, à ses compétences d'ingénieur. Son métier évolue en fonction des évènements et il a dû accéder à une légitimité en termes de connaissances du métier et du secteur (crédibilité qui ne lui est pas encore accordée par tous les acteurs locaux, notamment les chambres de métier). Il vit d'ailleurs mal le problème d'autorité qu'il a vis-à-vis de certaines organisations locales. Face aux récalcitrants, il n'a d'autre solution que la négociation ou la créativité. « Il ne peut pas déclencher le contrôle » qui serait le plus efficace selon lui mais ce n'est pas son rôle. Cependant, son pouvoir de persuasion s'accroît grâce à deux leviers : l'évolution de la réglementation et les attentes des clients. Aujourd'hui, il est reconnu par un grand nombre d'acteurs comme compétent en termes techniques mais aussi en termes de négociateur, de politique, de pédagogue. Son rôle évoluant vers un champ plus large, il ressent les limites de son expertise en terme de volet social du développement durable.
Le second rôle est occupé par la Fédération omniprésente dans l'histoire mais en filigrane, IE la représente, est soumis à ses décisions et s'appuie sur elle pour être crédible et légitime auprès des membres. Par ailleurs, il a des comptes à lui rendre et doit défendre ses intérêts financiers et d'image. La fédération est identifiée sous trois vocables : l'institution centrale, la représentante de membres adhérents, le délégué général. Et selon la forme

qu'elle prend, son influence sur le processus de mise en œuvre de la marque verte par IE varie. Elle est en effet de nature institutionnelle, de nature politique ou de nature affective.
Les collectivités territoriales et l'agence de l'eau sont les acteurs coercitifs du projets. Elles constituent la menace principale qui peut engendrer la perte de réputation, la réglementation pénalisante, la procédure judiciaire pour les imprimeurs. Elles agissent comme motivation négative sur l'intégration d'une démarche environnementale. Le travail de IE est d'en faire des partenaires pour soutenir son action en termes de ressources (« les financeurs »). En outre, leur compréhension est recherchée pour admettre les contraintes des imprimeurs. Actuellement, il négocie avec elles des délais de mise en œuvre des pratiques environnementales.
Deux autres acteurs agissent comme motivation négative. D'une part, les concurrents étrangers qui remettent en question les parts de marché des imprimeurs. Il faut donc se différencier et adopter un positionnement national sur l'environnement. D'autre part, les fournisseurs qui par une erreur d'interprétation de la réglementation demandent aux imprimeurs de gérer leurs déchets.

La chambre des métiers du Centre qui a été à l'origine du processus de la création de la marque verte joue un rôle important. Cet actant, représenté par une chargée de mission, était en désaccord avec IE, ce qui a eu pour conséquence, la création d'une « marque verte » concurrente par une autre Chambre des Métiers (Haute-Garonne). Une fois la personne partie, le processus est débloqué et la marque verte est récupérée par IE et peut être diffusée à l'ensemble des autres Chambres des métiers. Les chambres des métiers sont en effet des intermédiaires indispensables pour IE (possèdent les contacts et sont proches des imprimeurs). Mais la relation entre IE et la Chambre des métiers est difficile. Leur vision de l'enjeu environnemental n'est pas la même que celle de IE. Il y a, d'après IE, les bons et les mauvais joueurs selon l'adhésion à la vision défendue par la fédération en la personne de IE. Ainsi, la situation idéale est celle de l'Ile-de-France car le processus est totalement défini et contrôlé par la fédération. En revanche, les chambres des métiers qui remettent en question les critères de la « marque verte » ou l'appliquent d'une manière minimales sont considérées comme dangereuses car elles risquent de mettre en péril le dispositif. L'attitude de certaines d'entre elles envers IE et la fédération est perçue comme condescendante. En conséquence de quoi, IE se sent plus libre de définir des règles plus strictes pour l'accès à un label environnemental.

Les imprimeurs et les photographes cibles de l'action « marque verte » ne sont jamais remis en question. Ils sont à la fois des membres, des adhérents, des partenaires et des clients pour la Fédération et IE. Ils sont les « enfants » à protéger de leurs mauvaises pratiques et à protéger de la concurrence. Leur responsabilité est rarement engagée dans le discours. Ils semblent être de bonne volonté vis-à-vis de la démarche environnementaliste, mais soumis à de fortes contraintes. Ils nécessitent donc attention et soutien.
Leur perception de la responsabilité environnementale évolue au cours de l'histoire de la « marque verte » et du fait d'un contexte de plus en plus difficile, leur intérêt pour la marque verte s'accroît. Les clients des imprimeurs sont les acteurs providentiels qui sont, selon IE, les principaux stimulants du développement des bonnes pratiques environnementales. Leur rôle n'a été identifié que tardivement au grand regret de IE. La démarche actuelle s'appuie largement sur leur sensibilisation au projet.

De nouveaux acteurs apparaissent au fur et à mesure du projet. Le ministère de l'environnement et le secrétariat d'État à l'Artisanat sont considérés comme pourvoyeurs de ressources (financières) mais aussi comme des acteurs à séduire - par le lobbying - pour limiter la réglementation pénalisante en démontrant que le secteur est un « bon élève ». En outre, le hasard a permis à IE d'identifier une solution originale à mettre en œuvre grâce à une chargée de mission du secrétariat d'État qui, du fait de sa vision multisectorielle, possède une connaissance faisant défaut à IE.
Enfin, les certificateurs devaient être de nouveaux partenaires de la fédération en apportant une expertise pour l'extension de la « marque verte » vers un label développement durable dans les services. Mais l'attitude de méfiance et l'intuition de non adaptation qui prévalaient dès le départ a été renforcée par la chargée de mission du ministère et le projet a été abandonné. Certains personnages apparaissent épisodiquement dans le discours pour justifier les choix de IE. Il s'agit des pressing et des garages présentés comme des contre-exemples. De même, la démarche ISO est celle qu'il faut à tout prix éviter. Enfin, la démarche autoritaire des professionnels de l'automobile n'est vraiment pas adaptée … enfin selon le rôle que IE s'est fixé.

Intrigue du récit et univers des croyances

Dans un discours, les séquences sont organisées pour constituer une intrigue : un problème à résoudre, un coupable à trouver, un dilemme à traiter. Ces éléments sont autant de pièces à conviction dans un procès d'arguments à visée démonstrative. L'analyse à ce niveau consiste à regrouper l'ensemble des unités codées P selon des classes d'arguments dont chacune représente une étape logique dans un raisonnement.

Dans le cadre de l'entretien de IE, quatre types d'arguments sont identifiés en référence au fil conducteur que IE a choisi pour structurer son histoire. La narration s'organise et est justifiée par la thématique des motivations ayant guidé l'action et les évènements. Les motivations sont de nature interne à l'organisation (personnelles ou collectives issues de ce que IE croit que la fédération ou ses membres veulent) ou de nature externe (les attentes perçues par IE des parties prenantes externes de la fédération). Ces deux types de motivations peuvent être incitatives (positives) ou coercitives (négatives). Le tableau suivant résume les catégories de motivations repérées dans le discours.

Tableau 1
Catégories de motivations des acteurs

Motivations	Sources internes	Sources externes
Positives	P1/ Respecter l'environnement a une P1.1/valeur commerciale P1.2 / A une valeur concurrentielle P1.3/A une valeur symbolique (image auprès des jeunes à recruter) P1.4/Crée de la cohésion dans le groupe P2/Redonner un rôle moteur à la fédération (2.1/prospective, avant -garde,2 .2/ protection profession) P2.3/Etre la référence P3/Changer la culture d'entreprise P4/Utopie personnelle, avoir des projet s dans la vie, être reconnu, des opportunités	P5/Politique de prévention environnementale P1/Soutien financier et technique de l'agence de l'eau P1.3/Emploi jeunes P4/Reconnaissance de la démarche à l'étranger P1.3/Meilleur climat social dans les imprimeri es P1.2/Attentes des clients
Négatives	P5/Non respect actuel de la réglementation P6/Image vieillotte (Gutenberg) P7/Secteur en crise Perte de parts de marché P8.1/Distorsion de concurrence P8.2/Manque de vision des imprimeurs P8.3/Faire sortir du schéma classique les imprimeurs « je paye ma taxe professionnelle » P10/Ne pas contrôler (ce n'est pas mon rôle)	P5/Danger des collectivités P5/Risque de réglementation pénalisante P8.2/Dérapage de certains imprimeurs P8.2/Risque de « clash » P5/Insatisfaction de s financeurs « pas assez loin » P5/Fournisseurs inquiets P10/Emplois jeunes P5/Accidents

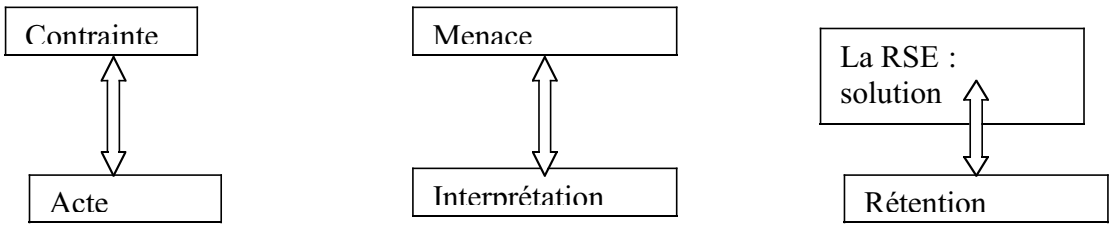
Nous analyserons dans ce qui suit les processus mis en œuvre par les acteurs.

2. Analyse des processus mis en œuvre

L'analyse des différentes informations fait apparaître un processus de construction du sens de la RSE par les différents acteurs présentés ci-dessus. Ces derniers ayant des objectifs multiples (la Fédération, les imprimeurs, les chambres des métiers, l'État régulateur), les actions mises en avant, les interprétations qui en sont faites et les solutions ou positions qui en sont issues mettent en avant des processus concurrents de construction du sens. Chaque groupe d'acteurs souhaite imposer la vision qui lui semble être la plus juste (en termes d'efficacité et de performance durable). En nous inspirant du processus de construction du sens (« sensemaking ») et de promulgation (« enactment ») définis par Weick (1977, 1979, 1995), nous mettrons en évidence dans cette seconde partie les différents évènements mis en œuvre par les acteurs pour construire des situations stimulant l'établissement de la RSE.

Les évènements étudiés concernent la période 1996-2004, mais la démarche de mise en œuvre de la conformité environnementale et sécurité n'est pas achevée. Après avoir identifié les évènements fondateurs de la construction du sens de la RSE pour les imprimeurs, les processus de sélection et de rétention seront étudiés afin de faire émerger les comportements des acteurs pour définir leur notion de la responsabilité dans une société façonnée selon leur vision.

Figure 1
Processus I de mise en scène de la RSE



Évènement 1
L'évolution de la réglementation : le premier pas vers l'environnement

Dès 1991, la Fédération des imprimeurs (FI) pressent le développement de la thématique environnementale par l'arrivée de nouvelles réglementations qualifiant les obligations des entreprises vis-à-vis des produits dangereux. En réponse à cette contrainte, la FI rédige un document « Guide pour l'environnement » visant à informer ses membres. Le recrutement d'un ingénieur environnement (IE) vient compléter en 1996 le dispositif. Par ces deux premières actions, la FI signale sa prise de considération de la responsabilité environnementale des imprimeurs et son engagement dans un processus de veille et de sensibilisation de ces membres sur le sujet. Pour la FI et l'IE, la thématique de l'environnement qui, au départ, est issue d'une réponse à une contrainte réglementaire est ensuite interprétée comme un moyen de reprendre son rôle de « fédérateur », mais cela n'était pas forcément un processus conscient « ce que je vous dis là fait partie du résultat de cette expérience », « il y a des choses qu'on pressentait ».

Évènement 2
Incident de la Ville du Mans

En 1997, un incident de pollution est constaté dans la Ville du Mans, les imprimeurs sont mis en accusation par la collectivité et l'ADEME - agence de l'eau -. L'origine de l'événement n'est pas claire. Différentes thèses s'opposent, indiquant une incertitude sur le rôle des acteurs. Dans une première version, ce serait la chambre des métiers du centre qui aurait provoqué une réunion entre les imprimeurs et la Mairie du Mans. Suite à cet échange, des critiques fortes ont été émises à l'égard des imprimeurs. Dans une autre version, ce serait une analyse de la boue de la station d'épuration de la Ville qui aurait signalé l'existence d'argent, et une mise en accusation des imprimeurs de cette pollution. Cependant, cette version semble surprenante, la recherche d'argent ne se faisant pas dans les boues. Cet événement prend alors énormément d'impor-tance, il est relayé dans la presse locale, l'information remonte au niveau régional, la Chambre des métiers s'en saisit, de même que l'ADEME qui représente l'État. Les collectivités et la loi sont alors vues comme des menaces par les imprimeurs. La Fédération est impliquée pour venir en soutien à ses membres. Or, il s'avère que dans le même temps, la Chambre des métiers obtient des subventions pour mettre en place une démarche environnementale, une chargée de mission propose alors la création d'une « marque verte » qui sera attribuée à tout imprimeur respectant la réglementation en terme de traitement de déchets désignés comme polluants. La menace devient une opportunité pour cette chambre afin d'une part, de valoriser son action vis-à-vis de ces diverses parties prenantes, les collectivités, l'ADEME et les imprimeurs et d'autre part, de récupérer des fonds disponibles pour aider les imprimeurs à se mettre aux normes. La FI, en la personne de IE, entrevoit l'opportunité d'une telle démarche pour retrouver un rôle d'intermédiaire privilégié au niveau des ministères - « l'occasion de faire du lobbying et de trouver des ressources financières » - et des imprimeurs, mais aussi pour financer son poste - IE doit trouver des ressources externes à la FI pour que son poste soit auto-financé. Contraint par la chambre des métiers qui a mis en place le réseau local de jouer un rôle passif, IE n'arrive pas à s'insérer dans le processus et créé alors avec une autre chambre des métiers le même procédé. Cependant, une décision nationale définit les imprimeurs ainsi que les pressing et les garages comme étant des cibles prioritaires en terme de prévention environnementale, ce qui justifie alors de manière opportune le rôle central de la FI. Suite à diverses pressions, la « marque verte » de la chambre des métiers du Centre est alors récupérée par la FI qui prend en charge sa diffusion au niveau national. Elle est considérée par la FI comme l'occasion de développer une nouvelle vision de l'imprimerie française, notamment de créer un avantage concurrentiel différentiateur relativement aux imprimeurs espagnols ou italiens.

Évènement 3
Arrêté prépresse, une nouvelle pression sur les imprimeurs

En 1999, parallèlement aux actions décrites ci-dessus, un arrêté sur le recyclage des déchets toxiques par les fournisseurs entraîne une nouvelle vague d'inquiétude pour les imprimeurs. Suite à une mauvaise interprétation du texte par les fournisseurs, les imprimeurs se voient contraints de s'engager dans une démarche environnementale. La rumeur prend de l'importance et n'est pas rapidement arrêtée, elle engendre une prise de conscience des imprimeurs de la menace que peut représenter l'environnement pour eux si la réglementation doit s'appliquer de manière urgente et coercitive. En renforcement de cette angoisse, l'expérience vécue par les garages avec le réseau de fournisseurs automobiles est alors érigé en situation à éviter absolument. La solution « marque verte » proposée alors par la FI de façon « clé en main » émerge alors comme une solution salvatrice, particulièrement parce qu'elle est proposée et non pas imposée. De surcroît, elle est moins coûteuse que d'autres démarches - de type certification ISO 14001-, ce qui renforce son intérêt pour les imprimeurs.
Nous pouvons constater ici comment une désinformation constitue l'occasion de surestimer des menaces, alors que dans la réalité, très peu de contrôles sont jusqu'alors effectués auprès des imprimeurs. Mais le fait de parler des risques possibles en termes de coûts et de supporter une pression d'acteurs partenaires de la filière - donc des entreprises ayant les mêmes contraintes - engendre un surdimensionnement du danger réel.

Évènement 4
Mise en place d'une redevance par la ville de Brest : projection sur les risques futurs

Les évènements précédents ont été autant de faisceaux encourageant les imprimeurs à s'engager dans une démarche de normalisation. Cependant, ces évènements n'ont pas été suffisants pour accélérer le processus. S'appuyant comme elle l'a déjà fait sur une évolution de la réglementation, la FI met en exergue les risques que celle-ci représente pour sensibiliser ses membres. Ainsi, la mise en œuvre de la redevance « déchets » par la Ville de Brest est l'occasion de démontrer par les faits la possible contrainte qui pourra s'imposer aux imprimeurs s'ils ne modifient pas leurs pratiques. Les coûts engendrés seraient alors plus élevés que dans le cadre d'une situation anticipée et négociée avec la collectivité. La mise en avant d'une expérience réelle d'un scénario prévu par la FI offre l'opportunité pour celle-ci d'argumenter en faveur de l'adoption de la démarche environnementale et de contrecarrer les chambres des métiers qui estiment le cahier des charges de la « marque verte » trop lourd et coûteux pour les imprimeurs. La dramatisation des risques encourus engendre la prise de conscience d'une partie des imprimeurs qui demandent alors à être assistés dans leur démarche par la FI, la chambre des métiers refusant ce rôle. La montée en puissance des risques est alors l'occasion pour la FI de retrouver une position d'acteur central pour ses membres.

Évènement 5
Trouver de nouveaux leviers d'action pour dynamiser le processus d'adoption de la marque verte

Lorsque la « marque verte » se diffuse, certains acteurs (imprimeurs et chambres des métiers) en perçoivent les limites et développent des comportements minimalistes, voire contraires au cahier des charges définis par la FI. Les seules injonctions de cette dernière n'ont pas d'effet, dans la mesure où la relation entre les acteurs n'est pas de nature hiérarchique, la FI dépendant des imprimeurs pour sa survie financière. Promoteur de services à ses membres, sa seule ressource est d'assurer un système de veille et d'alerte (d'où les processus précédents de pression sur les évènements) et de proposer des solutions acceptables pour les acteurs. Or, ces derniers estiment les charges trop lourdes et ont compris, par le truchement d'un processus d'apprentissage, que la « marque verte » pouvait être obtenue sans effort réel de changement de pratiques. Les failles du système étant désormais maîtrisées par les acteurs, ceux-ci sont rassurés et pensent avoir trouvé la solution aux menaces de l'environnement. Le comportement le plus opportun compte tenu de la stabilisation de la situation est alors de minimiser les engagements. En phase de routine, les acteurs de régulation ont moins d'influence sur les comportements. Cependant, l'IE, anticipe des risques majeurs dus à cette attitude : distorsion de la concurrence, perte de crédibilité de la « marque verte » et perte de patience des collectivités. Il lui faut donc trouver de nouveaux leviers d'action pour reprendre le jeu à son compte et relancer la normalisation.

Trois leviers sont ainsi identifiés :

- la menace des contrôles par l'ADEME est de nouveau mise en avant auprès des acteurs, mais ceux-ci ne reçoivent plus le message et le rejettent de manière violente en accusant l'IE de jouer le jeu des collectivités et non celui des imprimeurs ;
- la valorisation de l'action environnementale pour rajeunir l'image du secteur et attirer les jeunes devient

alors un argument sur lequel insiste la FI pour motiver les acteurs. La réalisation de produits dérivés de la « marque verte » est même envisagée pour développer cet avantage ;

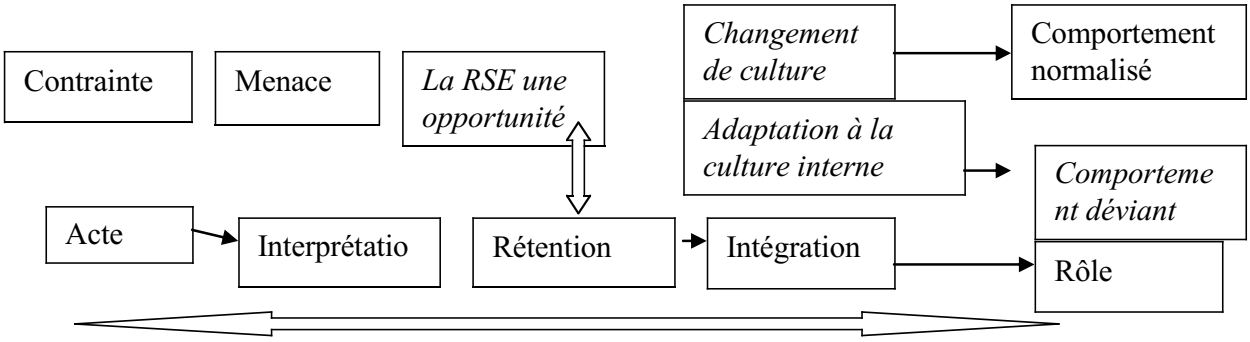
- la valorisation commerciale de la « marque verte » pour les clients des imprimeurs est aussi mise en avant comme étant l'atout principal. Ainsi, l'IE développe aujourd'hui une démarche d'argumentation essentiellement basée sur cet élément, les quelques grandes entreprises clientes - elles ne sont en réalité pas très nombreuses - ayant émis un intérêt pour la « marque verte » sont citées en exemples pour donner de la crédibilité au discours. La qualité exceptionnelle de ces entreprises est amplement mise en exergue. En outre, l'accent est mis sur une anecdote constitutive du pouvoir de séduction de la « marque verte » sur les clients.

Cependant, si ces deux derniers leviers « positifs » ont un impact sur une partie des acteurs, ils ne sont pas suffisants pour limiter les comportements déviants.
Suite à de nombreuses critiques de l'ADEME et des collectivités sur la lenteur du processus d'une part, et face aux risques amplifiés de distorsion de la concurrence d'autre part, l'IE doit trouver d'autres approches.

Évènement 6
La mise en place du document unique sur la gestion des risques : un pas vers la reprise en main par la FI

La mise en place d'une réglementation en terme de gestion des risques - ou document unique - constitue alors l'opportunité providentielle pour construire une démarche optimale et relancer les projets de la FI vis-à-vis de ses adhérents, justifier ainsi le rôle de l'IE. Les expériences passées servent de support pour proposer une procédure complète et maîtrisée afin de répondre aux « contraintes ». La justification mise en avant est la suivante : « L'environnement, c'est dépassé ». Le nouveau discours est en cours de construction dans l'objectif d'engager le processus d'adoption : les contraintes réglementaires émergentes sont des menaces si elles ne sont pas prises en compte, elles deviennent une opportunité de développement commercial et une source d'avantage concurrentiel si le label développement durable qui sera proposé par la FI est adopté. On retrouve dans la figure 2 le processus décrit précédemment. (cf. figure 1).

Figure 2
Processus II de mise en scène de la RSE



Discussion et conclusions

À partir d'une perspective de construction de sens et de mise en scène de l'environnement dans lequel opèrent les acteurs, il ressort globalement de notre analyse :

- que la RSE est le fruit d'un processus de construction de sens : de la crise à la régulation , ou de la contrainte à la normalisation, rendant ainsi le processus maîtrisé ;
- que la RSE s'accompagne un changement culturel : il y a ainsi évolution de l'optique produit vers l'optique client ; que les coalitions des acteurs ne sont pas fixes mais évolutives. Ainsi, au départ, il y avait la FI, la chambre des métiers, les imprimeurs opposés à la coalition formée par l'ADEME, aux collectivités, à l'Etat. Ensuite, la FI devenant acteur transmetteur de bonnes pratiques pour l'ADEME, les collectivités et l'État et facilitateur pour les imprimeurs s'opposant aux chambres des métiers et imprimeurs qui ne respectent pas les règles ;
- que la crédibilité des acteurs passe par la valorisation de la RSE. Il y ainsi établissement de relations avec des acteurs légitimes : les clients, les salariés (afin d'obtenir de la crédibilité interne) (Bécheur et Bensebaa, 2004), les jeunes (afin de rajeunir l'image) (Fombrun, 1996) ;
- que la RSE est de nature uniquement légale, ce qui signifie que les acteurs ne cherchent jamais à aller au delà de ce qui exigé par les lois en vigueur ;
- que l'engagement dans un processus stimule l'élargissement de la vision de l'environnement. De nouvelles parties prenantes sont considérées comme des partenaires potentiels ;
- que la culture métier détermine quelque peu la démarche de construction de la RSE : la culture du résultat observée dans ce cas est opposée à la culture du management associée généralement à la certification l'ISO ;
- que la démarche RSE est instrumentalisée dans l'objectif de sauver le secteur et de lui redonner un avenir ;
- que les individus sélectionnent les paramètres qui, dans l'incertitude, leur permettent de donner du sens à une réalité considérée comme complexe. Pour construire le sens de l'environnement et de l'avenir, les acteurs avancent des explications aux évènements importants et inattendus (considérées comme tels).

Certains acteurs ont plus d'influence que d'autres et rendent les évènements plus dramatiques pour ensuite les dédramatiser et apparaître comme les acteurs providentiels. La phase d'interprétation (sélection) est dès lors une phase médiatrice avant la phase ultérieure de rétention (mémorisation ou normalisation). Dans cette dernière phase, les acteurs développent des procédés pour maintenir les règles de fonctionnement. Les mécanismes formels et informels du contrôle social sont dès lors sollicités. La mémoire collective partagée de ce qui a été fait et de ce qui doit être fait sert de normes pour guider l'action future, définissant le comportement acceptable. Les acteurs refusant de s'y plier s'excluent d'eux-mêmes (comme par exemple les chambres des métiers qui refusent le cahier des charges de la « marque verte ») ;

- que l'occurrence de la crise rend équivoque la mémoire liée à l'action traditionnelle. Les acteurs doutent des normes et des règles (de type ne pas se préoccuper des déchets) pour assurer leur survie. Dans le cadre de routines, l'existence de comités et d'agences de régulation sert de contraintes latentes au comportement des membres. Lorsque la crise survient, les autorités publiques exigent, pour faire face à la situation exceptionnelle, des réactions et des comportements exemplaires : la marge d'action est alors réduite et le mode d'action adéquat est imposé par les autorités.

Nos résultats montrent ainsi que la RSE émane d'un processus de construction de l'environnement (Abolafia et Kilduff, 1988 ; McKinley et Mone, 2002 ; Smircich er Stubbart, 1985), mettant en évidence l'interaction des acteurs (Heider, 1958). La quête de comportements responsables s'appuie dès lors, non pas sur des préceptes existant ex ante ou sur des normes définies d'une manière transcendantale ou exogène, mais sur un triptyque action/contrainte, interprétation/menace, rétention/solution. Ce changement de perspective indique que la RSE est un phénomène sujet aux perceptions des acteurs quant au rôle des organisations dans la société (Merton, 1968). Les initiatives volontaires et les cas d'entreprises favorables pour la RSE doivent être considérés dans le contexte de leurs impacts sur le secteur et/ou la société, en incluant leur influence sur les discours et les politiques mises en place. Le changement de perspective peut cependant s'avérer problématique. En effet, le triptyque défini ci-dessus nécessite d'abord de l'acuité dans la sélection des actes (ou des actions). Ces actions sont-elles de type délibéré (Perrow, 1986) ou inconscientes ? Si elles sont de type délibéré, quels seraient les acteurs susceptibles de les choisir ? Ce qui suppose sans aucun doute de se pencher dans les recherches futures sur le management des actions de type social. Comment sont également appréciées les contraintes ? Ensuite, le triptyque requiert la bonne interprétation collective des menaces qui surviennent, la définition raisonnée de la bonne solution qui va être stockée dans la mémoire collective pour être utilisée au cours des processus subséquents. Comment obtenir la bonne interprétation qui ferait sens pour l'ensemble des parties prenantes. En dépit de ces difficultés, les résultats obtenus indiquent que c'est parce que la RSE émerge de l'interaction des acteurs et des actions entreprises, qu'elle ne doit pas être considérée comme une donnée. **Le premier apport**

théorique de cette recherche porte alors sur la prise en compte de cette interaction dans le cadre de l'analyse de la RSE d'une manière organisationnelle. En outre, dans un système de type récursif, la RSE émane des actions des acteurs et la solution apportée va agir à son tour comme une contrainte pour les acteurs (McKinley et Scherer, 2000). La démarche entreprise dans cette recherche permet de réaliser la synthèse entre le descriptif et le normatif - et c'est **le second apport théorique** de cette recherche - puisque l'analyse des processus entrepris par les acteurs pour construire la RSE débouche sur l'élaboration de solutions opportunes, susceptibles de servir de guides pour les actions à venir.

Sur le plan managérial, la recherche laisse entendre qu'il est significatif de se pencher sur les modes opératoires utilisés par les acteurs pour agir, sélectionner et retenir en fonction du contexte et des problèmes affrontés. Pour ainsi dire, il n'y a pas de charte de type RSE à proposer, mais plutôt une grille opérationnelle à suggérer.

Bibliographie

ABOLAFIA M. Y., KILDUFF M. (1988), Enacting Market Crisis: The Social Construction of a Speculative Bubble, Administrative Science Quarterly, 33, 177-193.

BEAVER W. (1999), Is the Stakeholder Model Dead, Business Horizons, 42(2), p. 8-12.

BÉCHEUR A., BENSEBAA F. (2004), Responsabilité sociale des entreprises : acceptabilité, crédibilité et légitimité des pratiques, XIIIe Conférence de l'AIMS, Le Havre, 2, 3, 4 juin.

BERMAN S. L., KOTHA A. C., JONES T. M. (1999), Does Stakeholder Orientation Matter ? The Relationship Between Stakehodler Management Models and Firm Financial Performance, Academy of Management Journal, 42, 488-506.

BUCHHOLZ R. A., ROSENTHAL S. B. (1997), Business and Society : What's in a Name, The International Journal of Organizational Analysis, 5(2), 180-201.

CAROLL A. B. (1979), A Three-dimensional Model of Corporate Social performance, Academy of Management Review, Vol.4, p. 497-505.

CLARCKSON M. B. E. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, Vol.20, p. 92-117.

DONALDSON T., PRESTON L. E. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications, Academy of Management Review, 20(1), 65-91.

FOMBRUN C. J. (1996), Reputation : Realizing Value from the Corporate Image, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

FREEMAN R. E. (1984), Strategic Management : A Stakeholder Approach, Boston : Pitnam.

HEIDER F. (1958), The Psychology of Interpersonal Relations, New York : Wiley.

KAPSTEIN E. B. (2001), The Corporate Ethics Crusade, Foreign Affairs, Vol. 80, 105-119.

MATTEN D., CRANE A. (2005), Corporate Citizenship : Toward An Extended Theoretical Conceptualization, Academy of Management Review, 30(1), 166-179.

MERTON R. K. (1968), Social Theory and Social Structure, New York : Free Press.

MCKINLEY W., MONE M. (2002), Foresight as Enactment : Organizations as Producers of Environments, Foresight Conference, University of Strathclyde, Graduate School of Business, 11-13 juillet.

MCKINLEY W., SCHERER A. G. (2000), Some Unanticipated Consequences of Organizational Restructuring, Academy of Management Review, 25, 735-752.

PERROW C. (1986), Complex Organizations : A Critical Essay, 3rd Ed.N New York : Random House.

SMIRCICH L., STUBBART C. (1985), Strategic Management in an Enacted World, Academy of Management Review, 10, 724-736.

SWANSON, 1995 ; Addressing a Theoretical a Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model, Academy of Management Review, 20, 43-64.

VAN LUIJK H. J. L. (2001), Business Ethics in Europe : A Tale of Two Effort, in R. Frederick (Ed.), A Companion to Business Ethics, Cambridge, MA & Oxford : Blackwell, p. 643-658.

WARTICK S. L., COCHRAN P. L. (1985), The Evolution of the Corporate Social Performance Model, Academy of Management Review, Vol.10, p. 758-769.

WEICK K. (1977), Enactment Processes in Organizations, in B. Staw et G. Salancik (Eds.), New Directions in Organizational Behavior, Malabar, FL : Robert Krieger, 267-300.

WEICK K. (1979), The Social Psychology of Organizing, New York : Random House.

WEICK K. (1995), Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks : Sage.

WHETTEN D., RANDS G., GODFREY P. (2002) What are the Responsabilities of Business to Society ?, in A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (Eds.), Handbook of Strategy and Management, London : Sage Publications, 373-410.

WOOD D. J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, Academy of Management Review, Vol.16, p. 691-718

Epargne salariale et Investissement socialement responsable, quel enjeu ?

Gérard BIJEIRE
Maître de conférences,
IAE de Toulouse
gerard.bijeire@wanadoo.fr

Jacques IGALENS
Professeur IAE de Toulouse
Chercheur LIRHE
(Laboratoire Interdisciplinaire
de recherche sur les ressources humaines
et l'emploi) et au GRG de Toulouse
jacques.igalens@univ-tlse1.fr

Les mesures récentes prises en France pour renforcer et développer l'épargne salariale se conjuguent avec l'attrait pour l'investissement socialement responsable (ISR) exprimé par les syndicats lors de la mise en place du CIES (Comité intersyndical d'épargne salariale). Nous devons donc nous interroger aujourd'hui sur les conséquences d'une réorientation de cette épargne issue de la participation financière. Pour cela nous présenterons l'opportunité offerte à l'ISR par les nouveaux textes et le positionnement des syndicats, puis nous examinerons le poids de la participation financière en France et son impact sur le marché financier.

I. L'épargne salariale, un dispositif rénové, des orientations nouvelles.

L'épargne salariale a connu, en France, de profondes évolutions depuis le début du siècle et notamment depuis la loi « Fabius » de février 2001, nous pouvons les présenter en trois points : elle constitue désormais un sujet de négociation annuelle obligatoire, les modalités techniques sont devenues plus souples et enfin la notion d'investissement socialement responsable y joue un rôle essentiel.

1) Sur le premier point, la négociation annuelle, il faut distinguer deux aspects.
D'une part l'épargne salariale devient l'un des quinze chapitres devant obligatoirement figurer dans une convention collective de branche pour que celle-ci soit étendue par le Ministre du Travail.
D'autre part l'épargne salariale figure chaque année au programme des négociations annuelles dans l'entreprise, à côté des salaires, de l'organisation du travail, du temps de travail, de la prévoyance collective et de l'égalité hommes-femmes. Bien entendu obligation de négocier n'emporte pas obligation d'aboutir et dans ce nouveau domaine comme dans les précédents, en cas de désaccord entre les partenaires on rappelle que c'est la dernière proposition de la Direction qui est applicable. Mais il faut prendre conscience de la portée psychologique d'une telle mesure, confrontés à la nécessité d'« en parler », les négociateurs aussi bien syndicaux que patronaux vont élever leur niveau de compétence sur le sujet et nous verrons d'ailleurs que du coté syndical les formations sont d'ores et déjà mises en place.

2) Sur le second point, les modalités techniques, il faut distinguer le PPESV et le PEI.
Concernant le plan partenarial d'épargne salariale volontaire (PPESV) fixe ou glissant, le plafond

d'abondement est supérieur à celui d'un plan d'épargne entreprise (PEE) classique (4600 Euros contre 2300), mais cet abondement supporte une cotisation sociale de 8,2% au profit du fonds de réserve des retraites pour sa fraction supérieure à 2300 Euros. Contrairement au PEE qui peut être institué par décision unilatérale de l'employeur, le PPESV ne peut être mis en place que par l'accord collectif. Le PPESV est souvent considéré comme constituant la version française des fonds de pension anglo-saxons bien que l'épargne salariale relève, comme son nom l'indique, d'une logique d'épargne et non d'une logique de retraite. On sait, en effet, que les systèmes de retraite se caractérisent par une mutualisation des espérances de vie, ce qui n'est pas le cas ici. Après dix ans le retraité ou le salarié retrouve tout ou partie (en fonction des cas) du montant des sommes épargnées, augmentées ou diminuées des revenus de ses placements.

Concernant le plan d'épargne interentreprises (PEI) il s'agit d'un plan organisé dans le cadre d'une branche ou d'un territoire. Créé par accord collectif, il permet à tout salarié compris dans le champ de l'accord de bénéficier de l'épargne salariale même si son entreprise est de petite taille ou s'il travaille dans le champ de professions libérales (médecins, avocats, notaires, experts-comptables, architectes, etc.) Avant cette loi ces salariés étaient de facto exclus des avantages attachés aux dispositifs d'épargne salariale du type PEE. Il est évident que le PEI ouvre également un nouveau champ à la négociation collective, des accords ont déjà été conclus dans la réparation automobile, dans le BTP mais aussi dans un département, la Seine-Maritime.

3) Sur le troisième point, la notion d'investissement socialement responsable, on peut relever que les salariés qui investissent dans un PPESV doivent se voir proposer un investissement dans un fonds commun de placement investi dans l'économie solidaire.
Mais, sur ce point, l'initiative la plus novatrice provient de la création du CIES (Comité intersyndical d'épargne salariale). Le CIES est né d'un processus de discussion engagé à la fin de 2001 entre les confédérations représentatives au niveau national : la CGT, la CFDT, la CGT-FO, la CFE- CGC et la CFTC.

Selon la CGT[1] « ces discussions ont très vite fait apparaître un triple constat, commun à l'ensemble des organisations :
- Avec la loi Fabius l'épargne salariale va connaître un développement important.
- L'épargne salariale est porteuse de menaces sur le salaire et partant fragilise les retraites par répartition.
- Le syndicalisme doit s'unir pour maîtriser le développement de l'épargne salariale ».

La CGT-FO s'est retirée de la discussion lorsque a été évoquée l'opportunité pour les syndicats d'intervenir plus activement et c'est donc sans elle que le 29 janvier 2002 a été signé l'acte de naissance du CIES ;
Selon la CGC[2] il s'agit :
- « De peser sur l'évolution de la législation en matière d'épargne salariale.
- De favoriser l'évolution de l'offre d'épargne salariale de la part des opérateurs (banques, assurances, organismes paritaires) vers des produits qui servent les intérêts réels des salariés, notamment sur les aspects énumérés ci-après :
- Rapport qualité/prix.
- Prestation aux salariés notamment : information claire et pertinente, existence de plusieurs fonds (actions, obligations, mixtes…).
- Possibilités d'arbitrages avec en particulier la disparition des offres libellées uniquement en titre de l'entreprise concernée.
- Gestion en titres socialement responsables et accès à l'épargne solidaire.
- Transparence de la gestion et qualité des audits possibles.
- Pouvoir de gestion clairement dévolu aux représentants des salariés »

Le CIES a très rapidement noué des contacts avec les pouvoirs publics (La COB qui depuis a été remplacée par l'Autorité des Marchés Financiers, les ministères concernés…) et en avril 2002 un rapport de l'Inspection générale des finances relevait que « la puissance publique doit encourager la structuration du marché par l'accompagnement des initiatives de la société civile, tout en s'assurant du bon fonctionnement des outils existants Une telle démarche devrait apporter des gages de stabilité aux investisseurs notamment institutionnels, encore circonspects sur l'intérêt de l'investissement socialement responsable ».
Ainsi adoubé le CIES a lancé un processus novateur de labellisation de l'épargne salariale mais pour comprendre les raisons de cette action il faut partir de la situation qui prévaut encore dans la plupart des cas.
Actuellement c'est le chef d'entreprise qui choisit seul le gestionnaire de son dispositif d'épargne salariale et souvent (mais pas toujours) il ne va pas chercher plus loin que tel ou tel membre de son pool bancaire car l'épargne salariale est considérée comme une composante parmi d'autres des relations banque/entreprise et ainsi l'épargne salariale (son montant, ses choix de placement) peut être utile lors des négociations portant sur les concours ou les conditions bancaires même si l'épargne salariale demeure toujours régie par des règles strictes.

[1] « la démarche de la CGT au sein du comité intersyndical d'épargne salariale » sur le site de la CGT : www .cgt.org

[2] « le comité intersyndical d'épargne salariale pour quoi faire ? » sur le site www.snpdoss-cfecgc.org

Les représentants des salariés n'ont donc généralement qu'une maîtrise faible voire pas de maîtrise sur les caractéristiques de placements offerts aux salariés ni d'ailleurs sur les fonds placés. Certes ils sont représentés dans les conseils de surveillance de ces fonds mais la CGC qualifie ces conseils de « pléthoriques donc inopérants » et de plus ils se réunissent une seule fois par an. En forçant quelque peu le trait on peut résumer la situation en relevant que paradoxalement l'épargne salariale qui indubitablement appartient aux salariés étaient jusqu'à présent gérée dans des conditions telles que les salariés étaient certes bien informés mais exclus des choix donc que cette gestion n'était pas démocratique.
La labellisation mise en place par le CIES repose sur une possibilité offerte par l'article 413 du code du travail :

- Art. 413.1 « Les syndicats peuvent déposer en remplissant les formalités prévues leurs marques et labels. Ils peuvent dés lors en revendiquer la propriété exclusive »
- Art. 413.2 « L'utilisation des marques syndicales ou labels ne peut avoir pour effet de porter atteinte aux dispositions de l'article 412.2 »

Cette dernière disposition renvoie à la liberté syndicale tandis que le processus lui-même de dépôt et de délivrance du label a été précisé par les articles 5 et suivants de la loi du 31/12/64.
S'appuyant sur ce dispositif d'usage peu courant le CIES a établi un cahier des charges à l'usage des fonds destinés à collecter l 'épargne salariale. Ce cahier des charges très détaillé est centré sur trois critères principaux :

- Le rapport qualité/prix, ce qui renvoie à des critères tels que la sécurité des fonds, la transparence de la gestion, la faiblesse des coûts de gestion en particulier ceux qui sont supportés par les salariés.
- Le contrôle effectif des représentants des salariés sur les fonds gérés, ce qui implique une majorité de représentants des salariés dans les conseils de surveillance.
- L'existence de considérations sociales et environnementales dans le placement des fonds[3].

Trois vagues d'appels d'offre ont été effectuées, la première a vu une forte sélectivité puisque sur les 33 candidats trois seulement ont franchi les étapes du cahier des charges qui comprenaient un examen sur dossier (admissibilité !) et un oral (admission !) : Axa Investment Managers dont l'offre Axa génération a été labellisée, Crédit Lyonnais Asset Management pour son offre Pacteo Label et Prado Management pour Horizon Solidarité.
Au total les offres labellisées en janvier 2005 étaient les suivantes : Arcania Label (SGAM), Axa génération, Epargne responsable (groupe AMA), Expansor, Fongepar plus de la CDC, Fructi-ISR des banques populaires, Horizon solidarité déjà cité, MACIF-Epargne, Pactéo Label, Philéis de la BNP-Paribas, Social Active du Crédit Mutuel et Uni-SR du Crédit Agricole. Il est bon de préciser qu'une offre a également été délabellisée, Ofivalmo à cause de la défaillance de son fournisseur d'information socialement responsable, Ethys.
Toujours à la date de janvier 2005, 350 contrats d'épargne salariale portant sur des produits labellisés ont été signés avec des entreprises de taille très variable mais de l'avis des membres du CIES une accélération est à prévoir notamment du fait d'une formation en cours des négociateurs syndicaux.

L'enjeu deviendra significatif lorsque la labellisation entraînera le basculement de fonds dédiés existants dans les grandes entreprises (Enjeu estimé à quinze milliards d'Euros) c'est là que se trouve le plus fort gisement mais aussi les plus fortes résistances de crainte de créer un véritable impact sur la place financière de Paris. Le CIES encourage un basculement progressif, à condition que dans la gamme proposée, au moins la moitié de l'offre soit constituée de fonds labellisés. Le comité veut aussi contribuer à lever l'obstacle que constitue le manque d'information sur l'investissement socialement responsable des grands cabinets d'expertise comptable, chargés de monter des offres d'épargne salariale.

II. Le poids significatif de l'épargne salariale au début des années 2000.

La Loi Fabius précitée a favorisé la diffusion des dispositifs de participation financière essentiellement par le développement de l'intéressement et des PEE. Selon les dernières enquêtes de la DARES (2004), fin 2002 ce sont 52 % des salariés du secteur marchand non agricole qui ont accès à un dispositif de participation financière, ils n'étaient que 48% en 1999 et 2000, 50,5% en 2001. L'accès simultané aux trois dispositifs (Participation, Intéressement et PEE) concerne un salarié sur cinq. Les combinaisons sont très différentes selon la taille des entreprises : c'est la participation qui est dominante dans les grandes entreprises, l'intéressement et les PEE dans les moins de 50 salariés (Rappelons que la participation n'est pas obligatoire dans ces établissements).

[3] Selon un sondage Opinion Way effectué mars 2002 pour la CFE-CGC, auprès de 1099 cadres, la labellisation syndicale des produits d'épargne salariale en fonction de critères éthiques et sociaux est une bonne ou une très bonne chose pour 82%. Quant à choisir les produits labellisés plutôt que d'autres, 62% répondent positivement (10% Tout à fait, 52% Oui, plutôt).

Pour apprécier l'importance de la dynamique participationniste en France nous examinerons les résultats des dernières enquêtes de la DARES en termes de taux de couverture, de flux financiers générés et d'évolution sur les quatre à cinq dernières années, de 1999 à 2002. Les résultats pour 2003 et 2004 sont très partiels. Nous envisagerons ensuite l'impact sur la place financière de Paris du basculement partiel de l'épargne salariale sur des fonds socialement responsables dans lesquels elle est encore peu investie.

1. Importance des dispositifs de participation financière en France[4]

	Entreprises ayant un accord Effectifs concernés		**Entreprises ayant distribué** Effectifs concernés	
	% Entreprises	% Salariés	% Entreprises	% Salariés
Participation				
2000	3	38,1	1,3	27,1
2001	2	38,6	1,2	28,3
2002	2,5	39,2	1,5	28,1
2003	2,4	39,7	1,4	27,5
Intéressement				
2000	3	27,4	1,9	21,1
2001	2,6	28	2,1	21,8
2002	2,5	31,4	2,0	24,3
2003	3,1	32,5	2,1	4,3
PEE				
2000	1,7	18,9*		12,5**
2001	2	19,8		13,5
2002	2,5	19,4		13,6
2003	3,4	22,1		15,5

** % des salariés épargnants (et non ayant accès à un PEE)*
*** % des salariés ayant reçu de l'abondement.*

Ce tableau montre qu'un nombre croissant de salarié est couvert par ces dispositifs de participation financière mais qu'il y a encore une marge de développement très importante. La DARES souligne que les petites entreprises qui ont développé un des trois dispositifs sont concentrées dans certains secteurs des services tels banque, assurance, informatique et conseil aux entreprise mais dans les autres secteurs des services aux entreprises et aux particuliers, la santé, l'éducation et l'action sociale et le secteur associatif « les entreprises ayant mis en place un des trois dispositifs sont assez rares, quelle que soit leur taille »[5]. De même l'approche par taille est révélatrice : dans les entreprises d'effectif compris entre 1 et 49, seulement 9,3% salariés ont accès à un dispositif, ce taux passe à 76,9% pour la tranche 50 à 499 salariés et à 91,9% pour la tranche 500 et plus. Globalement c'est seulement 51,8% des salariés qui ont accès à un dispositif. « Ainsi se trouve particulièrement mis en évidence le chemin à parcourir pour voir se généraliser la participation financière et l'importance des efforts à engager pour y parvenir »[6]. Cette marge devrait, à court terme profiter à l'intéressement dans les petites entreprises pour lesquelles il est devenu plus attractif.

Quant au PEE leur développement repose en partie sur les nouvelles dispositions (Loi du 18.02.01) qui fait obligation de poser la question de l'établissement d'un PEE lors de la négociation d'un accord d'intéressement ou de participation.

[4] DARES – Enquêtes Acemo-PIPA

[5] DARES – Premières synthèses 09/2004 - N°38 .1

[6] Rapport annuel du CSP pour 2002

2. Flux annuels sur les dispositifs de participation financière

Le tableau ci-dessous[7] décrit les flux nés de la participation financière pour les quatre dernières années connues (sommes versées en N au titre de N-1, en millions d'euros).

	Flux 2000	Flux 2001	Flux 2002	Flux 2003
Participation (Total hors CSG et CRDS)	3 965	4 536	4 658	4 535
Intéressement («)	2 908	3 495	4 089	4 266
PEE **** Versement total des salariés***	5 939	6 808	6 445	
• Versement de la Participation	2 080	2 098	2 186	
• Versement de l'Intéressement	1 294	1 957	1 572	
• Versement volontaire des salariés	1 669	1 740	1 676	
• Abondement	896	1 013	1 011	
Versements totaux sur produits d'épargne	7 824	9 246	8 917	
Montant total * Pour l'entreprise (brut)	8 446	9 830	10 607	
* Pour les salariés	1 669	1 740	1 676	
Total des flux	10 115	11 570	12 283	

Les flux récents de versements aux salariés progressent significativement en 2001 (+16,8%) et en 2002 (+ 8,9%), ils stagnent en 2002 du fait de la conjoncture économique défavorable depuis fin 2001 (versements 2002 en 2003). Cette dernière, via la diminution des valorisations boursières, explique aussi la chute de la valeur des PEE (tableau ci-dessous). Malgré cette petite baisse en 2002 du fait de l'intéressement, le flux vers l'épargne sur les deux dernières années est, à très peu près, de 9 milliards d'euros. Nous remarquons aussi que : L'effort d'épargne volontaire se maintient ce qui montre l'intérêt des salariés pour ce type de produit. Plus de 30 % des salariés ont accès à un PEE mais seulement 70% d'entre eux ont une épargne (3,4 millions fin 2002 contre 3 millions l'année précédente)[8].

3. Impact et évolution des dispositifs de participation financière depuis 1999

Le tableau suivant apprécie l'impact de chacun des dispositifs à partir des montants distribués et du nombre de bénéficiaires. Il met en évidence l'épargne qui en résulte.

Participation				
Montant total distribué (Millions d'€)	4 307	4 927	5 058	4 927
Nombre de bénéficiaires (milliers)	3 903	4 254	4 299	4 243
Intéressement				
Montant total distribué (Millions d'€)	3 161	3 799	4 445	4 637
Nombre de bénéficiaires (milliers)	3 050	3 283	3 720	3 753
Abondement du PEE				
Montant total distribué (Millions d'€)	863	974	1 101	1 098
Nombre de bénéficiaires (milliers)	1 803	2 024	2 079	2 389
Total des 3 dispositifs				
Montant total distribué (Millions d'€)	8 331	9 700	10 604	10 662
Nombre de bénéficiaires (milliers)	5 278	5 780	5 941	6 065
Salariés couverts par 1 des 3 dispositifs	6 922	7 163	7 768	7997
P.E.E.				
Versements totaux sur PEE	5 370	5 939	6 808	6 444
Nombre de salariés épargnants	2 730	2 981	2 968	3 404
Valeur cumulée des plans au 31. XII	*43 726*	*43 214*	*43 447*	*38 969*
Nombre total de salariés (pour info.)	*14 424*	*15 037*	*15 286*	*15 428*

Sur la période observée le nombre des salariés concernés par la participation financière est en hausse sensible toutefois en 2002 les montants globaux versés restent stables. La participation stagne depuis 2000, en nombre de bénéficiaire comme en montant distribué, en revanche l'intéressement progresse nettement, cette tendance devrait être confirmée en particulier en 2004 qui enregistrera les premiers effets de la loi d'août 2003 (retraites).

Les PEE connaissent un développement important depuis début 2001, en 2003 ils ont augmenté de façon spectaculaire, plus de 50% par rapport à 2002 (28 251 plans ou avenants ont été déposés dans les DDTEFP contre 17 396 l'année précédente)[9]. Cette croissance exprime les effets de la loi du 19.2.2001 qui autorise les dirigeants de PME (moins de 100 salariés) à bénéficier des avantages sociaux et fiscaux au même titre que les salariés.

Un ralentissement fort est observé au 1° trimestre 2004, selon la DARES il résulte de l'attentisme des entreprises face au nouveau Plan de Retraite Collective (PERCO) mis en place par la Loi du 28 août 2003 et qui est substitué au PPESV. Remarquons toutefois que les premiers résultats concernant les PERCO sont satisfaisants, 58 millions d'euros affectés et 241 000 salariés couverts au 31 août. Ce produit nouveau a su séduire des grands groupes (Carrefour, Sanofi-Synthélabo) comme des entreprises moyennes. Fin octobre 94 négociations supplémentaires étaient en cours couvrant potentiellement 450 000 salariés.

Si nous nous intéressons au contenu des accords signés en 2003 et donc intégrant le nouvelles dispositions législatives (PEI, PPESV et PERCO) le dernier rapport du CSP constate que « les fonds sécuritaires (monétaires et obligataires) sont à chaque fois majoritaires, les fonds à dominante actions minoritaires». Chaque PPESV comporte un fonds solidaire, c'est une obligation légale mais un seul comporte un fonds éthique (Charcuterie de détail) et un seul deux fonds labellisé CIES (Industrie pharmaceutique). A cette date l'épargne issue de la participation financière est manifestement peu investie dans les fonds socialement responsables[10].

7 DARES - Premières synthèses N°38.2 ; 09/2004

8 Rapport annuel du CSP pour 2002

9 Rapport annuel du CSP pour 2003/2004.

10 Fin 2003 le nombre de fonds labellisé est encore modeste : le CIES a accordé son label à 7 produits en 2002 et à 6 autres en 2003.

Ce n'est pas surprenant car la labellisation est récente, certes les développements sont rapides (350 contrats sur produits labellisés en 01. 2005) mais il reste beaucoup à faire pour aller en ce sens (communication, sensibilisation, incitations) au niveau des entreprises comme au niveau des branches qui, pour la plupart, prévoient dorénavant un comité de suivi de l'épargne salariale.

Le marché français de l'Investissement Socialement Responsable est récent et encore peu développé ; l'évolution de l'encours (en milliards d'euros)[11] le montre bien :

- Les flux annuels d'épargne sont significatifs de l'ordre de 9,7 milliards d'euro (en intégrant les entreprises publiques).
- La valeur cumulée des plans d'épargne est forte : prés de 47 milliards d'euros.
- Le CSP (Groupe de travail Gouvernance) affiche sa volonté de développer la question de la traduction, à l'intérieur de l'entreprise, de ses objectifs de responsabilité sociétale. « Des auditions seront organisées en ce sens » (Rapport annuel 2003/2004).

30/06/2003	31/12/2003	31/03/2004	30/09/2004	31/12/2004
2,9	4,4	4,5	4,94	

Fin 2004 le marché français de l'ISR pèse près de 5 milliards d'euros ; sa progression depuis 1999 est remarquable et il est en progression forte (122 fonds offerts par 49 sociétés de gestion fin 2004 contre 108 fin 2003). Malgré cela les actifs ISR pèsent encore peu, au 31 décembre 2004, leur montant ne représente que 0,5% de la capitalisation le la place de Paris (1 147 Milliards d'€).

Encore modeste il séduit progressivement les investisseurs institutionnels français. La troisième étude annuelle réalisée par Novethic-Amadeis et BNP PARIBAS Asset Management,[12] montre que plus de la moitié des 40 «grands» investisseurs représentatifs du marché français (plus de 400 milliards d'euros de réserves) investissent une part croissante de leurs actifs suivant une démarche socialement responsable. 90% de ceux qui ont réalisé un ISR annoncent leur intention de continuer et 38% du panel pense investir plus de 50 millions dans les 3 ans. Pour 54%, à plus long terme, la prise en compte de critères extra financiers devrait se diffuser à l'ensemble de la gestion.

La croissance des encours se poursuivra donc significativement mais certainement moins rapidement que dans la période 99-2004. Elle permettra à l'ISR de sortir de la « logique de niche »[13] qui est encore la sienne.

La participation financière peut accélérer le mouvement et l'amplifier, en effet l'ISR apparaît comme une réponse au développement de l'épargne salariale qui demande une gestion à long terme et donc passe par une répartition des risques sur plusieurs types d'actifs. Ce besoin est renforcé par les PERCO. Le développement des politiques et des dispositifs de participation observé dans le passé récent offre ainsi une opportunité :

- Le taux de couverture des entreprises et des salariés est encore modeste, via l'intéressement et les nouveaux produits d'épargne salariale les marges de progression à court terme sont importantes.

Tous ces éléments plaident pour un transfert partiel de l'épargne salariale sur des fonds socialement responsables. Ce transfert pourrait être rapide si les partenaires sociaux confirment leur engagement décrit dans la première partie de cet article ; la question en suspens est celle de l'importance de ce « basculement ». Si nous retenons l'hypothèse d'un transfert de seulement 20%, sur la base de la valeur des plans à fin 2003, cela représenterait plus de 9 milliards d'euros soit le double de l'encours ISR au 3e trimestre 2004 ce dernier pèserait alors 1,5% de la capitalisation de la place financière de Paris.

[11] L'indicateur Novethic, 3e trimestre 2004.

[12] « ISR ; Etat des lieux et perspectives du marché institutionnel français » Novembre 2004.

[13] JP Sicard, président de Novethic-Les Echos 20/01/2005.

Autonomie et Responsabilité Sociale

Claude BILLET
Consultant Associé
Cabinet "Réseau PENSANT", Paris

Le mouvement de la responsabilité sociale de l'entreprise défend un développement économique et technologique axé sur l'homme et fondé sur la nature. Parce que la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins est à préserver, le capital industriel doit compléter le capital naturel et social au lieu de s'y opposer. Pour y parvenir, plusieurs pistes sont privilégiées. Parmi celles-ci, le développement de la cohésion sociale arrive en bonne place. On imagine mal en effet un appareil de production soucieux de la préservation du capital naturel mais qui négligerait le progrès social. Or, le mouvement schumpétérien de destruction créatrice d'emplois et d'entreprises crée de fortes tensions sociales. On sait que les politiques économiques doivent permettre d'accélérer les flux et que faciliter les départs c'est augmenter les entrées dans les emplois. Ces derniers ne sont pas des stocks rares et précieux qu'il convient de préserver mais des créations vivantes qu'il convient d'encourager. Cette gestion des flux, difficilement acceptable en France, n'est cependant acceptable que pour autant que la solidarité sociale joue pleinement et que des perspectives claires d'adaptation au changement soient affirmées. Ces perspectives s'expriment notamment à travers des politiques de recherche scientifique et de développement des compétences pour son volet offensif, et d'intégration dynamique des salariés des entreprises en reconversion dans un système de protection qui dépasse la seule entreprise, pour son volet défensif.

En matière d'environnement, c'est la prise en compte des impacts négatifs de la production et de la consommation de biens sur le déroulement des processus écologiques et biologiques qui domine. L'utilisation raisonnée des ressources cycliques et renouvelables impose le plus souvent la révision des modes de production et de composition des produits pour les reconfigurer sous forme de flux matériels cycliques, fermant la boucle de la matière. Quant aux ressources géologiques et aux eaux souterraines fossiles la promotion de leur gestion scientifique à long terme est nécessaire du fait même qu'elles sont limitées par nature.

La responsabilité sociale de l'entreprise fait partie de ce vaste mouvement. Elle pourrait n'être qu'une nouvelle mode managériale, portée par le moralisme ambiant et une écologie conservatrice. Sa chance est de rencontrer de nouveaux besoins des entreprises en matière de flexibilité et de productivité, qui eux-mêmes rencontrent dans leur actualisation le désir d'autonomie des salariés. Notre propos est de montrer que la prise en compte du capital humain dans les entreprises est désormais une nécessité vitale pour l'entreprise mais que, de plus, elle croise l'exigence profonde des individus. Cette rencontre élabore une nouvelle organisation du travail tout aussi révolutionnaire que le taylorisme l'a été en son temps. L'entrée dans le monde du service personnalisé,

avec de curieux retours à des comportements standardisés, limités dans le temps (jeux en ligne par exemple…), impose des collaborateurs autonomes, réactifs et totalement impliqués dans la stratégie de l'entreprise. Dans cette économie naissante de la connaissance et du service, l'enjeu n'est pas mince : la qualité des compétences des salariés et leur synergie est seule capable d'allier rente économique et réactivité vis à vis de l'événement. A l'horizon, c'est un nouveau compromis salarial qui en train de se construire.

1. Les mésaventures de l'autonomie

1.1. La perte initiale

L'épaisseur, la complexité, la richesse de la relation que l'individu entretient avec son travail, l'excellence des résultats qu'atteignaient les compagnons et les artisans des siècles précédents, ont été niées au début du XXe siècle, par la pure rationalité de l'organisation scientifique du travail. Dès sa mise en place, le travail industriel s'accompagne de la perte de l'autonomie des salariés, beaucoup moins que la liberté qui est une réalité plus complexe, toujours en quête de nouveaux investissements. Ce modèle d'organisation provoque une rupture sans précédent dans l'histoire du travail. Si Taylor fustige la flânerie ouvrière, due à une très grande fatigue, il n'est pas plus tendre avec les patrons et leur âpreté au gain à court terme. Il s'évertuera longtemps à persuader les uns que le rendement peut augmenter avec une rationalisation des gestes qui se traduit par une moindre fatigue, et aux autres, que les nouvelles formes d'organisation du travail sont créatrices de formidables gains de productivité. Les directions résisteront pendant plusieurs décennies, peu soucieuses de se lancer dans l'achat de coûteux équipements et, en cela, soutenue par leurs ouvriers qui s'insurgent contre la perte de leur autonomie professionnelle. Le taylorisme s'accompagne également d'une justification idéologique destinée à faire accepter la division sociale du travail qu'il impose et qui rend incontournable la limitation de la contribution individuelle à quelques gestes élémentaires. La science du travail, dont Taylor estime avoir découvert les principes, permet selon lui, de dépasser l'empirisme vulgaire des époques précédentes. Il suffit de procéder à des analyses rigoureuses pour découvrir les lois véritables des gestes à accomplir, des rythmes à observer, des outils à utiliser… En fait, l'opération a consisté à transférer les compétences des compagnons-artisans aux ingénieurs des bureaux d'études pour les découper ensuite en petites rondelles de savoir-faire, facilement mémorisables par des non-initiés. De manière à justifier l'absence d'autonomie dans l'organisation du travail, Taylor présente le partage des tâches et des responsabilités comme une loi naturelle. Les uns sont plus à même de concevoir et d'organiser (les directions), les autres, du fait même de l'organisation du travail, sont plus enclins à exécuter (les ouvriers), sous réserve qu'on les y oblige, car ils sont naturellement en proie à la paresse et au vice. Et après tout, constate notre célèbre organisateur, ils ne peuvent être à la fois, au bureau et sur la machine ! Très vite, la question ne va plus se poser puisque selon la nouvelle méthode, les qualités en fonction desquelles les travailleurs sont désormais sélectionnés, ne sont pas d'ordre intellectuel mais essentiellement physique. Et le premier système de motivation apparaît, lui-même totalement réductionniste, fondé essentiellement sur le salaire au rendement qui permet d'assurer les besoins alimentaires de base.

1.2. La sécurité sans l'autonomie

Après la première Guerre Mondiale, l'instauration du compromis fordien finit par être jugé acceptable ; la toute puissance du modèle d'organisation sur lequel le salarié n'a aucune prise paraît acceptable pour autant qu'il permette d'accéder progressivement à la société de consommation. Cette perte de l'autonomie n'en pose pas moins la question de la motivation. La rationalisation du travail est fondée sur une idéologie naturaliste et béhavioriste qui veut qu'un même stimulus provoque une réponse identique. Cette démarche scientiste est à la base des expériences d'Hawthorne[1] qui consiste à faire varier un certain nombre de paramètres et d'enregistrer leur effet sur le rendement. Les salariées observées vont pulvériser les certitudes des organisateurs en préférant, pour décider d'augmenter leur rendement, l'intérêt qu'on leur porte plutôt que la qualité de leur siège ou de l'éclairage. A la fin des années vingt notre travailleur, mu jusqu'alors par son seul estomac, gagne un cœur et une nouvelle sentimentalité. Il devient sensible au comportement de la hiérarchie à son égard, mais également à la pression affective du groupe. Puisque ces attitudes ont une influence sur la productivité, les organisateurs en tirent la conclusion qu'un style de management plus humain, plus démocratique, de meilleures relations humaines seraient plus efficaces.

[1] MAYO, E, The Social Problems of an Industrial Civilization, 1945, New Hampshire, Ayer.

Cela tombe bien, puisque les démocraties occidentales entrent en guerre contre le totalitarisme nazi et nippon et par la suite, soviétique. Dès lors, entre le condamnable « laisser faire » anarchiste et l'horreur de l'autoritarisme national et/ou socialiste, la voie royale du commandement démocratique s'impose. Le TWI (Training within industry)[2], venu en Europe dans les bagages du Plan Marshall, a popularisé ce mode de commandement. Après les ravages des idéologies de la puissance, The Grid©[3], la fameuse grille des styles de management, apprend à des générations de chefs, les beautés du commandement démocratique. Les années d'après guerre correspondent à la montée en puissance des politiques sociales-démocrates de protection et de prévoyance sociales. Une fois encore l'autonomie cède le pas à la sécurité. Les grandes cathédrales fonctionnalistes et hiérarchisées que sont les conventions collectives élaborées après 1945, correspondent bien à la philosophie de l'Organisation Scientifique du Travail. Chaque poste occupe une place dans la production exprimée par une somme de points, et la valeur du point étant fixée, le salaire est précisément défini. La retraite correspond à une fraction différée du salaire hiérarchique.

Cependant, affectueusement commandé et socialement protégé, notre travailleur va pourtant connaître une nouvelle mutation qui commence à entamer l'édifice taylorien. Dans les années soixante, il se voit greffé un cerveau raisonneur et calculateur qui le fait agir en acteur[4] cynique au sein d'un système de pouvoir. Conduit par son seul égoïsme, qui pèse constamment ses gains et ses pertes, il élabore des stratégies d'alliance pour augmenter son influence. Notre travailleur devient un redoutable stratège, capable de tracer son propre chemin à travers les consignes et les modes opératoires. Lasse de tout prévoir et de tout planifier, l'organisation du travail commence à lui accorder une certaine marge de manœuvre. Commence alors, une relation conflictuelle entre la liberté te le contrôle.

L'histoire continue et vient heurter de plein fouet le front plissé des organisateurs scientifiques : passe encore que l'on dise bonjour au travailleur, qu'on lui applique un style de management plus ou moins participatif, qu'on lui accorde le choix entre plusieurs approches prédéterminées mais qu'on accepte qu'il se pose des questions ontologiques et métaphysiques : c'est trop ! Qu'est-ce que travailler et quel sens cela a-t-il pour moi ? Peut-on trouver un certain plaisir à travailler ? Peut-on accéder à une certaine forme d'épanouissement personnel ? On sent percer la monter la grande vague de l'individualisme et le début d'un mouvement qui pose *le souci de soi*[5] comme la référence ultime. Cette recherche est difficile dans un contexte d'organisation scientifique du travail car la réalisation de soi suppose une certaine forme d'autonomie. Dans l'industrie des années soixante-dix, les conditions réelles de travail ne prédisposent pas tout à fait à cette recherche spirituelle. Cependant le ver est dans le fruit, avec Maslow[4], notre travailleur se voit doté d'une conscience morale exigeante et d'une volonté d'affirmer son individualité. On notera que l'histoire de la motivation suit le déroulé de la pyramide de notre psychologue : les motivations strictement physiologiques d'abord et le salaire au rendement, la sécurité ensuite avec le compromis fordien, la chaleur de la communauté avec l'école des relations humaines, le surgissement d'un moi calculateur avec l'analyse système, enfin la réalisation de soi et le souci personnaliste.

1.3. La déferlante japonaise

On pouvait espérer une sorte de fin de l'histoire de la motivation des travailleurs dans l'ère industrielle ! Pas du tout, car dans le même temps une déferlante venue d'Asie est en train de submerger les marchés de l'automobile et des produits bruns… L'Occident découvre avec stupeur et dans un certain désordre, les cercles de qualité, le juste à temps, le zéro stock et la qualité totale…mais également le travail en équipe et la flexibilité : méthodes qu'il avait, pour une part, inventées et vite oubliées, au nom du taylorisme... Les gains de productivité sont énormes, des pans entiers des industries de base et manufacturières nord-américaines et européennes sont détruits et les autres s'obligent à de sévères mises en cause. On finit par remarquer, quel que soit le modèle retenu (toyotisme, Hondisme…), qu'il prend le contre pied de la vulgate fordo-taylorienne. La qualité, la flexibilité et la productivité sont atteintes grâce à l'opérateur et non contre lui. Plus les équipes sont compétentes et autonomes, plus la flexibilité et la productivité sont meilleures. En bons ingénieurs, les industriels européennes pensent d'abord qu'il s'agit de techniques et qu'on va pouvoir vite les imiter. Mais on découvre bientôt que copier les méthodes ne suffit pas. Kanban, Jit, Tqc… s'insèrent dans un système partagé de valeurs, de morale personnelle, de loyauté, à l'opposé du cynisme qui s'est développé dans les entreprises occidentales entre fabricants et clients, fournisseurs et donneurs d'ordre, patrons et employés. La révolution de la communication en brisant les rétentions stratégiques de l'information, va se surajouter à ces bouleversements culturels en potentialisant l'individu, le groupe et le réseau. Cette révolution culturelle comporte en germe une autre révolution sur la place du salarié dans l'entreprise.

---

[2] HUBLART C, Le TWI in Formation continue et développement des organisations, n°80, 2e trimestre, 1989.

[3] BLAKE R.R, MOUTON J.S, La 3e dimension du management, (traduction ME Jacquard), Paris, les Editions d'Organisation, 1988.

[4] CROZIER M, FRIEDBERG E, L'acteur et le Système, Paris, Editons du Seuil, 1977.

[5] FOUCAULT M, L'herméneutique du sujet, cours au collège de France en 1982, Gallimard, Seuil, 2001.

2. L'ère de la connaissance et la reconquête de l'autonomie

2.1. L'irruption de l'intelligence

Avec la montée en puissance de l'économie de la connaissance et la transformation des marchés, notre travailleur va connaître une nouvelle transformation, dont l'origine est le besoin vital de la flexibilité *et* de la productivité. En effet, le dépassement de la contradiction entre ces deux termes demande des acteurs capables de s'adapter avec succès à des situations complexes, changeantes, faites de réactivité, de maîtrise d'aléas et de création de réponses à des événements inédits. Pour y parvenir les compétences mises en œuvre ne sont plus des savoir ou même des savoir-faire reproductibles. Il s'agit du développement de véritable intelligence de situations de production complexes : le terme *d'intelligence* supprime la célèbre distinction entre la conception et réalisation, entre le savoir et l'action, puisqu'il est à la fois connaissance de la complexité de la situation et action pour la changer. Cette compétence est acquise dans le feu de l'action. Ainsi, dans l'ère postindustrielle, notre travailleur subit une nouvelle transformation, il devient intelligent ! Il est à noter que ce mouvement a des origines clandestines, car porté par la nécessité d'atteindre les buts qui lui étaient assignés, notre travailleur utilisait déjà son intelligence pour aménager les situations de travail, tout en respectant, en surface, la discipline industrielle et le savoir tout puissant du bureau des méthodes. Depuis une dizaine d'années, il lui est maintenant imposé de faire ce qui lui était avant défendu. Les organisateurs se rendent compte qu'il est plus efficace de former, d'expérimenter et de faire confiance plutôt que d'encadrer et de surveiller.

2.2. Autonomie et réseau

La mise en œuvre de coopérations interentreprises (fournisseurs, sous-traitants, contractants…) implique de nouveaux designs organisationnels, révolutionnaires à certains égards. Certaines sociologues américains comme Castells (1998) dans « The Rise of the Network Society » pensent que la généralisation de la logique de réseau marque « pour la première fois dans l'histoire que l'unité première de l'organisation économique n'est pas un sujet, ni individuel (l'entrepreneur ou la famille), ni collectif (la classe capitaliste, la firme, l'Etat), l'unité est le Réseau ». La compétitivité des entreprises se joue sur la capacité à exploiter les relations qu'elles établissent avec leurs partenaires internes et externes, en développant des actifs relationnels de haut niveau. La structure en réseau balaie les principes fondamentaux de l'organisation traditionnelle. La spécialisation étroite et la répartition clairement établie des responsabilités sont remplacées par la polyvalence, la polycompétence et des prises de responsabilités en fonction de l'événement (aléas, situations inédites, changement de programmes…). La hiérarchie, comme principe régulateur de l'activité et de coordination des tâches, est remplacée par le recours à l'équipe et aux réseaux multi-directionnels. L'impératif de régulation cède le pas à celui d'adaptation au changement. La compétence est définie comme une forme d'intelligence de l'action qui permet de faire front, en temps réel, à des situations productives complexes. L'intelligence stratégique n'est plus strictement localisée au sommet de l'entreprise et dans ses divisions. Elle est présente à la base parce qu'elle a été ingérée, comprise, discutée, corrigée et qu'elle est directement mise en œuvre. La performance économique est assurée par des collectifs de production, seuls capables de répondre aux besoins de flexibilité et de productivité.

2.3. L'émergence du capital humain

Une fusion d'entreprise sur deux va à l'échec pour des raisons, entre autres, de coopération impossible entre les équipes. Le facteur humain étant par définition plus statique que les capitaux ou l'information, il peut apparaître comme un frein à la mise en œuvre d'une stratégie. Dans un environnement incertain et très concurrentiel, le processus stratégique évolue d'une conception séquentielle (objectifs, structures, systèmes) vers une élaboration et une mise en place interactive. En effet, la complexité des marchés ne permet plus le choix d'une conception élaborée au sommet et diffusée tout au long de la structure hiérarchique. Elle est remplacée par une culture coopérative facilitée par un accès facile à l'information et ses technologies. L'image d'une entreprise «neuronale » est là pour rappeler que la performance dépend plus d'une intelligence collective que de la réflexion de l'équipe de direction. Le facteur humain est un acteur qui, selon sa qualité, devient un facteur de croissance ou au contraire de limitation. La mise en oeuvre d'une stratégie ne se conçoit plus sans un fort investissement en capital humain. Mais celui-ci n'est pas seulement du potentiel accroché à des individus comme des boules de Noël, il s'agit également d'intelligence collective. La compétence est individuelle, mais la performance économique est collective. Les dirigeants commencent à percevoir que la transition vers l'économie de l'innovation et de la connaissance rend

indispensable une gestion différente des ressources humaines. Le travailleur occidental a retrouvé son autonomie. Son intelligence, sa réactivité, ses capacités d'innovation sont en passe d'être reconnues et valorisées. Il reste une dernière marche, celle de la place que ces nouveaux travailleurs de l'intelligence vont occuper dans l'entreprise. Deux obstacles sont à surmonter : l'idéologique et l'économique.

2.4. La résistance à l'autonomie

La conjugaison de la flexibilité et de la rentabilité, obtenue grâce à la contribution volontaire des équipes met en présence d'une véritable compétence collective. Mais si l'entrée dans l'ère du taylorisme a été marquée par une forte résistance des ouvriers et des patrons, la sortie n'en est pas plus aisée. En effet, les employés constatent, avec parfois une réelle souffrance, que le travail envahit progressivement toutes les dimensions de la personnalité : être un bon technicien de son métier ne suffit plus, il faut être un athlète complet dont la prestation totale est évaluée par le client, les équipes, les responsables, les financiers et les marchés, les managers et les fournisseurs… L'autonomie, c'est à dire la réappropriation de toutes les dimensions du travail que le taylorisme avait séparées, s'accompagne d'un stress important. La liberté s'éprouve dans l'angoisse. Pour les dirigeants, l'autonomie, même si on veut la diffuser, fait peur : les enjeux pour soi et pour l'entreprise sont tels que l'on y regarde à deux fois avant de consentir à perdre une partie de son pouvoir. Le centralisme est une idéologie sécuritaire qui repose sur un fantasme de maîtrise : tout savoir, tout agir, tout contrôler… Autorégulation, empowerment, réactivité font partie des nouvelles compétences. Or, dans le même temps, on constate un renforcement des procédures, des contrôles, des reporting et des formes d'évaluation qui privilégient la performance individuelle. De grandes entreprises de niveau mondial hésitent à passer le pas d'une véritable autonomie des collaborateurs. Ce chemin difficile, contradictoire, vers la liberté d'action, se paye par des tensions grandissantes ; les collaborateurs ont le sentiment d'être soumis à une double-contrainte : autonomie et responsabilité mais dépendance et surveillance, performance individuelle et compétence collective, développement d'un réseau personnel mais reporting hiérarchique serré.

« Dans l'entreprise, la mauvaise réputation de la relation d'aide est l'un des pires poisons sociaux, mauvaise réputation qui repose sur une conception darwinienne et cynique du social et de l'altérité, le couple : fort/faible. Pour que des centaines milliers de personnes disposent chaque matin de leur journal, il faut la veille que des milliers de personnes aient collaboré ou mieux se soient entraidées. La collaboration, à elle seule, ne suffit pas comme concept, ni comme type de relation pour engendrer le sentiment de communauté qui sera la cause de la qualité. Et une pudibonderie coupable n'ose pas nous faire prendre conscience à quel point la bonne humeur est une cause directe de productivité. Les relations sociales sont sérieuses quand elles ne sont pas tristes et qui se réjouit de son travail bien fait doit le faire dans son coin dans l'idée qu'il a volé sa joie à son salaire. Le consommateur se réjouit des choses mêmes qui font faire grise mine aux producteurs. Les formes de management ne sont pas à la hauteur de la richesse mise chaque jour sur le marché, ni à la hauteur de la quantité d'intelligence humaine incorporée dans les produits. La littérature manageriale est aussi pauvre que ses modèles de gouvernementalité. La littérature classique nous fournit pourtant des dizaines d'exemples où le fort demande de l'aide et c'est parce qu'il est fort qu'il demande de l'aide[6] ».

Un autre exemple des changements radicaux qui sont nécessaires pour définir un mode de gouvernement des entreprises qui soit en harmonie avec les nouvelles conditions de la production de service. G. REYRE[7] propose de promouvoir la conversation comme mode de régulation des relations humaine dans l'entreprise. Il cite à ce propos Théodore Zeldin pour qui «la conversation est une rencontre d'esprits qui ont des souvenirs et des habitudes différents. Lorsque des esprits se rencontrent, ils ne se limitent pas à échanger des faits : ils les transforment, les remodèlent et en tirent d'autres implications, se lancent dans de nouvelles directions. La conversation ne se contente pas de battre des cartes : elle en crée de nouvelles ». Issue du siècle des lumières, la conversation définit un nouveau code des rapports humains qui suppose d'accepter que les personnes pensent de manière différente de soi. La conversation repose sur quelques principes simples : l'opinion et l'intelligence des interlocuteurs ont de la valeur, de l'importance et constitue une richesse dont il serait absurde de se priver. Il faut également accepter de ne pas connaître par avance le résultat de l'échange, laisser libre cours à l'imagination et à l'invention, et de ne pas s'en tenir à l'examen étroit de la réalisation d'objectifs. Encore faut-il, dit l'auteur, avoir le courage de ses opinions et de les argumenter. La globalisation met en relation des personnes qui ont des « backgrounds » forts différents. Sans médiation, la communication ne s'établit pas spontanément, les expertises et les expériences professionnelles sont tellement diverses que des ponts doivent être trouvés pour établir des échanges. La conversation casse les langues de bois les mieux établies. La circulation de la parole est un formidable levier d'implication et d'efficacité.

---

[6] PROUST, François, Du cynisme à la relation d'aide, enjeu du coaching, Document Interne, Réseau Pensant 2005, également Maximes à l'usage des dirigeants et des dirigés, Paris, Rivages, 1999

[7] REYRE, Gérard, Du courage d'être manager, Paris, Editions Liaisons, 2004. Entreprises & carrières, 2004.

3. Vers un nouveau compromis salarial

3.1. Les salariés sont en passe de se considérer comme un capital

La responsabilité des individus et des collectifs de travail est telle que la production d'un service qui ait du sens pour le client passe par les nouveaux travailleurs de la connaissance ; le produit disparaît au profit d'un ensemble de prestations récurrentes qui sont à double effet : elles obligent à innover tout en baissant les prix mais en tentant en contrepartie de fidéliser les clients. Savoir et client ont envahi l'entreprise dont ils sont les véritables agitateurs. La firme moderne applique moins un modèle de production qu'elle ne construit une organisation qui lui permette d'incorporer l'univers du client dans ses choix stratégiques, organisationnelles et technologiques. Elle est contrainte d'inventer un mode d'organisation réactif (flexibilité plus autonomie…) et apprenant (amélioration continue plus formation continue de haut niveau pour tous…). Or, cette gestation a lieu dans un monde d'affrontements des entreprises entre elles, des compétences entre elles et du capital financier et du salariat. On touche le cœur de la contradiction de ce système : avec le concept de service, les entreprises développent de stratégies de fidélisation des clients dont la réussite repose sur la qualité (compétence et implication) des femmes et des hommes qui assurent ce service. De la même façon, elles sont contraintes d'inventer des stratégies de fidélisation de leurs collaborateurs dont une partie au moins devient de moins en moins facilement interchangeables et remplaçables. Dans le même temps elles sont attirées par les possibilités de moins disant social et de la diminution des charges sociales. La nécessité d'une rentabilité acceptable par les marchés financiers, impose une rationalisation continue de l'organisation. Cette recherche permanente de la « lean company » implique la nécessité de destructions d'emplois (suppressions, délocalisations…) et de compétences (obsolescence, automatisation, robotisation…) dans le même temps que des créations se font jour. Dans ce contexte, ayant le sentiment d'être fragilisés par la globalisation et le progrès technologique, d'être sacrifiés sur l'hôtel des profits financiers, les salariés ont de plus en plus conscience de leur apport comme capital humain. Ils ne sont pas contents. Ils considèrent que pour l'instant, que seuls les dirigeants s'en tirent bien, trop bien, avec des salaires mirobolants et d'épais amortisseurs faits de paquets de stocks options… Une grande loi de la sociologie veut que dans l'échelle sociale, si les idées montent, les comportements descendent. On peut donc parier que les prochaines négociations du compromis salarial porteront sur l'appropriation par les salariés de la valeur résiduelle de l'entreprise et non sur simple augmentation de salaire.

3.2. Imaginer en matière de rémunération

Selon Michel AGLIETTA et Antoine REBERIOUX[8], les actionnaires, notamment les fonds de pensions achètent et vendent des actions sans s'intéresser à la gouvernance des entreprises pourvu que les profits leur paraissent acceptables. Les entreprises sont de moins en moins bien contrôlées avec tous les risques de dérives que l'on a pu constater. La remise en cause de l'actionnaire tout-puissant aboutirait à considérer l'entreprise non comme un objet de propriété mais comme une entité coordonnant une pluralité de compétences animée par un intérêt collectif. Or, tout le monde doit contribuer à la définition de l'intérêt collectif : actionnaires, dirigeants et salariés. Les auteurs pensent que cela permettrait de définir une meilleure préoccupation du long terme et remettre l'entreprise dans la voie du progrès social. L'une des tâches essentielles de la Fonction Ressources Humaines est d'avoir de l'imagination en matière de rémunération en fonction des différentes catégories de salariés.

Le premier groupe est constitué des salariés occupant des métiers reconnus au sein de l'entreprise et qui pratiquent de longue date l'adaptation des compétences et la reconversion interne. Les RH doivent accompagner ce mouvement, veiller à la gestion des emplois et proposer des formations qui assurent l'adaptation aux évolutions du métier. L'intérêt est porté sur des systèmes de rémunération liés aux résultats individuels et à ceux de l'entreprise.

Le second groupe de salariés est composé par les professionnels ayant une expertise forte, reconnue et valorisable à l'extérieur de l'entreprise. L'unité d'appartenance principale peut être la profession et le métier. Les pairs sont organisés en réseaux externes qui organisent l'échange de d'expériences, de connaissances et opportunités d'emploi. Cette population procède volontiers à des échanges symboliques ; elle est particulièrement sensible aux signes d'identification et de valorisation, de reconnaissance de la performance, d'ouverture sur des nouveaux domaines de compétences. Leur contribution est appréciée à travers la diversité des missions et projets qui sont confiés à ces grands professionnels. Ce sont eux le cœur de cible des nouvelles formes d'intéressement à développer en nouveau compromis salarial.

Le troisième groupe est constitué par une population à

[8] Michel Aglietta et Antoine Reberioux, Dérives du Capitalisme Financier, Paris, Albin Michel, 2004.

faible niveau de qualification. La forte vulnérabilité de ces salariés, qui sont directement touchés par les restructurations et les réductions d'emploi devraient être compensées par le développement de leur employabilité, comme le prévoit la nouvelle loi sur la formation tout au long de la vie. La fonction RH doit maintenir parmi cette population un fort sentiment d'appartenance qui peut être renforcé par la mise en place de systèmes d'épargne salariale ou de participation aux résultats.

Conclusion

Le grand enjeu de la fonction RH dans les années qui viennent, est celui de l'ouverture d'un chantier gigantesque : celui de l'élaboration d'un nouveau compromis salarial dans cette une économie de la connaissance en gestation. Pour ne pas risquer de perdre certaines ressources sensibles et surtout, pour offrir aux salariés, un lieu de vie professionnel propice au développement de leur potentiel, l'entreprise doit savoir trouver de nouvelles formules de rétribution de son capital humain. Des signes avant coureurs se font jour : des entreprises du même secteur commencent à mutualiser leurs opportunités de carrières destinées à leurs collaborateurs de façon à ce que les parcours puissent se développer sur une base élargie. D'autres entreprises intègrent dans leur rapport annuel un état des lieux sur la valorisation de leur capital humain. En cas de création d'activité ou de changement de site, les coûts d'adaptation sont de plus en plus souvent pris en compte comme le coût et les délais d'acquisition ou de duplication des compétences, les coûts de reconstitution d'un tissu relationnel local de qualité avec les sous-traitants, les partenaires œuvrant dans des activités semblables ou connexes. Les indicateurs liés à la qualité des ressources humaines sont désormais intégrés dans les tableaux de bord stratégiques des entreprises où le capital humain est une ressource critique. Mais le véritable enjeu est celui de l'intégration des intelligences comme capital humain dans les entreprises. La partage actuel des résultats entre les actionnaires et les dirigeants ne paraît plus acceptable.

C'est la condition qui va permettre de construire du collectif ayant la puissance d'un actif stratégique et constituant une source de différenciation de première importance. L'entreprise n'est pas seulement une collection de compétences individuelles, si prestigieuses soient-elles. Ce qui rend sa production quasiment inimitable est le résultat d'une histoire de passions et de compétences collectives, de réseaux de pouvoir et d'influence, de capitalisation de connaissances et de savoir-faire acquis au fil du temps et parfaitement inimitable.

Les RH ont une énorme responsabilité dans la gestion intelligente de ce nouveau chantier qui coexiste avec la mise en place de nouveaux designs organisationnels. La décentralisation au management des activités opérationnelles de gestion des RH (choix et suivi d'intégration, évaluation, détection des potentiels, décision des affectations, bonus et primes…) est désormais d'outils tels que les bases de données qui recense de manière structurée le portefeuille de compétences de l'organisation. Des systèmes de requêtes sophistiqués permettent de procéder à des analyses complexes sur la base de mises en relation de signifiants. D'autres outils dits « collaboratifs » généralisent l'interactivité dans les systèmes d'information qui favorisent l'accès de tous par l'Intranet. Des applications intéressent particulièrement le pilotage de projets aux effectifs nombreux et disséminés mais qui autorisent cependant une forte personnalisation ; d'autres assurent le pilotage d'échanges organisés autour de la compétence et de la performance, entre le coach, le manager et ses pairs, permettant de concevoir un cheminement professionnel individualisé associé à des choix en termes d'affectation, de formation et de développement personnel. Les dernières versions des ERP intègrent des éléments de navigation et d'interactivité dans leurs modules RH. Enfin, les «outils de simulation et d'aide à la décision », par leurs capacités d'exploitation étendues, permettent un grand nombre de fonctionnalités, à partir de la base de données initiale. On peut ainsi exprimer les besoins en compétences, identifier les profils correspondants, mesurer les écarts entre l'offre et la demande de compétences, analyser le portefeuille de compétences de l'organisation et cibler les offres de développement sur les besoins stratégiques.

La nouvelle économie de la connaissance qui s'avance doit beaucoup au progrès technologique, mais elle ne se résume pas à celui-ci. Le célèbre slogan d'une banque allemande implantée à New York : « Ce qui compte c'est l'idée, tout le reste c'est de l'argent… » s'actualise chaque jour. Les salariés prennent ce slogan au pied de la lettre ; commence à percevoir que leur participation au capital de l'entreprise, sous une forme qui reste à déterminer, en est la juste conséquence ; aux RH d'en imaginer les cheminements.

Les choix de carrière des étudiants : contrat de travail vs entrepreneuriat

Jean-Pierre BOISSIN
Professeur Chercheur
CERAG UMR CNRS,
Université Pierre Mendès France, Grenoble
Jean-Pierre.Boissin@upmf-grenoble

Sandrine EMIN
Maître de Conférences
IUT d'Angers
Sandrine.Emin@upmf-grenoble.fr

La France figure parmi les pays au monde dans lesquels la création d'entreprise est le moins souvent envisagée comme choix professionnel. Ceci a été confirmé par l'enquête menée par le conseil des affaires de l'ONU et synthétisée dans l'étude GEM (Global Entrepreneurship Monitor) au sein de 29 pays. Elle illustre un état de fait : devenir créateur d'entreprise reste un parcours atypique en France. Cela est particulièrement vrai pour les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur puisque sur l'ensemble des créations recensées en 2002, on ne compte que 12% de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (INSEE Première, 2003). Ils n'étaient que 8% en 1998 (Enquête SINE, 1998). Dans ce contexte, la formation à l'entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement supérieur est promue et progresse en France à un rythme soutenu. Dans le cadre du plan Innovation 2002, le concept de Maison de l'Entrepreneuriat a été introduit (Boissin, 2003) afin de formaliser les différentes démarches dans le domaine. A la rentrée 2004, il existe sept premières Maisons de l'Entrepreneuriat en France (Grenoble, Aix-Marseille, Clermont-Ferrand, Lille, Limoges, Nantes, Poitiers). Certaines études, en contexte français, ont déjà montré l'importance de la sensibilisation à l'entrepreneuriat pour le développement d'une conscience entrepreneuriale (Tounès, 2003). Mais aucune, à notre connaissance, ne renseigne sur ce que doit contenir une formation à l'entrepreneuriat pour favoriser la sensibilité entrepreneuriale. Dans ce contexte, l'objectif principal de l'étude consiste à s'interroger sur les croyances professionnelles des étudiants en vue d'en tirer des indications d'action.

Le document présente les premiers résultats d'une enquête réalisée auprès de 823 étudiants grenoblois. Sur le plan théorique, cette recherche repose sur le modèle d'intention que constitue la théorie du comportement planifié. Dans ce cadre, l'intention de créer une entreprise est supposée dépendre de l'attrait des étudiants pour la création d'entreprise, du degré d'incitation à entreprendre qu'ils perçoivent en provenance de leur environnement social, et de la confiance en leur capacité à mener à bien le processus de création d'une entreprise. L'analyse des données effectuée a reposé sur la réalisation d'analyses descriptives, d'analyses factorielles et de régressions linéaires multiples.

Le cadre théorique et la méthode sont d'abord précisés. Puis une discussion suit la présentation des résultats.

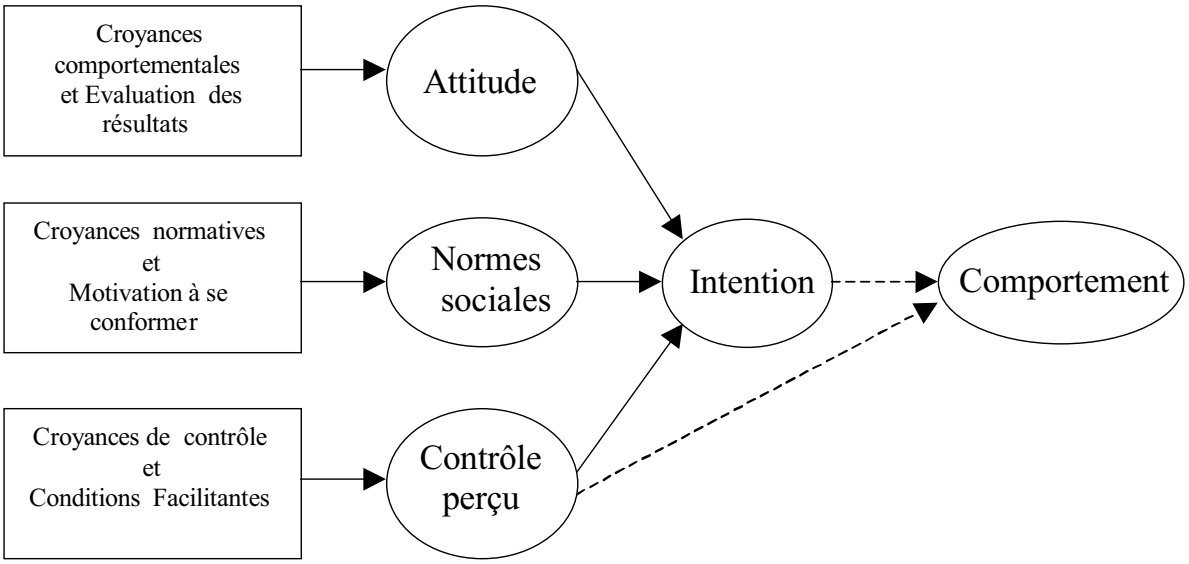
I. Les modèles d'intention : une application au comportement entrepreneurial

La création d'entreprise est clairement un processus dans lequel l'intentionnalité est centrale (Bird, 1988 ; Katz et Gartner, 1988). De ce fait, les modèles d'intention, comme celui de la théorie du comportement panifié (Ajzen, 1987,1991), semblent offrir un cadre cohérent, simple et robuste pour atteindre une meilleure compréhension des processus de création d'entreprise (Krueger, 1993). Dans cette section, nous présentons, tout d'abord, le modèle de la théorie du comportement planifié (1.1), puis les variables explicatives de l'intention utilisées dans notre étude (1.2).

1.1 La théorie du comportement planifié

La théorie du comportement planifié postule que l'intention est déterminée par les attitudes de l'individu et le contrôle qu'il pense avoir de la situation. Les attitudes représentent l'attractivité du comportement, qui peut être rapprochée de la notion de désirabilité utilisée par Shapero (Shapero et Sokol, 1982) en entrepreneuriat. Elles intègrent une attitude personnelle de l'individu vis-à-vis du comportement concerné (i.e. attitude à l'égard du comportement) et une attitude que l'on peut qualifier de sociale issue de la pression à se comporter d'une certaine façon qu'il perçoit de son entourage proche (i.e. normes sociales). Le contrôle traduit, quant à lui, la perception qu'une personne a de la faisabilité personnelle du comportement en question. Il est à rapprocher des concepts de faisabilité de Shapero et d'efficacité personnelle (self efficacy) de Bandura (1977), faisant référence aux croyances d'un individu quant à sa capacité à réaliser une tâche donnée. Les attitudes et l'efficacité personnelle perçue sont expliquées en termes de croyances. Ces dernières caractérisent les informations (vraies ou fausses) qu'une personne a sur le monde qui l'entoure. Elles résultent d'une combinaison de facteurs personnels et contextuels. Retenir comme cadre théorique les modèles d'intention renvoie alors à analyser plus en profondeur la formation des variables explicatives de l'intention.

Figure 1 – La théorie du comportement planifié



Source : adapté de Ajzen (1987, 1991)

Plusieurs auteurs ont appliqué des modèles d'intention à l'acte de création d'entreprise (Krueger et Carsrud, 1993, Davidsson, 1995, Reitan, 1996, Kolvereid, 1996, Autio et al., 1997 ; Krueger et al., 2000 ; Tounès, 2003). Certaines de ces études concernent spécifiquement une population étudiante (Kolvereid, 1997 ; Autio et al., 1997; Krueger et al., 2000, Tounès, 2003).

La recherche de Kolvereid (1997), réalisée sur 128 étudiants de première année en école de commerce en Norvège, montre que l'intention d'accéder au statut d'indépendant est significativement corrélée à l'attitude, à la normes sociale et au contrôle perçu. Au-delà, aucune variable démographique (sexe, expérience du statut d'indépendant et expériences familiales) n'a d'effet statistique significatif sur l'intention, alors qu'elles sont statiquement corrélées à l'attitude, à la norme sociale et au contrôle perçu. Ainsi, comme défendu par Ajzen et Fishbein, elles n'ont qu'une influence indirecte sur les intentions à travers leur effet sur l'attitude, la norme subjective et le contrôle comportemental perçu.

Dans leur étude du modèle de Ajzen sur 97 anciens étudiants (dont 40 femmes) en école de commerce faisant actuellement face à un choix de carrière, Krueger, Reilly et Carsrud (2000) révèlent que seules la faisabilité perçue ($p<.005$) et l'attitude envers l'action ($p<.05$) prédisent significativement l'intention, la faisabilité perçue ayant un effet plus important que les attitudes sur l'intention. L'étude souligne ainsi une relation non significative de la norme sociale sur l'intention, même si la corrélation partielle entre la norme sociale et l'intention est significative ($r2 =.31$, $p<.002$). Ce résultat est contraire à celui de Kolvereid, dans lequel l'impact de la pression sociale sur les intentions est significative.

Autio et al. (1997) ont testé auprès de 1956 étudiants (Finlandais, Suédois, Américains et Asiatiques) en techniques, fin 1996 et début 1997, un modèle d'intention adapté de celui de Davidsson (1996). Dans ce modèle, l'intention est expliquée par la conviction entrepreneuriale des étudiants (variable proche de celle de faisabilité de Shapero et de contrôle comportemental perçu de Ajzen) et le contexte social (aide apportée par l'université et variables de situation). La conviction est influencée par l'image que les étudiants ont de l'entrepreneuriat et leurs attitudes générales. L'image de l'entrepreneuriat renvoie aux attitudes associées au comportement de Ajzen et aux perceptions de désirabilité de Shapero et Sokol. Les attitudes générales réfèrent à des dispositions psychologiques générales telles que le besoin de réussite, d'autonomie, de changement et la motivation financière. Ces éléments sont eux-mêmes influencés par des variables personnelles telles que le sexe, l'âge, la situation matrimoniale, le niveau d'étude, les expériences professionnelle et l'entourage familial. Les résultats soulignent que les attitudes générales influencent fortement la conviction entrepreneuriale, notamment les besoins d'accomplissement et d'autonomie. L'attitude spécifique est aussi un bon indicateur de la conviction ainsi que l'aide attendue de l'environnement universitaire. Les variables personnelles les plus importantes se révèlent être les expériences de travail en PME, le genre (les hommes sont plus enclins à l'entrepreneuriat que les femmes) et l'existence de modèles de rôle. La conviction est sans contexte celle qui influence le plus l'intention entrepreneuriale. L'influence de l'âge (et du nombre d'année d'étude) ainsi que celle des expériences professionnelles en PME sont aussi importantes. L'intérêt de cette recherche reposant sur un modèle qui diffère de la théorie du comportement planifié est l'existence d'un effet direct exercé par des variables personnelles.

L'étude de Tounès (2003), réalisée auprès de 178 étudiants de gestion suivant des cursus à dominante entrepreneuriale (bac+5), a l'avantage d'avoir été testée sur un échantillon d'étudiants français. Elle s'inspire du modèle de Ajzen et de Shapero et Sokol. Un des apports incontestables de l'étude est de souligner l'effet de la formation sur l'intention entrepreneuriale des étudiants.

1.2. Le choix des variables explicatives de l'intention

Conformément au modèle de la théorie du comportement planifié, trois variables sont supposées prédire l'intention de créer son entreprise : l'attrait pour la création d'une entreprise, la norme sociale perçue et la capacité entrepreneuriale perçue.

1.2.1. L'attrait pour la création d'entreprise

L'attitude à l'égard du comportement représente le degré d'évaluation, favorable ou défavorable, qu'une personne a du comportement concerné (Ajzen et Fishbein, 1980). Pour plus de clarté, en français, nous l'appelons, "l'attrait pour la création d'entreprise". Cet attrait, conformément à l'attitude, est supposé dépendre de nos espérances et croyances de résultats suite à la réalisation du comportement. Ainsi, plus un individu considère que la création d'une entreprise lui permettra d'obtenir un certain résultat et plus il valorise ce résultat, plus son attrait pour la création d'une entreprise sera important.

1.2.2. La norme sociale perçue

La norme sociale correspond à la pression sociale que le créateur potentiel perçoit et qui le pousse à réaliser ou non une action donnée. Dans cette étude, elle se définit comme le degré d'approbation ou de désapprobation

perçue par le chercheur de la part des gens dont l'opinion lui importe.

1.2.3. La capacité perçue à créer une entreprise
Le contrôle perçu mesure la facilité ou la difficulté que le créateur potentiel perçoit pour la réalisation du comportement. Il se définit aussi comme la perception de « … la présence ou (de) l'absence des ressources et des opportunités requises » (Ajzen et Madden, 1986 : 457) pour faire aboutir un comportement. Il est fonction de l'intensité perçue du contrôle sur un certain nombre de facteurs et de la force perçue de ces facteurs à faciliter ou inhiber la réalisation du comportement. Ainsi, plus les individus pensent qu'ils possèdent de ressources et d'opportunités et plus les obstacles qu'ils anticipent sont faibles, plus leur contrôle perçu sur le comportement est grand.

Ce concept est très proche de celui d'efficacité personnelle de Bandura (1977, 1982) qui représente la confiance d'un individu en sa capacité à mener à bien les actions requises pour arriver à un certain résultat (Bandura, 1977 : 193), la façon dont il juge qu'il réussira à faire face aux situations futures (Bandura, 1982 : 122) ou encore la croyance en sa capacité personnelle à réaliser une tâche (Gist, 1987 : 472).

Récemment Ajzen (2002) a insisté sur les différences entre contrôle comportement perçu et efficacité personnelle perçue. Néanmoins, l'efficacité perçue a déjà été théoriquement et empiriquement reliée à de nombreux phénomènes managériaux dont l'entrepreneuriat. Par exemple, Hackett et al. (1993, cités par Krueger et al., 2000) montrent que le rôle des variables de genre et ethniques dans les choix de carrière est fonction de différences d'efficacités perçues. Bandura (1986) et Lent et al. (1994) (cités par Krueger et al., 2000) trouvent des corrélations comprises entre 0.3 et 0.6 entre l'efficacité personnelle et l'intention de carrière. Conformément aux choix de ces auteurs, nous avons retenu, dans notre étude, une mesure de capacité perçue à créer une entreprise comprise au sens traditionnel de l'efficacité personnelle. Nous préférons retenir le terme de capacité perçue plutôt que celui d'efficacité personnelle perçue en raison de la plus grande clarté du concept en français. La capacité entrepreneuriale perçue fait référence au degré avec lequel un étudiant pense pouvoir mener à bien la création d'une entreprise.

II. La méthode

Dans cette partie, la population étudiée (2.1) puis les variables de mesure utilisées (2.2) sont exposées.

2.1. L'échantillon et la collecte de données

Le document présente les premiers résultats d'une enquête réalisée, auprès de 823 étudiants appartenant aux quatre établissements universitaires grenoblois (53% de l'Université Pierre Mendès France, 31% de l'Université Joseph Fourier, 13% de l'Institut National Polytechnique de Grenoble et 3% de l'Université Stendhal). Parmi eux, 32,7% réalisent leurs études en sciences de gestion, 22,8% en activités physiques et sportives, 13,1% en sciences de l'ingénieur, 10,9% en lettres et sciences humaines, 7,3% en sciences économiques, 7% en droit et 6,1% en statistiques. Les questionnaires auto-administrés furent distribués en début de cours.

2.2. L'opérationnalisation des variables

Des échelles de Likert à 7 positions ont été utilisées pour mesurer les variables du modèle. Elles sont décrites ci-dessous.

2.2.1 Intention
L'intention, conformément à la mesure proposée par Kolvereid (1996), a été mesurée en tenant compte de l'alternative professionnelle : salariat / entrepreneuriat. Un index a été créé en faisant la moyenne des scores obtenus pour trois items distincts (alpha de Chronbach = 0.685). Les items proposés étaient les suivants : (1) à l'issue de vos études, quelle est la probabilité que vous créiez votre entreprise (très improbable / très probable), (2) à l'issue de vos études, quelle est la probabilité que vous poursuiviez une carrière de salarié dans une organisation déjà existante (très improbable / très probable), et (3) à l'issue de vos études, si vous pouviez choisir entre créer votre entreprise et être salarié, que préféreriez-vous ? (être salarié / créer votre entreprise).

2.2.2 Norme sociale perçue
Les étudiants devaient préciser, pour quatre groupes d'individus appartenant à leur environnement social (famille, amis, professeurs, autres gens importants pour eux), l'opinion que ce groupe aurait, selon eux, envers leur engagement dans une création d'entreprise. Une échelle allant de « extrêmement défavorable » à « extrêmement favorable » leur était proposée (Chronbach = 0.65).

2.2.3. Attrait pour la création d'entreprise
Un seul item : « L'idée de créer votre entreprise vous semble… », sur une échelle allant de « pas du tout attractive » à « tout à fait attractive » fut utilisé (voir Krueger et al., 2000).

2.2.4. Capacité entrepreneuriale perçue
Un unique item fut aussi utilisé : « si vous le deviez, pensez vous être capable de créer votre entreprise ? » sur une échelle allant de « pas du tout capable » à « tout à fait capable ».

III. Les résultats

Après nous être penché sur les croyances des étudiants, et notamment leur système de valeur professionnelles (3.1), nous identifions comment elles influencent leur intérêt pour la création d'une entreprise (3.2).

3.1. Les croyances des étudiants à l'égard de la création d'entreprise

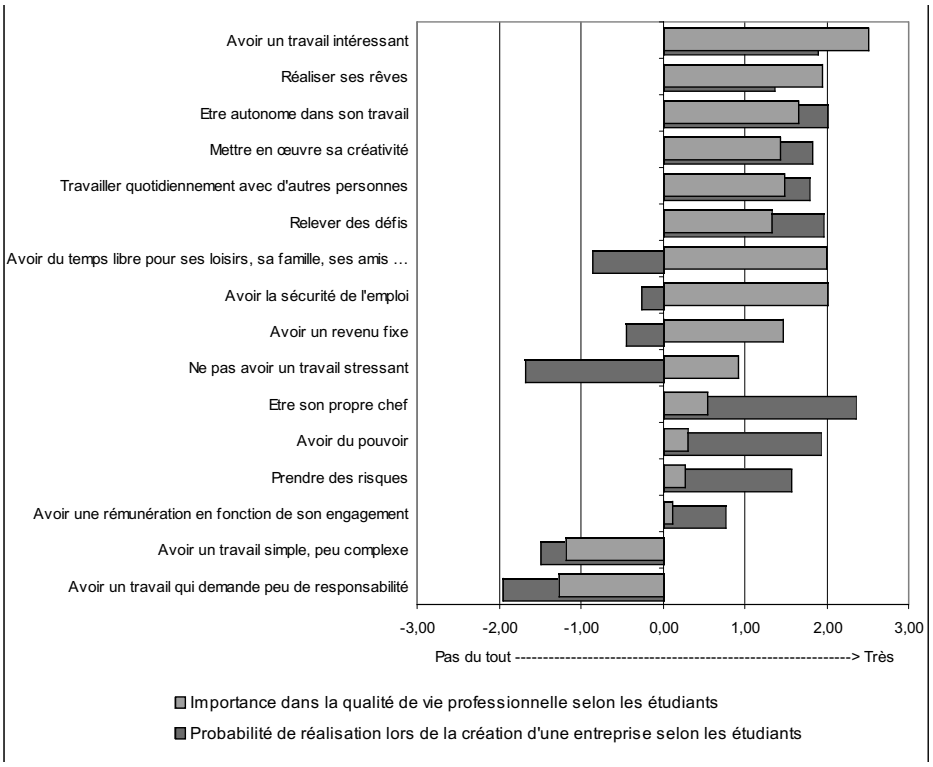
Les analyses menées dans cette section, et dont les résultats sont présentés dans les graphiques "*Qualité de vie professionnelle et création d'entreprise*" et "*capacité à réaliser différentes tâches nécessaires à la création d'entreprise*", visent à présenter les croyances des étudiants sous-jacentes à leur attrait envers la création d'une entreprise et leur confiance à mener à bien le processus de création.

3.1.1. Des tensions entre les attentes professionnelles des étudiants et leur vision de l'entrepreneuriat
Pour la mesure des croyances sous-jacentes à l'attrait, 23 items décrivant les divers aspects de la vie professionnelle, adaptés de Kolvereid (1996), ont été sélectionnés. Pour chaque type d'attente professionnelle, il a été demandé aux répondants, sur des échelles de Likert à 7 positions, si, d'une part elle leur paraissait être un élément important pour la qualité de leur vie professionnelle et si, d'autre part, ils pensaient que cette attente pouvait être satisfaite par une carrière d'entrepreneur.

Les résultats montrent des tensions entre les attentes professionnelles des étudiants et leurs représentations de la création d'entreprise. Ces tensions peuvent être une explication du faible nombre d'étudiants intéressés par la création d'une entreprise. Il semble donc intéressant de les mettre en exergue dans le but d'identifier où se situent les blocages.
Selon les étudiants, la création d'une entreprise leur permettrait de réaliser leurs rêves, de relever des défis et de mettre en œuvre leur créativité tout en ayant un travail intéressant.

Cependant, ils estiment que la création d'une entreprise ne pourra pas leur apporter la sécurité de l'emploi, un revenu fixe, un travail non stressant et du temps libre alors même qu'ils jugent ces éléments importants pour la qualité de leur vie professionnelle. Ils associent également la création d'entreprise avec la prise de risques et l'acquisition de pouvoir, mais ne placent pas ces éléments comme des critères importants de la qualité de vie professionnelle.

Qualité de vie professionnelle et créaction d'entreprise



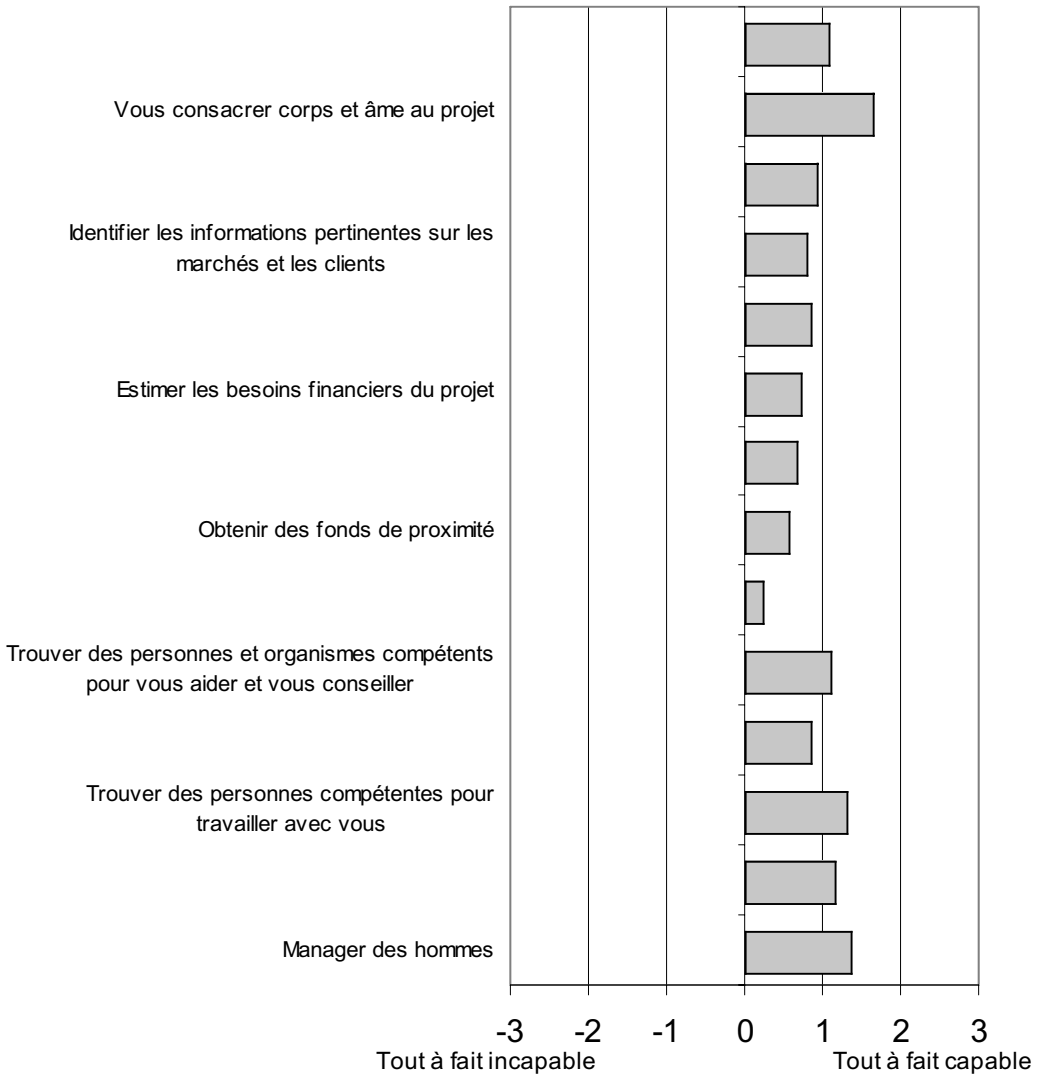
3.1.2. Une des principales difficultés perçues : l'accès aux financements

Alors qu'elle constitue une variable clé de la théorie du comportement planifié, l'opérationnalisation de la mesure des croyances sous-jacentes à la notion d'efficacité personnelle n'est pas unifiée. Tout d'abord, certains auteurs n'utilisent pas des tâches spécifiques à l'acte de création. De Noble et al (1999) précisent ainsi que des chercheurs en entrepreneuriat construisent des mesures sur la base de tâches décrivant aussi bien le travail d'un manager que celui d'un entrepreneur. Conformément à ces auteurs, nous pensons que les mesures proposées ne sont pas suffisamment orientées vers les tâches critiques du processus de création d'une entreprise et qu'elles caractérisent trop le management de l'entreprise qui vient d'être créée. Aussi, dans la mesure où les mesures actuelles sont trop souvent générales, sans lien avec les capacités concrètes qu'un individu doit posséder afin de créer son entreprise (i.e. : lever des fonds, constituer une équipe…), 14 items décrivant les tâches critiques de la création d'une entreprise ont été développés. Pour chaque tâche sélectionnée, le répondant devait préciser, sur une échelle de Likert à 7 positions, s'il se sentait incapable/capable de la mener à bien.

Nous observons une confiance relativement importante des étudiants en leur capacité à innover, à se consacrer pleinement à leur projet et à trouver les personnes compétentes pour les aider tout au long du processus de création d'entreprise.

En revanche, les étudiants se sentent relativement moins capables de gérer la recherche de financements nécessaires à la création d'entreprise.

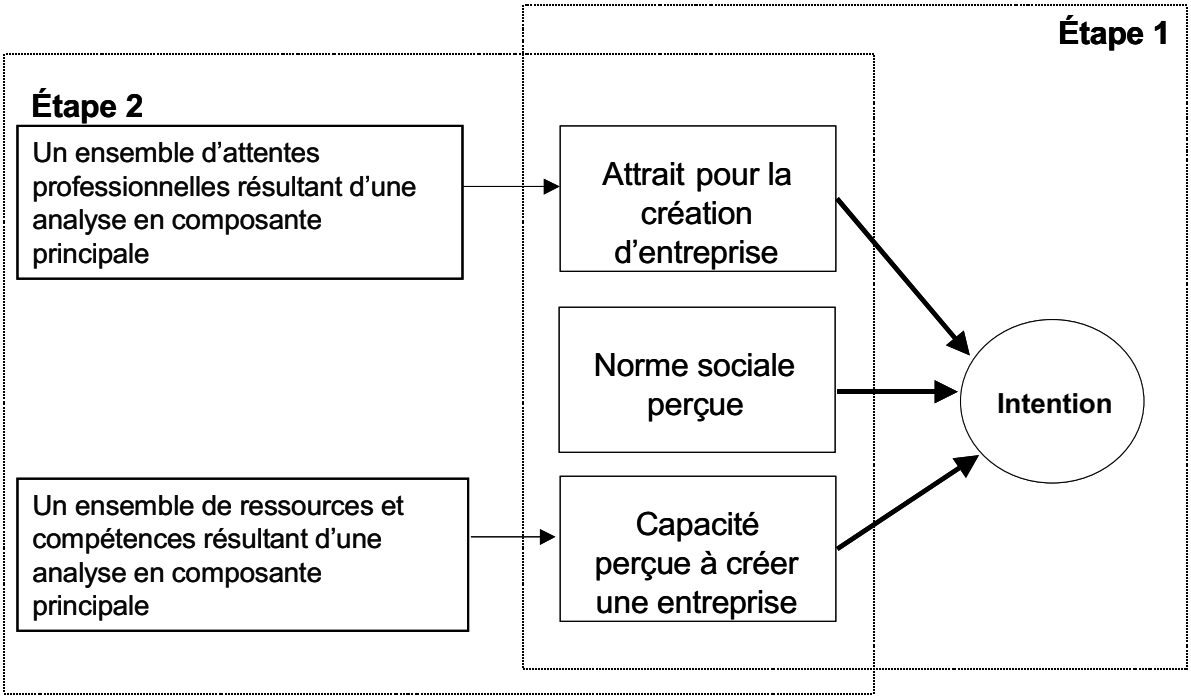
Capacité à réaliser différentes tâches nécessaires à la création d'entreprise



3.2. Les déterminants de l'intention

Nos analyses sont menées en deux étapes (cf. schéma « les analyses menées). Dans un premier temps, l'attrait pour la création, la capacité entrepreneuriale et la norme sociale perçue sont régressés sur l'intention. Ensuite, la recherche se recentre sur les antécédents de l'attrait et de la capacité. Des analyses en composantes principales sont utilisées afin de faire émerger les facteurs sous-jacents à ces deux concepts. Les facteurs ainsi identifiés sont alors régressés sur les variables d'attrait et de capacité.

Les analyses menées



3.2.1. Etape 1 - Explication de l'intention

Les résultats d'une analyse de régression multiple visant à mesurer la qualité du modèle du comportement planifié, dans notre contexte et pour la création d'une entreprise, confirment à nouveau l'utilité des modèles d'intention à expliquer l'intention de créer une entreprise puisque 40% de la variance de l'intention est restituée (cf. Tableau « *régression multiple pour l'intention* »).

L'attrait et la capacité sont les seules variables explicatives de l'intention. Conformément aux résultats de Krueger et al (2000) et Emin (2003), la norme sociale n'est ainsi pas significativement déterminante pour expliquer l'intention de créer une entreprise. Ainsi, le degré d'incitation à entreprendre que l'étudiant perçoit en provenance de son environnement social ne semble pas expliquer l'intention entrepreneuriale.

Régression multiple pour l'intention

	Bêta (t)	R^2	F
Attrait Capacité	0.447 (13.8) **** 0.284 (8.8) ****	0.42	287.6 ****

N.B. : Résultat final de la régression descendante. - La variable Norme Sociale, non significative, a été retirée de l'analyse.
*Légende : Seuil de significativité : **** (p<0.001)*

Conformément aux résultats de Emin (2003), le premier facteur qui joue sur l'intention est l'attrait qu'ils ont pour la création d'entreprise. Son poids représente une fois et demi celui de la capacité perçue.

Le poids de l'attrait et de la capacité nécessite que l'on s'interroge plus avant sur les croyances qui les expliquent.

3.2.2. Etape 2 - Explication de l'attrait pour la création d'une entreprise et de la capacité entrepreneuriale perçue

Nous avons du choisir entre proposer des mesures globales d'attrait et de capacité ou des mesures décomposées. La première opérationnalisation, utilisée dans leurs diverses recherches par Ajzen et par Krueger et al. (2000), suggère une vision unidimensionnelle du construit. Une approche multidimensionnelle, conformément aux travaux de Bagozzi (1981) et Shimp et Kavas (1984) nous semble plus réaliste. Dans son étude des intentions de la part de chercheurs de la fonction publique, Emin (2003) montre qu'une telle approche multidimensionnelle est pertinente. Un autre argument est qu'utiliser une mesure décomposée permet de pointer les facteurs spécifiques qui pourraient influencer le comportement. Elle offre donc une solution plus avantageuse en termes de recommandations managériales. Evaluer le poids de chaque attente professionnelle dans la formation de l'attrait pour la création d'une entreprise et de chaque tâche critique dans la formation de la capacité entrepreneuriale perçue est indispensable à l'identification des éléments sur lesquels une formation à l'entrepreneuriat doit insister si elle souhaite développer la sensibilité des étudiants à l'entrepreneuriat.

Des analyses factorielles ont alors été menées afin de regrouper les croyances présentées dans la section précédente en ensembles cohérents (cf. tableaux « ACP attrait » et « ACP Capacité »)[1].

[1] Les mesures utilisées pour l'ACP attrait sont obtenues en multipliant pour chacune des 23 attentes professionnelles le score obtenu sur les deux échelles développées.

ACP - Attrait

Items	Qualité de représentation	Poids factoriels	Interprétation du facteur
Avoir un travail simple, peu complexe	0,694	0,823	Simplicité
Avoir un travail qui demande peu de responsabilité	0,648	0,791	
Avoir un travail intéressant	0,630	0,747	Intérêt ou passion pour le travail
Réaliser vos rêves	0,643	0,744	
Mettre en œuvre votre créativité	0,598	0,738	
Etre votre propre chef	0,627	0,768	Pouvoir et responsabilité
Avoir des responsabilités	0,675	0,643	
Avoir du pouvoir	0,696	0,807	
Avoir une rémunération en fonc tion de votre engagement	0,591	0,757	Incitation financière
Gagner beaucoup d'argent	0,634	0,770	
Avoir une perspective de carrière	0,575	0,700	
Ne pas avoir à trop travailler	0,614	0,620	Qualité de vie
Ne pas avoir un travail stressant	0,674	0,802	
Avoir du temps libre pour vos loisirs, votre famille, vos amis …	0,604	0,722	

Variante expliquée = 63,6 %

ACP – Capacité

Items	Qualité de représentation	Poids factoriels	Interprétation du facteur
Estimer les risques du projet	0,545	0,637	Capacité à réaliser l'étude de faisabilité
Identifier les informations pertinentes sur les marchés et les clients	0,777	0,847	
Identifier les informations pertinentes sur les concurrents	0,783	0,854	
Estimer les besoins financiers du projet	0,551	0,589	
Trouver des pers onnes et organismes compétents pour vous aider et vous conseiller	0,585	0,660	Compétence entrepreneuriale et managériale
Effectuer les formalités administratives liées à la création de l'organisation	0,588	0,730	
Trouver des personnes compétentes pour travailler avec vous	0,542	0,696	
Planifier votre démarche de création (savoir ce que vous devez faire et quand)	0,524	0,641	
Manager des hommes (coordonner et motiver d'autres personnes)	0,493	0,532	
Obtenir un financement bancaire	0,650	0,675	Recherche de financement
Obtenir des fonds de proximité (amis, famille..)	0,687	0,801	
Attirer les actionnaires	0,592	0,683	
Identifier une idée de produit ou de service	0,609	0,726	Engagement personnel
Vous consacrer corps et âme au projet	0,596	0,752	

Variante expliquée = 60,9 %

Concernant l'attrait, l'analyse en composantes principales révèle une solution en cinq facteurs (60,3% de la variance totale). Le premier facteur (simplicité) fait référence au niveau de responsabilité et de complexité du travail. Le facteur 2 (intérêt ou passion pour le travail) caractérise un travail intéressant, créatif et stimulant. Le facteur 3 (pouvoir et responsabilité) inclut des items relatifs au pouvoir et à l'autonomie. Le facteur 4 (incitation financière) réfère aux compensations financières attendues de la vie professionnelle. Le facteur 5 (qualité de vie) décrit l'intérêt pour le temps libre et la vie extra-professionnelle.

Il apparaît que l'intérêt ou la passion pour son travail est le premier facteur explicatif de l'attrait avec le désir de pouvoir et de responsabilité. En revanche, le désir de simplicité, de qualité de vie et les perspectives de gains financiers ont une influence plus limitée sur l'attrait des étudiants pour la création d'entreprise (cf. tableau « *Régression de la variable Attrait de la création sur les différentes catégories d'attentes professionnelles* »). Des variables de contrôle, conformément à la littérature entrepreneuriale, ont été introduites dans le modèle. Elles indiquent que le genre et la formation influencent significativement et fortement le degré d'attrait pour la création des étudiants. L'origine sociale (i.e. le fait d'avoir au moins un de ses parents entrepreneurs) joue aussi significativement mais dans une proportion plus limitée.

Régression de la variable Attrait de la création sur les différentes catégories d'attentes professionnelles

	Bêta (t)	R^2	F
Simplicité	0.084 **	0.23.2	????????
Intérêt et passion pour le travail	0.223 ****		
Désir de pouvoir et de responsabilité	0.171 ****		
Incitation financière	0.08 **		
Qualité de vie	0.089 **		
Etre une femme	- 0.167 ****		
Parent entrepreneur	0.063 ***		
Etudes de gestion	0.151 ****		
Sensibilisation	???????		

*Légende : Seuil de significativité : **** (p<0.001), *** (p<0.01), ** (p< 0.05), ns : non significatif*

Concernant la capacité entrepreneuriale, l'analyse en composantes principales révèle une solution en quatre facteurs (60,9% de la variance totale). Le premier facteur (capacité à réaliser l'étude de faisabilité) fait référence à un ensemble de tâches relatives à la collecte des informations nécessaires pour s'assurer de la viabilité du projet (évaluation des risques, connaissance du marché, des concurrents, des clients, des besoins financiers…) Le facteur 2 (compétences managériales et entrepreneuriales) décrit les tâches à mener afin de donner naissance à la nouvelle organisation (aspects administratifs, choix des statuts, constitution d'une équipe…) Le facteur 3 (recherche de financements) réfère au développement de relations avec des partenaires financiers. Le facteur 4 (engagement personnel) est plus ambigu. Il inclut deux facteurs aux sens intuitivement éloignés, « trouver une idée de produit ou de service » et « se dévouer corps et âme au projet ». Ce facteur traduit, à notre sens, une notion générale reflétant la capacité de quelqu'un à s'investir dans un projet. Cela signifie savoir consacrer du temps et de l'énergie au projet mais aussi s'impliquer personnellement (mettre de sa personne dans le projet) en vue d'identifier un produit ou une idée qui nous soit réellement propre.

Les analyses de régression entre les facteurs de capacité identifiés lors de l'ACP et la variable de capacité montrent que le sentiment d'être capable de créer son entreprise est fortement influencé par le sentiment d'avoir des compétences managériales, le sentiment de pouvoir faire preuve d'engagement personnel et le sentiment d'être capable d'analyser la faisabilité de son projet. Dans une moindre mesure, mais avec un poids qui reste important le sentiment d'être capable de rechercher des financements influence positivement le sentiment d'être capable de créer son entreprise (cf. tableau « *Régression de la variable Capacité perçue sur les différentes catégories de tâches à réaliser pour créer son entreprise* »). Le genre est une variable à ne pas négliger. Les femmes se sentent beaucoup moins capables de créer que les hommes.

Régression de la variable capacité perçue sur les différentes catégories de tâches à réaliser pour créer son entreprise

	Bêta	R^2	F
Capacité à réaliser l'étude de faisabilité	0.156 ****	0.27	???
Compétences entrepreneuriale s et managériale s	0.202 ****		
Recherche de financement	0.095 ****		
Engagement personnel	0.186 ****		
Etre une femme	- 0.202 ****		
Parent entrepreneur	0.082 ****		
Etudes de gestion	0.096 ****		
Sensibilisation	????		

*Légende : Seuil de significativité : **** (p<0.001)*

4. Discussion et conclusion

L'étude montre l'intérêt que portent les étudiants pour la création d'entreprise. En effet, 61 % des étudiants interrogés trouvent l'idée de créer leur entreprise attractive. Il apparaît, de plus, que 46 % des étudiants grenoblois s'estiment capables de créer leur entreprise et qu'enfin 18 % jugent probable qu'à l'issue de leurs études ils créent leur entreprise. Par ailleurs, des différences existent entre les étudiants suivant qu'ils ont été sensibilisés ou non à la création, par le biais d'enseignements spécifiques. Ainsi, 70 % des étudiants sensibilisés à la création d'entreprise se sentent attirés par l'idée de créer une entreprise contre 56 % pour les non-sensibilisés. Ils sont aussi plus nombreux à se sentir capables lorsqu'ils ont été sensibilisés (60 % contre 38 % pour les non-sensibilisés). Et 23 % des étudiants qui ont suivi une formation à la création d'entreprise ont l'intention de se lancer dans une démarche de création contre 14% pour les non-sensibilisés. Ceci reflète donc la nécessité qu'il y a à développer à l'Université des enseignements sensibilisant les étudiants à la création d'entreprise.

A ce niveau, la mise en évidence de la plus forte influence de l'attrait pour l'explication de l'intention de

créer une entreprise des étudiants a des implications très fortes sur l'orientation à donner aux enseignements relatifs à la création d'entreprise. Alors que la formation est généralement orientée vers la maîtrise des principales compétences entrepreneuriales, il paraît nécessaire d'imaginer de nouvelles façons de promouvoir la création d'une entreprise en tant que choix de carrière désirable. A ce niveau les formations devraient chercher à rendre compatible les souhaits professionnels des étudiants et leur vision de l'entrepreneuriat.

Néanmoins, il ne faut pas non plus négliger le développement des compétences et des mécanismes d'aide dans la mesure où la formation renforce la confiance des étudiants en leur capacité entrepreneuriale et qu'elles jouent certainement un rôle conséquent tout au long du processus de création d'entreprise à proprement dit. Il faut notamment les aider dans le processus de recherche des financements nécessaires à la création d'entreprise.

Par ailleurs, une interrogation directe des étudiants souligne encore l'importance de la formation à l'entrepreneuriat. Ils sont en effet très nombreux à penser que la formation à la création d'entreprise a sa place à l'université puisque 79 % d'entre eux trouvent qu'elle est nécessaire dans leur cursus universitaire. Cependant, 76 % des étudiants jugeant la formation nécessaire estiment qu'elle ne doit pas être obligatoire. Ainsi, si les étudiants sont favorables à l'existence de modules consacrés à la création d'entreprise, ils souhaitent pour la plupart que ceux-ci restent optionnels.

Concernant la forme de la formation qu'ils souhaiteraient avoir, il s'avère que, pour les étudiants jugeant la formation nécessaire, toutes les propositions faites les satisfont. Ils préfèrent cependant la réalisation d'un projet fictif de création d'entreprise et des témoignages de créateurs a des cours proprement dit (cf. tableau : "*les souhaits des étudiants en termes de formation*")

Un prolongement à cette étude est en cours. Il vise à étudier l'évolution des croyances des étudiants et de leurs intentions de carrière suite à une formation à l'entrepreneuriat. Nous espérons qu'il permettra d'approfondir notre connaissance du rôle de la formation dans le développement d'une conscience entrepreneuriale.

Enfin, les hypothèses du modèle, largement déterministes, méritent réflexion. En particulier, des auteurs comme Giddens proposent que l'action soit indissociable de l'acteur. Mieux, l'intention présuppose l'action, et non l'inverse… (Rojot, 2003). Ceci laisse le champ ouvert à des travaux sur le processus entrepreneurial.

Bibliographie

AJZEN, I. (1987), "Attitudes, traits, and actions : Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology", Advances in experimental social psychology, 20, 2-63.

AJZEN, I. (1991), "The theory of planned behavior", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 179-211.

AJZEN, I. (2002), "Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior", Journal of Applied Social Psychology, 32 (4), 665-84.

AJZEN, I. ET M. FISHBEIN (1980), Understanding attitudes and predicting social behavior, Englewood Cliffs NJ : Prentice Hall.

Les souhaits des étudiants en termes de formation

Formation proposée	OUI	NON	NSPP
Témoignages de créateurs d'entreprise	84%	12%	4%
Réalisation d'un projet fictif	87%	10%	3%
Cours sur la création d'entreprise	77%	20%	3%

AJZEN, I. ET T.J. MADDEN (1986), "Prediction of goal-directed behavior : Attitudes, intentions, and perceived behavioral control", Journal of Experimental Social Psychology, 22, 453-74.

AUTIO E, KEELY R.H, KLOFSTEN M. (1997), "Entrepreneurial intent among students : testing an intent model in Asia, Scandinavia and USA", Frontiers of Entrepreneurship Resarch, Babson College, p. 133-147.

BAGOZZI, R.P. (1981), "Attitudes, intentions, and behavior : A test of some key hypotheses", Journal of Personality and Social Psychology, 41 (4), 607-27.

BANDURA, A. (1977), "Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change", Psychological Review, 84 (2), 191-215.

BANDURA, A. (1982), "Self-efficacity mechanism in human agency", American Psychologist, 37 (2) (February), 122-47.

BIRD, B.J. (1988), "Implementing entrepreneurial ideas : The case for intention", Academy of Management Review, 13 (3), 442-53.

BOISSIN J-P. (2003), Le concept de « Maison de l'Entrepreneuriat ». Un outil d'action pour l'initiative économique sur les campus, Etude dirigée par Jean-Pierre Boissin pour la Direction de la Technologie du Ministère français de la Jeunesse, de l'Education Nationale et de la Recherche. http://www.grenoble-universite-recherche.org/mde

DAVIDSSON P., (1995), "Determinants of entrepreneurial intentions", RENT IX Workshop, Piacenza, Italy, nov, p. 23-24.

DE NOBLE, A.F., JUNG D., EHRLICH, B. (1999), "Enntrepreneurial self-efficacy : the development of a measure and its relationship to entrepreneurial intentions and actions", Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 18, n°4, p.63-77.

EMIN S. (2003), L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences et gestion à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble.

Enquête SINE (1998), Jeunes diplômés, source INSEE.

GIST, M.E. (1987), "Self-efficacy : Implications for organizational behavior and human resource management", Academy of Management Review, 12 (3), 472-85.

KATZ, J. ET W.B. GARTNER (1988), "Properties of emerging organizations", Academy of Management Review, 13 (3), 429-41.

KOLVEREID L. (1996), "Prediction of employment status choice intentions", Entrepreneurship Theory & Practice, fall.

KRUEGER, N.F. (1993), "The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasability and desirability", Entrepreneurship Theory & Practice, (Fall), 5-20.

KRUEGER N.F., REILLY. M.D. ET CARSRUD A.I. (2000), "Competing models of entrepreneurial intentions", Journal of business venturing, vol.15, n°5/6, p.411-432.

INSEE Première (2003), Les créateur d'entreprise en 2002, octobre.

ROJOT J. (2003), Théorie des organisations, Eska, Paris, 534 p.

REITAN, B. (1996), "Entrepreneurial intentions : A combined models approach", 9th Nordic Small Business Research Conference, Lillehammer, Norway.

SHAPERO, A. ET L. SOKOL (1982), "The social dimension of entrepreneurship, in : The encyclopedia of entrepreneurship", in Encyclopedia of entrepreneurship, Kent, C.A., D.L. Sexton & K.H. Vesper (Eds.), Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 72-90.

SHIMP T.A. ET KAVAS A. (1984), "The theory of reasoned action applied to coupon usage", Journal of Consumer Research, vol. 11, n°3, p. 795-809.

TOUNÉS A. (2003), L'intention entrepreneuriale. Une étude comparative entre des étudiants d'écoles de management et gestion suivant des programmes ou des formations en entrepreneuriat et des étudiants en DESS CAAE, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences et gestion, Université de Rouen.

Le coût unitaire, ce n'est pas ma priorité.

Le difficile passage de la performance sociale à la performance économique dans une entreprise du secteur public

Annick BOURGUIGNON
Professeur
ESSEC, Cergy
bourguignon@essec.fr

Olivier SAULPIC
Professeur
ESCP-EAP
saulpic@escp-eap.net

Philippe ZARLOWSKI
Professeur
ESSEC, Cergy
zarlowski@essec.fr

Dans les entreprises du secteur marchand, la tendance est à l'élargissement de la notion de performance. Traditionnellement perçue dans sa dimension économique et financière, elle s'étend aujourd'hui aux aspects sociaux et environnementaux (Igalens & Joras, 2002). Dans le secteur public, l'évolution est inverse. La notion de responsabilité sociale, en particulier articulée autour de la notion de service public, est première. Ces dernières années, la dimension économique a pris une importance nouvelle et des systèmes de gestion nouveaux ou renouvelés contribuent en général à susciter et accompagner la prise en compte de cette nouvelle dimension de la performance par les divers acteurs de l'organisation.

En France, engagée depuis la décennie 1980 dans certaines entreprises publiques (Amintas & de Swarte, 1997) ainsi que dans le secteur hospitalier, cette évolution a pris une dimension plus large avec la loi LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances, no 2001-692 du 1er août 2001), qui concrétise la volonté du législateur de « passer d'un budget de moyens (…) à une logique d'objectifs et de résultats »[1], parmi lesquels la maîtrise des dépenses publiques. Souvent désignée par l'expression « new public sector » (Brignall & Modell, 2000), cette évolution touche tous les pays européens.

Comment les acteurs s'approprient-ils cette évolution ? Cette communication propose d'analyser le degré d'appropriation (ou inversement de résistance) des acteurs au changement en cours, à travers leurs perceptions et attitudes vis-à-vis d'un nouvel instrument de gestion qui incarne l'introduction de la logique économique dans une entreprise publique. Le cadre théorique mobilisé est celui de l'identité et de l'identification, concepts à l'articulation de l'individuel et du social – donc susceptibles d'éclairer la manière dont individuellement et collectivement, les acteurs donnent un sens à l'instrument de gestion.

L'enquête[2] a été conduite dans une division d'une grande entreprise française publique de transport. Le nouvel instrument consiste en (1) la mise en place de réunions régulières de suivi de performance, lors desquelles l'échange est fondé sur (2) un nouveau tableau de bord incluant des mesures de performance traditionnelles et des indicateurs économiques nouveaux (coûts unitaires, par exemple). L'objectif affiché de cet instrument est de favoriser le développement de la culture économique dans la division, dans le contexte plus général d'un changement organisationnel et stratégique radical au niveau de l'entreprise.

[1] http://www.assemblee-nat.fr/budget/lois_de_finances/ loi_organique.asp.

[2] Merci au Centre de Recherche de l'ESSEC et au Club International de l'ESCP-EAP qui ont financé cette collecte de données.

A l'initiative de la recherche, les auteurs-chercheurs étaient en position d'observateurs extérieurs. La pré-enquête (sept entretiens d'environ deux heures avec les concepteurs et animateurs de la démarche, collecte de documents) a été conduite auprès de la direction financière de la division. Celle-ci a également été associée à la construction de l'échantillon (voir ci-dessous) et a obtenu l'accord du supérieur opérationnel, au siège de la division, des interlocuteurs régionaux. Un courrier interne présentant l'enquête, co-signé de la direction financière et de la direction des opérations de la division, a été adressé aux interlocuteurs régionaux. A cette lettre était annexée une lettre des chercheurs. Ces courriers avaient pour double but « d'ouvrir » le terrain mais aussi et surtout de lever toutes les ambiguïtés qui auraient pu subsister sur la nature de l'enquête dans cette entreprise dans laquelle il existe une forte tradition hiérarchique. L'enquête a donc été clairement positionnée comme un travail de recherche porté par les chercheurs – et non comme une « commande » émanant de la direction. Un engagement formel de confidentialité et de restitution « transparente » (c'est-à-dire un rapport de recherche identique pour tous les informateurs rencontrés) a été pris formellement et rappelé ensuite au début de chaque entretien. En dehors de l'aide apportée pour l'accès au terrain et la facilitation des contacts, l'entreprise n'a apporté aucun soutien matériel à la recherche ce qui a permis de conforter de part et d'autre la perception d'une démarche de recherche indépendante. Pour l'entreprise, l'intérêt de cette recherche, tel que nous avons pu le comprendre, résidait dans la possibilité de bénéficier d'un regard extérieur sur les modalités d'appropriation du nouvel outil. De plus, notre méthodologie, prévoyant la collecte de données à quatre niveaux hiérarchiques différents dans l'entreprise (voir ci-dessous), a également été perçue positivement, nos analyses étant susceptibles de faire remonter au niveau national des informations émanant directement « du terrain ».

La recherche a été conduite dans deux régions et quatre établissements (deux par région) de cette division, auprès d'acteurs de différents niveaux d'une ligne hiérarchique et/ou fonctionnelle donnée (voir ci-dessous). Les établissements sont tous des établissements de même type (maintenance du réseau). Le choix des deux régions a été fait par éliminations successives, sous la contrainte principale de la comparabilité en matière d'environnement. Ont d'abord été écartées les régions trop petites (i.e. qui n'avaient pas deux établissements de maintenance) ; ensuite certaines régions, dont l'Ile-de-France, considérées comme atypiques (du point de vue du réseau) ont été écartées, de même que les régions dont les établissements étaient en cours de restructuration. Finalement ont été écartées les régions perçues par la direction financière comme très en retard dans la mise en place de l'instrument considéré. Parmi les régions qui restaient à l'issue de ce tri très sélectif, on a décidé de garder, dans deux secteurs différents[3], deux régions considérées comme inégales du point de vue de l'appropriation du nouvel instrument. Sur ce point nous avons fait confiance à la perception de nos informateurs de la direction financière. Dans chaque région, les deux établissements choisis l'ont également été sur des critères de diversité (date de mise en place, profil des directeurs d'établissement, etc.), en concertation avec la direction régionale. Autrement dit, dans cette recherche portant sur un thème encore peu exploré, on a cherché à multiplier l'observation de situations diverses d'un point de vue managérial (donc susceptibles de fournir le plus de pistes possibles en matière de dimensions susceptibles d'enrichir la compréhension de l'appropriation ou au contraire la résistance), en tentant de contrôler au maximum les facteurs d'environnement liés au réseau.

Onze réunions de suivi de performance ont été observées, et 29 acteurs de ces réunions ont été interrogés avant la tenue des réunions. Le choix d'observation de réunions repose sur le souci de contrôler les biais d'auto-déclaration (on ne fait pas toujours ce qu'on dit qu'on va faire !), de confronter les représentations qui émergent à partir des discours individuels sur le nouvel outil et les changements organisationnels aux modalités de mise en œuvre collectives de cet outil, donc de croiser représentations et comportements, discours et pratiques, niveau individuel et niveau collectif. Par ailleurs, les réunions observées sont des moments d'évaluation, inconfortables pour tous les acteurs (évalués et évaluateurs), et la présence de tiers peut être perçue comme particulièrement intrusive, et au-delà biaiser les interactions durant la réunion. Interroger au préalable en tête-à-tête les différents participants permettait d'établir la confiance, donc de limiter les biais liés à la présence des observateurs.

Plus précisément, nous avons rencontré les personnes suivantes (pour plus de détails sur l'organisation géographique de la division, voir ci-dessous, partie 2) :

- Au siège de la division, le directeur du secteur dont dépend chaque région ;
- Dans chaque direction régionale, le délégué régional de la division, son adjoint chargé de la production, son contrôleur de la gestion ;
- Dans chaque établissement, le directeur d'établissement, son adjoint chargé de la production, son contrôleur de gestion, et selon les établissements, de zéro à deux[4] responsables d'unités opérationnelles (UO).

[3] Le secteur est le niveau d'organisation au-dessus de la région – voir ci-dessous partie 2, présentation de l'entreprise.

[4] Selon l'accord du directeur d'établissement. Lorsque le directeur n'a pas jugé utile de nous mettre en contact avec ses collaborateurs opérationnels, c'est en soi une information sur les priorités qu'il leur donne…

Nous avons donc interrogé des responsables d'entités et leurs collaborateurs chargés de production et de contrôle de gestion, à différents niveaux de la structure. A deux exceptions près, chaque personne a été rencontrée une fois. Sachant qu'en outre certains informateurs ont souhaité associer leur adjoint direct à l'entretien, l'enquête représente 27 entretiens d'une durée moyenne d'une heure et demie - deux heures.

Les entretiens ont été conduits selon un mode non-directif sur la base de deux considérations. Dans la mesure où ne cherchions pas pour cette recherche à mobiliser un cadre théorique ou conceptuel précis identifié au préalable, le matériau collecté devait être le plus large possible afin de favoriser l'émergence d'interprétations nouvelles. De plus, nous souhaitions que les entretiens nous permettent de saisir le sens que les répondants donnaient aux transformations associées au déploiement du nouvel outil, donc d'analyser certaines dimensions sociales et psychologiques de l'appropriation individuelle et collective de cet outil. Le dispositif d'entretien choisi a ainsi permis de favoriser la liberté de parole des répondants. Les entretiens débutaient par la question très ouverte « que pensez-vous de l'instrument ? ». Afin d'avoir accès à la fois aux pratiques liées à l'instrument mais aussi au sens qu'il fait pour les acteurs, nous avions préparé des questions de relance couvrant et liant quatre grands thèmes : (1) qu'est-ce qui va plait/vous déplait dans l'instrument ?, (2) son impact sur le travail concret (par exemple : en quoi le nouvel outil a changé votre travail au quotidien ? Y a-t-il des personnes que vous voyez maintenant plus souvent ?), (3) le travail de la personne (par exemple, qu'est-ce que l'on attend de vous ? Avec le nouveau système, qu'est-ce qui vous semble avoir changé ? Cela vous paraît-il mieux ou moins bien ?), (4) les caractéristiques du répondant (en particulier, sa carrière et sa formation). Ces questions n'étaient mobilisées que si la personne interrogée n'abordait pas spontanément ces thèmes.

Par ailleurs, nous avons observé de façon passive onze réunions de suivi de performance d'une durée comprise entre 1 heure et 2 heures 30 aux trois interfaces des quatre niveaux étudiés. Dans chaque réunion siégeaient des représentants de l'entité évaluée et des représentants de l'entité de supervision – ceux que nous avions rencontrés au préalable et parfois d'autres collaborateurs. Nous avons ainsi observé des réunions secteur – région (2 réunions), région – établissement (4 réunions), établissement – UO (5 réunions).

Dès les premiers entretiens, il est apparu très rapidement que l'enregistrement des entretiens nuisait à la sincérité des réponses. Pour disposer de notes (mot-à-mot) les plus exhaustives possibles, les entretiens ont donc été systématiquement conduits en binôme (deux chercheurs) et en trinômes pour certains d'entre eux, et l'observation des réunions en binôme, voire en trinôme. On ne dispose donc pas du verbatim des entretiens/réunions, mais la comparaison des transcriptions suggère que la quasi-totalité des entretiens a finalement été transcrite. Il y a certainement plus de « manques » dans les transcriptions de réunions, mais sans doute pas plus que lorsque la bande est illisible parce que tout le monde parle en même temps... Cependant on peut penser que la sélectivité de la perception du chercheur l'a conduit à noter en priorité ce qui lui paraissait avoir du sens pour la recherche.

Afin de garantir la qualité du matériau collecté en l'absence d'enregistrement, le dispositif suivant a été adopté pour la retranscription des entretiens et réunions. Lorsque l'équipe de chercheurs était en binôme, une première transcription était effectuée par l'un d'entre nous à partir des notes prises au cours de l'entretien ou de la réunion, le second chercheur enrichissant cette première version à partir de ses propres notes. Ceci permettait de compléter les notes prises par le premier chercheur d'une part, et de noter des divergences éventuelles, d'autre part. La retranscription ainsi était ensuite validée conjointement avec le premier chercheur, les divergences éventuelles étant systématiquement discutées par le binôme pour parvenir à une retranscription finale. Pour une collecte des données en trinômes, une étape supplémentaire d'enrichissement des notes était introduite, suivie également d'une validation collective de la retranscription définitive.

L'avantage collatéral de ce protocole d'entretien, c'est qu'il favorise les libres associations, de nombreux répondants préférant meubler le silence qui s'installe tandis que le chercheur finit de noter, et donc continuer à élaborer spontanément sur le sujet de l'entretien. Conduire les entretiens à plusieurs est certes coûteux mais très précieux lorsqu'il s'agit d'interpréter les données recueillies, en particulier lorsqu'il s'agit d'évaluer le degré d'auto-censure ou de désirabilité des réponses. Evaluer la sincérité de l'interviewé ne peut se faire que si on l'a rencontré, et en la matière deux subjectivités valent mieux qu'une.

Pour cette recherche, une démarche abductive a été retenue. A l'issue des premiers entretiens, sur la base des éléments les plus récurrents, quelques cadres théoriques potentiels ont été examinés (le contrat psychologique, la cohérence cognitive, etc.). Les entretiens suivants ont été conduits avec ces divers cadres théoriques en « toile de fond » (en particulier des relances spécifiques ont été émises) et il est ensuite apparu que la plupart des données collectées renvoyaient à des questions identitaires – d'où le choix final du cadre théorique de l'identité. Bien évidemment cette construction n'est pas exempte de nos propres catégorisations et subjectivités.

Le matériau recueilli n'a pas été analysé à l'aide d'un logiciel spécialisé. Nous pensons que le sens est affaire de signifiés et les logiciels ne savent traiter que les signifiants. Le sens réside également dans les mouvements spontanés de la pensée et dans les métaphores. L'analyse qui est présentée dans cette communication est une première analyse, qui repose sur le repérage des thèmes et des articulations (libres associations, relations explicitées de cause à effet, etc.) les plus récurrents et/ou présumés les plus riches de sens pour les acteurs. Pour ce dernier élément, la forme du discours (vigueur de l'expression, métaphores, etc.) a été prise en compte. Là aussi les notions de « récurrence » et de « richesse de sens » sont sans aucun doute subjectives, mais il est admis que le consensus de spécialistes conduit à une forme d'objectivité, l'objectivité « disciplinaire » (Megill, 1994). Cette première analyse demande bien sûr à être validée par des analyses plus systématiques actuellement en cours. Cette incomplétude explique que nos résultats manquent parfois de précisions – qui seront apportées ultérieurement par les analyses en cours.

La première partie de ce texte présente le cadre théorique (concepts d'identité et d'identification) mobilisé pour analyser les perceptions des acteurs relatives au nouvel instrument de gestion. La seconde partie présente le terrain de l'enquête : l'entreprise, la division dans laquelle l'enquête a été conduite, le nouvel instrument de gestion, les changements (organisationnel, stratégique, juridique…) que l'instrument accompagne, l'identité des acteurs de cette division. La troisième partie analyse les perceptions des acteurs relatives au nouvel instrument et aux changements associés. La conclusion discute brièvement ces résultats et présente quelques implications pour les pratiques et la recherche.

1. Le cadre théorique

1.1. Le concept d'identité en psychologie sociale

L'identité est un concept à l'articulation de l'individuel et du social. Elle est au cœur de l'individualité dans la mesure où elle est « une construction dont le sujet tire *permanence* et *singularité* » (Chauchat, 1999, p. 7) : permanence de ce qu'il est, assurance d'être singulier, unique. Mais elle est aussi un rapport au monde, une manière de se situer dans l'environnement, en particulier par rapport aux autres.

L'identité a donc été largement étudiée par les spécialistes de la psyché (psychologues et psychanalystes), ainsi que par les sociologues. Parmi les premiers, certains s'intéressent à l'*identité individuelle*, d'autres à l'*identité sociale*, d'autres encore essaient d'intégrer ces deux dimensions. Les sociologues qui s'intéressent à l'identité étudient surtout les processus sociaux qui la construisent (Dubar, 1996) ou ses conséquences sociales, comme par exemple les relations de travail ou de pouvoir (Sainsaulieu, 1977). Les travaux empiriques de ces derniers s'intéressent à des groupes sociaux (par exemple, des professions ou des catégories socio-professionnelles), jamais à des individus. Pour comprendre l'appropriation (ou la résistance) individuelle, nous avons besoin d'un concept d'identité qui en reconnaisse la dimension individuelle, et pour comprendre l'appropriation collective, nous avons besoin de la dimension sociale de l'identité. C'est donc plutôt du côté des psychologues que des sociologues (qui ne considèrent pas la dimension individuelle) que nous trouverons le concept d'identité utile pour cette recherche - et plus particulièrement du côté des auteurs qui s'intéressent à la fois à la dimension individuelle *et* sociale de l'identité.

Avant de parler d'intégration néanmoins, qu'appelle-t-on identité individuelle et identité sociale ? L'*identité individuelle*, définie comme une disposition personnelle, est représentée par le concept de Soi (*self*). L'*identité sociale* se définit par rapport à l'existence de stéréotypes, normes et schémas de comportement propres à un groupe social. Il existe une longue tradition de recherche dans chacun de ces deux domaines. Pour mémoire, on citera, dans le premier, les travaux d'Erikson (1959, p.101 et s.) : l'identité est l'ensemble des caractéristiques qu'un individu reconnaît comme siennes (le soi) et auxquelles il accorde une valeur de reconnaissance. Dans le second, la théorie de l'identité sociale (Social Identity Theory) est dérivée des travaux fondateurs de Tajfel qui considère que « l'identité sociale d'un individu est liée à la connaissance de son appartenance à certains groupes sociaux et à la signification émotionnelle et évaluative qui résulte de cette appartenance » (Tajfel, 1972, p. 272).

Cette distinction entre identités individuelle et sociale est cependant très discutée. En effet, elle méconnaît le fait que l'identité personnelle du sujet se construit dans un environnement social et qu'en outre, « il n'y a pas de différence de nature entre l'une [identité personnelle] et l'autre [identité sociale]. C'est, en effet, toujours le fonctionnement psychique qui est à l'œuvre » (Chauchat, 1999, p. 9). Autrement dit, l'identité est toujours à la fois individuelle et sociale, puisque le sujet est lié au(x) groupe(s).

Weinreich a proposé une définition très inclusive de l'identité qui récuse également la séparation entre identi-

tés individuelle et sociale. Il définit l'identité d'une personne comme « l'ensemble des construits de soi, tels que la manière dont on se construit aujourd'hui exprime une continuité entre ce qu'on était (ce qu'on construit qu'on était) dans le passé et ce qu'on aspire à être (ce qu'on construit qu'on aspire à être) dans le futur » (Weinreich, 2003, p. 26). Cette définition met l'accent sur la dimension construite (et reconstruite en permanence) de l'identité. Ainsi définie, l'identité inclut diverses composantes (l'identité de genre, l'identité ethnique, l'identité de métier, etc.) qui « ne sont pas des identités séparées, mais des composantes de la totalité de l'identité d'une personne » (ibid., p. 27), liées à l'appartenance à une communauté donnée à un moment particulier. L'identité selon Weinreich inclut donc explicitement la dimension sociale - et c'est cette dimension qui la distingue du Soi (ibid., p. 22). L'identité est « plus que le soi » (ibid., p. 42) : elle inclut « les expériences du soi mais aussi des représentations des autres et du monde social et matériel rencontré par le soi » (ibid.).

1.2 Identité organisationnelle et identification

Le concept d'identité est apparu relativement récemment (au cours des années 1980) dans la littérature organisationnelle, mais il a donné lieu à un important courant de recherche. « L'identité organisationnelle correspond aux traits de l'organisation que ses membres perçoivent comme ostensiblement centraux, persistants et discriminants dans la manière dont ils définissent l'organisation et leur identification avec elle » (Gioia & Thomas, 1996, p. 372). L'identité organisationnelle est donc un construit subjectif, même si, parmi les membres d'une même organisation, un certain niveau de consensus peut s'établir sur les caractéristiques de cette identité.

La définition précédente fait explicitement référence à l'identification. Ce concept est construit différemment selon les auteurs. Il est très souvent construit à partir des théories de l'auto-catégorisation (Turner, 1985) et de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986)[5]. Selon ces théories, les personnes ont tendance à se classer, elles-mêmes et les autres, dans des catégories sociales (âge, profession, genre, religion et autres affiliations). Cette catégorisation offre d'une part une segmentation du monde social qui permet de définir les autres en termes de traits prototypiques de la catégorie[6]. D'autre part, elle permet à la personne de se situer dans l'environnement et de répondre en partie à la question « qui suis-je ? ». L'identification caractérise la relation d'une personne avec les groupes sociaux auxquels elle appartient : elle est « la perception de ne faire qu'un avec et d'appartenir à un groupe humain » (Ashforth & Mael, 1989, p. 21). De nombreuses échelles de mesure de l'identification ont été développées – pour un recensement voir Haslam, 2001, p. 363. Même si le concept d'identification est d'abord construit en référence à un groupe, l'identification à une autre personne est un processus similaire : dans les deux cas, il s'agit d'un désir d'appropriation pour soi des qualités du tiers (Ashforth & Mael, 1989, p. 22).

Dans la mesure où l'identification gomme la distinction entre soi et le groupe, et psychologiquement, transforme le groupe en une partie de soi-même (Smith & Henry, 1996), l'identification est reconnue depuis très longtemps dans la littérature organisationnelle comme un construit important en matière de comportement, de motivation (Van Knippenberg, 2000), d'implication (Alvesson & Berg, 1992), et au-delà de performance – pour plus de détails, voir Ashforth & Mael, 1989. Deux grands courants de recherche peuvent être distingués. La majorité des recherches s'intéressent au processus d'identification dans une perspective normative : comment « gérer » l'identité organisationnelle de manière à favoriser l'identification des membres de l'organisation, et au-delà la performance de l'entreprise ? (voir par exemple, Scott & Lane, 2000). Un courant plus minoritaire étudie sous un angle critique la face « noire » de l'identification. Ce courant étudie les processus d'aliénation qui peuvent naître de la « dissolution » de l'identité personnelle dans l'identité organisationnelle, en particulier à travers les processus de captation de l'idéal du Moi par l'idéal organisationnel (voir par exemple, Aubert & de Gauléjac, 1991).

1.3 Identité, changement, types et conflit d'identification

Les concepts d'identité et d'identification ont été mobilisés pour étudier certains aspects du changement organisationnel. Par exemple, Carr (2001), qui reformule ces concepts à partir de l'approche freudienne, explique que les émotions négatives (l'anxiété par exemple) qui s'expriment à l'occasion des changements organisationnels sont à la mesure des menaces que le changement fait peser sur les conséquences positives de l'identification. Le changement organisationnel est, à court terme, un changement d'idéal organisationnel. L'identification avec l'idéal organisationnel, nous dit Carr, offre à la personne une « gratification narcissique » [7] (2001, p. 430), qui est menacée avec le changement.

[5] Pour plus de détail sur ces théories, voir Haslam, 2001, chapitre 2.

[6] Avec toutes les limites que ces stéréotypes comportent.

[7] En d'autres termes, l'identité organisationnelle, à travers l'image qui en est réfléchie publiquement, est source de fierté pour le salarié (Ogbor, 2001).

A moyen terme, le changement organisationnel est un changement d'identité. Tout changement menace donc l'identification. Il crée une dissonance entre les perceptions de la personne relatives, d'une part à sa propre identité, d'autre part à celle de l'entreprise. Pour continuer à s'identifier positivement avec l'entreprise, par-delà le changement, il faut changer la perception de sa propre identité – exercice potentiellement difficile et douloureux. Carr (2001) parle de travail de deuil et souligne l'importance des rites de transition pour faciliter l'identification à un nouvel « objet ». Ces menaces qui pèsent sur l'identification lorsque l'organisation change évoquent la situation de « fragmentation de l'identité » qui prend place lorsque l'identité organisationnelle n'est pas alignée avec l'identité de métier (Ogbor, 2001).

A l'évidence l'identification est un état instable en période de changement. La typologie de Weinreich peut être utile pour repérer différents types d'identification. Comme les auteurs cités ci-dessus, Weinreich (2003, p. 54 et s.) définit également l'identification en termes d'aspiration. A la fois processus et résultat, l'identification peut être positivement ou négativement connotée selon que l'autre est porteur d'une anticipation de bien-être ou de menace. Au terme du processus, il distingue trois types d'identification :

- « Le degré d'**identification idéalistique** avec un autre est défini par la similitude entre les qualités que l'on attribue à l'autre et celles que l'on aimerait posséder comme éléments de son image de soi idéale » ;
- « Le degré de **contre-identification** avec un autre est défini par la similitude entre les qualités que l'on attribue à l'autre et celles dont on aimerait se dissocier » ;
- « A un moment donné, le degré d'**identification empathique** avec un autre est défini par le degré de similitude entre les qualités que l'on attribue à l'autre, que celles-ci soient « bonnes » ou « mauvaises », et celles qui font, au même moment, partie de son image de soi (ibid, p. 58-60).

On peut se sentir « comme » quelqu'un d'autre et simultanément vouloir se dissocier de ces traits communs. Dans un tel cas l'identification est conflictuelle : « En terme d'image de soi, à un moment donné, le niveau de conflit d'identification avec un autre est défini comme une fonction multiplicative de l'identification empathique et de la contre-identification avec cet autre, au même moment » (ibid., p.61).

Weinreich (qui est chercheur en psychologie et non en science des organisations) définit l'identification en référence à une autre personne. Comme tenu de la proximité des concepts d'identité personnelle et organisationnelle (ie, traits perçus comme centraux, persistants et constitutifs), nous pensons que ces définitions peuvent être étendues à un « autre » collectif - l'organisation.

Dans la troisième partie de ce texte, nous mobilisons ces différents types d'identification et cette dernière notion de conflit d'identification pour repérer les enjeux identitaires du changement organisationnel.

2. Le terrain de l'enquête : F-Rail et Inf-Rail

2.1 F-Rail

L'entreprise F-Rail est une entreprise de transport ferroviaire dont l'Etat français est le principal actionnaire. La plupart des employés jouissent d'un statut particulier qui leur garantit, entre autres, l'emploi à vie. Cette entreprise est en profonde mutation depuis environ 10 ans. D'une part, le quasi-monopole à l'abri duquel l'entreprise a opéré pendant plusieurs décennies est menacé par la déréglementation du transport décidée par l'Union Européenne. D'autre part, en raison notamment de cette déréglementation, l'Etat français a séparé en 1997 les activités d'infrastructure lourde (la propriété du réseau et la responsabilité de son entretien et de son développement) et les activités d'exploitation de ce réseau (production et vente de transport), qui auparavant étaient intégrées dans F-Rail. A cette fin, une nouvelle structure a été créée pour gérer les infrastructures, l'entreprise F-Net qui peut faire appel à n'importe quel prestataire pour la maintenance et le développement de son réseau. Aujourd'hui néanmoins, la plupart des compétences en matière de maintenance et d'ingénierie ferroviaire restent concentrées chez F-Rail, plus précisément dans sa division Inf-Rail, qui reste donc le principal prestataire de F-Net.

L'organisation de F-Rail est à la fois divisionnelle et géographique. Les divisions sont organisées autour des activités, à savoir le matériel ferroviaire et la conduite ; différents segments de l'exploitation proprement dite (fret, grandes lignes, lignes régionales, lignes Ile-de-France) ; et l'infrastructure – la division Inf-Rail. L'organisation autour des activités est récente, elle fait suite à la création de F-Net et vise à tourner l'entreprise vers ses clients et à développer chez ses acteurs une sensibilité à la dimension économique. Chaque activité a pour objectif de dégager un profit. Les 23 régions ont autorité sur l'ensemble des activités, déployées localement dans des établissements. L'organisation régionale est le fruit de l'histoire. Elle résulte en particulier de la fusion successive de réseaux ferroviaires régionaux autrefois indépendants.

2.2 La division Inf-Rail

Cette division regroupe les compétences de F-Rail en matière de maintenance et d'ingénierie. Son principal client est la société F-Net, au titre de la maintenance et du développement du réseau ferroviaire. Dans une moindre mesure cette division travaille aussi pour les autres activités de F-Rail (maintenance des bâtiments, par exemple). Tous ces clients peuvent désormais faire jouer la concurrence pour les prestations de Inf-Rail.

L'organisation géographique de Inf-Rail distingue quatre niveaux :

- les services centraux, dans les lesquels on distingue les services supports (par exemple, Finance Contrôle de Gestion, RH, etc.) et 4 directions de secteurs géographiques, qui ensemble supervisent les 23 délégations régionales ;
- les 23 délégations régionales, qui ont autorité fonctionnelle mais pas hiérarchique sur les
- établissements (environ 120), qui sont eux-mêmes divisés
- en unités opérationnelles (UO) délocalisées, qui déploient les activités de la division sur le terrain.

2.3 Le nouvel instrument de gestion

Notre recherche porte sur la réorganisation des revues de gestion au sein de Inf-Rail. Cette refonte des revues de gestion est le deuxième volet d'un projet de « rénovation du pilotage de la production » piloté conjointement par la direction opérationnelle et la direction financière de la division visant à :

- « optimiser les processus de contractualisation liant les différents échelons hiérarchiques de l'entreprise »,
- « formaliser le dialogue de gestion par la définition des modalités de déroulement des revues périodiques de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques » [8].

Ce grand projet correspond à la déclinaison dans cette division de projets plus globaux de F-Rail initiés lors de la séparation de F-Rail et F-Net (projet industriel, refonte des systèmes d'information comptable et de pilotage, etc.). Dans la division Inf-Rail, la première étape de cette refonte a été la reconstruction de la comptabilité de gestion, entre 1998 et 2001. La seconde étape a été lancée par le directeur de la division lors d'une « convention » de la division, en octobre 2001, durant laquelle il a été décidé de piloter la production sur la base d'une gestion par objectifs déclinée sur l'ensemble des quatre niveaux hiérarchiques de la division (voir ci-dessus).

Dans ce cadre, le projet de mise en place des revues de gestion a été lancé en janvier 2002 et les revues de gestion autour d'un tableau de bord renouvelé, appelé « support aux revues de gestion », ont débuté en avril 2003. La pré-enquête s'est déroulée de juin 2003 à février 2004 et nos entretiens et observations sur le terrain ont eu lieu d'avril à septembre 2004.

Le projet vise à passer d'un système de type reporting essentiellement orienté vers le constat et la justification d'écart à un réel dialogue de gestion tourné vers l'action et l'amélioration. Pour cela, il ambitionne de créer des tableaux de bord comportant des indicateurs « cohérents avec les objectifs contractualisés, communs à toute l'entreprise, produits automatiquement en central, reconnus de tous et en nombre limité ». Ces tableaux de bord doivent être le support à des revues de gestion « courtes, préparées, conduites par exception, orientées vers l'action, fréquentes, sur des données en qualité ». Ainsi, il est souligné que « l'objectif est d'agir et au minimum d'apprendre ». En conséquence, la revue de gestion « s'achève par un relevé de décisions » ne dépassant pas « une page A4 » et qui est suivi, puisqu'il est le « premier point à l'ordre du jour de la revue de gestion suivante »[9].

Concrètement, le projet a conduit à mettre en place :

- des revues de gestion entre les UO et les établissements, entre les établissements et les régions et entre les régions et les secteurs. Ces réunions sont mensuelles, bimensuelles ou quadrimestrielles selon les niveaux. Elles rassemblent les responsables des entités qui se rencontrent pour la revue de gestion (par exemple responsable d'UO et directeur d'établissement) et leurs adjoints respectivement chargés des aspects production et contrôle de gestion, quand ceux-ci existent. La revue de gestion se déroule autour d'
- un tableau de bord qui comporte des informations sur l'avancement de la production, les coûts unitaires, la régularité, la sécurité, les coûts totaux, les investissements réalisés pour les tiers et les prestations internes. Tous ces indicateurs sont comparés au budget. La régularité et la sécurité sont deux familles d'indicateurs traditionnels dans l'entreprise, qui pointent vers la qualité du service pour le client mais aussi celle des conditions de travail des employés. L'avancement de la production n'est pas un nouvel indicateur, mais l'accent mis sur le respect des engagements pris dans le budget est très récent. En matière de coûts, d'investissements et de prestations, la plupart des indicateurs sont nouveaux.

[8] Extraits des documents de présentation du projet lors des formations internes.

[9] Extraits des entretiens.

Globalement le nouvel instrument de gestion, tant par son « design » (nouveaux indicateurs) que par l'animation qui en est faite (réunions tournées vers l'action et l'amélioration de la performance), incarne la volonté de F-Rail et d'Inf-Rail de tourner l'entreprise vers ses clients et de développer une « culture de résultat » économique chez ses acteurs.

2.4 Identité des acteurs et identification dans la division Inf-Rail

L'identité des acteurs présente une dimension individuelle et une dimension sociale. L'accès à la première de ces dimensions est toujours difficile, mais nos entretiens nous ont permis de repérer fréquemment des aspirations personnelles (donc variables selon les acteurs) constitutives de l'identité. Cela peut être par exemple, avoir des responsabilités variées tout au long de sa carrière, avoir la sécurité de l'emploi, être peu mobile géographiquement.

La dimension sociale présente deux aspects. Un premier aspect est lié à l'appartenance à F-Rail, un autre est lié aux métiers particuliers exercés dans la division Inf-Rail. Néanmoins ces deux aspects sont rarement dissociés dans le discours des acteurs, dans lesquels il ressort clairement que la culture historique de l'entreprise est une culture de l'excellence technique : « le cheminot, c'est l'excellence de la technique ».

Cette fierté technique (« le technicien de base, sa passion première, c'est faire et faire bien, c'est le bien de l'art ») évoque les valeurs de référence du compagnonnage (la quasi-perfection (Malicot, 2004) aussi bien que la tradition « artistique » du métier d'ingénieur en France (Vérin, 1993). Elle se double d'une fierté d'appartenance à une entreprise « unique ». L'unicité est référée à l'unicité de l'activité (il n'y pas d'autre entreprise de transport ferroviaire en France) ou à la particularité des compétences requises (« les métiers de base des cheminots ne s'enseignent pas à l'extérieur »).

Par ailleurs, nos informateurs font quasi-unanimement référence à certains traits de la culture organisationnelle. Il s'agit d'une part de la « mission de service public », et d'autre part de l'objectif très majoritairement considéré comme prioritaire par nos répondants : la sécurité pour ses clients et pour ses employés (« culturellement, la sécurité ce n'est pas notre raison de vivre, mais notre religion »). Ces traits correspondent à ce que nous avons appelé ci-dessus l'identité organisationnelle : ils sont considérés comme centraux, discriminants (par rapport aux autres entreprises) et porteurs d'identification.

D'une manière générale, l'identification à l'entreprise est forte, voire très forte (« je suis né cheminot »), et positive. Selon les termes de Weinreich (2003), il s'agit d'une identification empathique : les acteurs s'identifient à la mission de service public, aux exigences de sécurité et d'excellence technique.

Au niveau local, le « corporatisme », cité comme une caractéristique positive par plusieurs de nos informateurs, se double d'une identification forte au groupe de travail (équipe, unité, établissement). Le syndicalisme vient renforcer ces sentiments d'appartenance au groupe et de solidarité entre collaborateurs dans l'entreprise :

> « L'identité de cheminot, c'est une valeur qu'on accepte assez vite. C'est la valeur d'appartenir à une entreprise hors du commun. C'est un peu surnaturel, surréaliste. Par exemple, il y a eu une grève hier pour rejeter le plan fret. Il y a certaines UO sur lesquelles on a eu presque 100% de grévistes alors qu'on n'est pas du tout du fret ».

La relation au territoire sur lequel le groupe de travail est garant de l'excellence technique de l'entretien, constitue également une dimension centrale de l'identité :

> « Il y a 30 ou 40 ans, les agents mettaient des gros cailloux le long de la voie et les peignaient en blanc. Ils entretenaient ça comme si c'était leur potager. C'est un peu une image d'Epinal, mais cela reste vrai dans nos équipes. Dans les années soixante, les gens des brigades travaillaient le samedi, ils étaient payés, pour entretenir les fleurs dans les gares. L'image, c'est l'agent Voie qui surveillait les voies en rentrant chez lui le soir car forcément sa femme était garde-barrière ».
>
> « Avant, chaque chef de district se considérait comme propriétaire de sa partie de réseau. C'était *son* domaine, *son* secteur ».

Au plus proche du terrain, les responsables d'unité pouvaient de plus éprouver le sentiment d'appartenir à une élite locale : « Avant, il y avait le maire, le curé et le chef de district[10] dans un village ».

[10] Position dans l'ancienne organisation qui correspond à l'actuel responsable d'UO.

3. Les perceptions des acteurs

Le changement organisationnel est qualifié par de nombreux répondants de « révolution culturelle » : « Le changement actuel, c'est une révolution culturelle. J'ai moi-même employé le mot ». En effet, bien que les documents de lancement du projet mentionnent que la gestion par objectifs recouvre des objectifs de production, de gestion et de qualité, la démarche vise clairement à introduire la dimension économique dans un pilotage jusqu'alors largement dominé par la performance technique. Ainsi, il est souligné de façon insistante que « la performance technique et la performance économique sont indissociables ». Cette introduction de la dimension économique, incarnée par le nouvel instrument de gestion, correspond à une mutation profonde de l'entreprise et à un changement d'idéal organisationnel. Quelles sont les conséquences de ce changement sur l'identification des acteurs ?

Plus précisément, dans cette partie, nous tentons de répondre aux questions suivantes : Le changement provoque-t-il des ruptures dans les identifications réalisées antérieurement ? Crée-t-il de nouvelles identifications ? Fait-il naître, ou au contraire résout-il des conflits d'identification ? En quoi les nouveaux instruments de gestion sont-ils source de représentations qui contribuent à détruire ou créer de l'identification et/ou du conflit d'identification ?

3.1 Gérer en bon père de famille

L'idée générale qu'il n'est plus possible de réaliser une production sans se soucier des moyens engagés semble largement acceptée. Plusieurs informateurs reconnaissent que l'absence de suivi économique et le souci de l'excellence technique ont pu conduire par le passé à un gaspillage de moyens : « Les techniciens ont une culture. C'est très récent qu'on s'intéresse au coût, avant, on faisait de la production en sur-qualité. Un pont F-Rail, il ne s'écroule pas, il peut supporter dix fois ce qu'on doit faire passer dessus. Il fallait que ce soit du solide ». La prise en compte d'objectifs de coûts est perçue comme nécessaire notamment en raison des risques qui pèsent sur l'entreprise dans un contexte de déréglementation : « Il faut qu'on prouve qu'on est bons, sinon on est morts ». « On doit avoir une qualité à défendre, mais pas à n'importe quel coût ». Par ailleurs, il semble légitime que F-Net demande des comptes sur les coûts : « C'est normal pour F-Net de faire la même chose que nous dans notre vie personnelle [demander la meilleure prestation au moindre coût] ».

Globalement, parce que la culture économique est perçue comme une condition de la survie de l'entreprise à laquelle ses membres sont fortement attachés, et aussi parce que le souci de la dépense est une chose à laquelle chacun peut s'identifier personnellement, le changement suscite une adhésion de principe. Cependant, la diffusion de la dimension économique dans l'entreprise à laquelle doit participer le nouvel outil de gestion couplé aux revues de gestion entre en conflit avec plusieurs composantes de l'identité organisationnelle et professionnelle.

3.2 La fin de l'unicité ?

L'idéal organisationnel d'une entreprise « unique », présente « pour l'éternité » est battu en brèche par les contraintes économiques et budgétaires : l'entreprise devient une entreprise comme les autres, en concurrence avec d'autres, y compris sur les métiers de l'entretien qui pourraient être réalisés par d'autres entreprises du secteur du bâtiment et des travaux publics.

> « Les gens commencent à comprendre qu'on est dans un marché concurrentiel. Aujourd'hui on est une entreprise ferroviaire qui fait la maintenance, rien ne dit que demain ce sera encore nous ».
>
> « Il y a des agents sur le terrain que ça gêne, c'est vrai. Comme on compare ce qui est fait aux coûts des entreprises, ils se disent, on va nous supprimer ».

Bien au-delà de la menace parfois perçue sur l'emploi, pour l'entreprise en général et à terme[11], la fin annoncée du monopole de F-Rail et la fin déjà réalisée du monopole de Inf-Rail sont des représentations qui menacent l'identification des acteurs avec l'organisation – et la fierté qui accompagnait l'appartenance à cette entreprise et cette division « unique ».

3.3 L'impossible perfection

L'identité de métier, construite autour de l'idée d'excellence technique, est heurtée par l'impossibilité économique de pouvoir continuer à réaliser un travail conforme à l'idéal de perfection. De ce point de vue, la décision la plus symbolique semble celle de limiter la vitesse autorisée sur une voie (mettre des « ralens », ou ralentissements), voire de la fermer très ponctuellement, pour garantir un niveau de sécurité compatible avec l'état « imparfait » de la voie, lui-même fonction des moyens alloués par F-Net :

[11] Perception qui fait écho au discours syndical.

> « Des normes plus précises ont été introduites il y a 7-8 ans. Quand on descend au-dessous d'un certain niveau d'entretien, la vitesse doit être réduite.
>
> Avant c'était beaucoup plus restrictif. Ces normes tolèrent des choses qu'un chef de district normalement constitué n'aurait pas toléré avant. Il aurait eu l'impression de ne pas faire du bon boulot ».
> « C'est difficile à vivre » car « avant, mettre un ralen, cela voulait dire que la personne était mauvaise, qu'elle n'avait pas su faire son travail ».
>
> « Culturellement, fermer une voie ou réduire la vitesse, il y a 20 ans, cela voulait dire une engueulade par la hiérarchie, cela voulait dire qu'on [les techniciens] n'avait pas fait notre métier. Petit à petit, on a martelé qu'on ne les engueulerait pas pour le faire [fermer des voies ou réduire la vitesse]. Mais ils disent : on n'a pas fait notre métier, on n'est pas à la hauteur. Cela ne passe pas ».

En outre, le fait de ne pas entretenir parfaitement les voies se heurte à la culture « sécuritaire » : « Même si on a des normes, on a peur que ce soit accidentogène ». On peut noter à ce titre que le terme communément utilisé dans l'entreprise pour désigner ces décisions de ralentir la vitesse, voire stopper la circulation des trains, faute de moyens pour les entretenir à hauteur des normes qui garantissent la sécurité à la vitesse prévue, est celui de « renoncements ». Ces décisions contraires à l'identité de métier traditionnelle sont vécues comme telles par certains agents. « C'est vrai que quand on va parler de renoncements aux chefs d'unités, ça va les heurter culturellement ».

En termes d'identification, tous ces changements, qui sapent les bases de l'état précédent d'identification, produisent du conflit d'identification.

3.4 Territoire et autonomie

Ces changements dans les modalités d'exercice des métiers techniques de l'entretien conduisent à modifier le rapport au territoire. Celui-ci ne peut plus être entretenu conformément à l'idéal de perfection traditionnel et ne peut donc plus susciter les mêmes sentiments de fierté et de responsabilité. De plus, les chantiers sont programmés en fonction de l'urgence et n'est réalisé que ce qui doit l'être conformément aux nouvelles normes techniques d'entretien et de sécurité, d'où le sentiment que « le travail est de plus en plus haché » : « on est dans une période un peu dogmatique où on en est à gérer l'urgence. On regarde si, est-ce que fin avril, je n'ai pas trop mangé d'argent, je vais tenir le coup, pour réaliser mon programme en faisant mieux que le budget - c'est le dernier slogan de notre Président ! ». Les équipes sont de plus en plus mobiles, la notion de territoire n'existe plus guère, ce qui, selon nos informateurs n'est pas toujours bien accepté par les équipes.

Par ailleurs, compétence et sens du travail permettaient dans l'organisation traditionnelle une assez grande autonomie au niveau local. Les responsables opérationnels disposaient d'une enveloppe à l'intérieur de laquelle ils pouvaient assez facilement effectuer des arbitrages. « Avant, on faisait un peu ce qu'on voulait. Quand on remplaçait des rails, on mettait les heures ailleurs s'il y en avait trop. On mettait nous-même un numéro de compte. Ça se débrouillait. Maintenant, on ne peut plus le faire. Avant, on regardait nos heures. Maintenant on fait de la gestion précise par opération, avant on faisait une gestion globale ». Le suivi étroit des coûts, couplé au renforcement de la réglementation technique modifie les conditions d'exercice du métier et réduit la zone d'autonomie des acteurs :

> « C'est vrai qu'on est bouclés de tous les côtés : production, coût unitaires de production, effectifs, cadrage toutes natures de dépenses, respect des budgets par enveloppe. Donc ce n'est pas toujours évident ».
>
> « En tant que pôle technique des pans entiers du budget nous échappent ».

La dimension économique véhiculée par le nouvel instrument de gestion entre donc en conflit avec plusieurs composantes de l'identité organisationnelle et professionnelle telle qu'elle existait préalablement au changement. Certaines caractéristiques de l'instrument heurtent les valeurs identitaires traditionnelles. Cependant d'autres sont perçues plus positivement.

3.5 L'instrument de gestion comme nouveau ciment du groupe social ?

Le principe d'un tableau de bord homogène le long de toute la ligne hiérarchique, associé à une production automatisée des données à partir de définitions uniformes pour l'ensemble de l'entreprise, est perçu de manière très positive : « jusqu'à présent tout le monde calculait [le même indicateur] à tous les niveaux et chaque fois qu'on se rencontrait, la première question c'était : Ah, j'ai pas la même valeur, comment tu as fait pour la calculer, mais c'est mon chiffre le bon, c'est pas le tien, enfin on passait la moitié de la réunion à faire ça ». Outre la prise en compte d'un souci de meilleure efficacité managériale, un outil homogène et uniforme est cohérent avec la culture organisationnelle tradition-

nelle (« l'architecture des abris de chemin de fer était la même sur tout le territoire »). Cette convergence suggère que l'instrument, « le même pour tous », pourrait fournir une nouvelle base au sentiment d'appartenance au groupe (la division) et à la dynamique identitaire.

3.6 Un instrument pas fiable, donc discrédité

Cependant, le souci de déployer l'outil simultanément dans toute l'entreprise a été présenté par certains de nos interlocuteurs comme une erreur car au moment de son déploiement l'outil manquait encore de fiabilité, donc la promesse d'une plus grande efficacité du reporting n'était pas tenue. « L'entreprise a péché, elle veut toujours tout faire complètement. [Dans l'entreprise], on n'est jamais dans une démarche de commencer, d'avancer, puis de compléter. (…) La contrepartie, c'est que ce n'est pas fiable ». Ceci a pu conduire à discréditer la fonction gestion / finance et à disqualifier l'outil auprès des utilisateurs appartenant à ligne opérationnelle : l'outil de gestion, porteur de la nouvelle dimension économique de suivi des coûts, n'étant pas fiable techniquement, apparaît doublement en décalage par rapport à l'identité traditionnelle de ses utilisateurs.

> « [L'outil] n'est pas de bonne qualité. Rien n'est pire que de livrer un outil qui n'est pas de qualité acceptable. Aujourd'hui [il] n'est pas au niveau souhaité ».
>
> « On a différents périmètres de gestion. Dans un premier temps, ils auraient pu se concentrer sur l'entretien, qui est une partie importante. Ils auraient produit des indicateurs fiables, de façon à ce que les gens adhèrent. Dans une deuxième étape, ils auraient traité les investissements. Mais on a balancé tout le paquet : tous les périmètres, toutes les dimensions. Comme il n'y pas eu de fiabilité, les gens se sont découragés ».

3.7 Un instrument pertinent ?

Par ailleurs, le reporting mis en place s'appuie sur un niveau de détail analytique extrêmement fin, qui peut conduire à renforcer le sentiment de perte d'autonomie dans le travail évoqué plus haut, tout en soulevant la question de la pertinence de l'analyse : « Le nombre de tire-fonds sur tel pont, le nombre de mètres de rail, le nombre de traverses… Tout est hyper-détaillé. On est passé d'un extrême à l'autre ». « Ce niveau de détail me sert pas à grand chose ».

Le niveau de détail retenu conduit à mesurer par exemple le coût de changement d'une traverse. Mais selon les lignes, l'organisation des chantiers est radicalement différente en raison par exemple de la topographie, de l'éloignement du chantier ou du type de ligne. Sur une ligne très fréquentée, on ne peut négocier avec l'instance interne de régulation du trafic que des intervalles de travail courts pour travailler sur la voie entre deux passages de trains. En outre, les dispositifs de sécurité mis en place sur ces chantiers dépendent également de ces conditions géographiques et d'organisation. Le coût unitaire peut par conséquent varier considérablement d'un chantier à l'autre, d'une zone géographique à l'autre, ou encore s'écarter du coût prévu au budget en raison de causes perçues comme « externes ». Une partie importante des réunions est donc consacrée à justifier les écarts en fonction des chantiers qui ont été réalisés et de ceux qui restent à faire ou bien en fonction des « aléas » qui sont vécus comme partie intégrante de l'activité. Par exemple, les intempéries (la neige, la canicule, etc.) ou les décisions de déprogrammation de mise à disposition de matériel prises ailleurs dans l'entreprise sont souvent invoquées pour justifier les écarts sur coût défavorables :

> « On n'a pas beaucoup de marges de manœuvre et la complexité de la production est certaine. La complexité ne permet pas d'isoler la responsabilité de quelqu'un ».
>
> « Je ne pense pas que les gens aient une antipathie à la gestion, mais c'est pas leur tasse de thé. Ce sont des professionnels qui préfèrent faire leur job. Ils se comportent en bons artisans, ils disent « j'ai fait tout ce que j'ai pu, c'est normal, j'étais professionnel. Donc si j'ai pas réussi à faire l'objectif, comme je suis un professionnel et que j'avais les moyens, c'est à cause de causes extérieures ».

Le niveau de détail analytique sur lequel repose l'outil de gestion demande un gros effort de collecte et de saisie de l'information au niveau des opérations. Certaines fiches de saisie sont mal remplies, notamment en raison de la complexité de la nomenclature, ou encore celle-ci conduit à constater des écarts entre la réalité de la production réalisée sur le terrain et l'enregistrement comptable des opérations effectuées et des ressources consommées.

> « Du point de vue des coûts, il y a des subtilités remarquables. Par exemple pour le remplacement d'une traverse, ça comprend le déchargement, le remplacement, et le chargement de la traverse déposée. A l'instant de la revue de gestion les traverses ont pu être déposées et pas remplacées, ce qui pèse sur les coûts et les quantités ».

> « Les chefs d'unités opérationnelles passent beaucoup de temps à faire du rétroviseur. Il y a beaucoup d'infos à rentrer, beaucoup de temps passé à corriger nos propres erreurs. Les hommes n'ont pas été formatés pour ça quand on les a embauchés ».

3.8 Le retour de la justification

L'introduction du nouvel outil et des revues de gestion, qui visait à favoriser le passage d'une culture de moyens et de justification (« pendant très longtemps, on nous a demandé des explications ; il y avait une case explication ») à une culture de résultat et d'action (« l'important ce n'est pas l'analyse, mais le plan d'action ») ne semble pas atteindre tous les objectifs escomptés. A une question sur ce qui a changé avec l'introduction du nouvel outil, un informateur, responsable d'établissement, répond : « C'est la culture d'analyse. Ça rentre, au départ les gens sont plus des techniciens (…) maintenant ils analysent les volumes et les coûts ». Cependant, nous avons observé qu'une partie importante des revues de gestion est consacrée à discuter de la fiabilité des chiffres, à corriger les erreurs, ou à justifier les écarts, et les plans d'actions se résument ensuite globalement à des actions sur la saisie, des corrections et des mises sous contrôles de certains paramètres qui semblent en dérive, d'où un sentiment chez certains informateurs d'inefficacité, voire de découragement :

> « On comptabilise les dépenses mais on n'a pas les unités d'œuvre [la production réalisée]. C'est un effet indésirable du système. On passe du temps à justifier des choses normales. Je n'ai pas encore compris certaines courbes. Cela fait des montagnes russes ».
>
> « Aujourd'hui ce que je regrette le plus, c'est d'être toujours tiré en arrière et d'être de moins en moins disponible pour regarder devant. C'est une vraie catastrophe. On le dit mais quand on le dit, on n'est pas compris, entendu, c'est presque une hérésie ».

Discussion et conclusion

Les observations effectuées suggèrent que si l'idée générale de culture du résultat économique est bien acceptée sur le principe par la majorité de nos interlocuteurs, sa traduction concrète dans des tableaux de bord et des réunions de suivi de performance se heurte à de nombreuses résistances.

Au-delà des explications « techniques » (problèmes de conception ou de définition, problèmes de compétences ou de formation des utilisateurs, calendrier de déploiement des nouveaux outils, fiabilisation des systèmes d'information), il semble que l'identité des acteurs et les dynamiques d'identification expliquent une grande partie des réticences observées. Le nouvel instrument incarne un changement d'idéal organisationnel qui vient menacer l'identification empathique préalablement réalisée (entreprise unique, service public, perfection technique, primat de la sécurité, autonomie sur un territoire). Dans cet équilibre que vient rompre le changement, l'économique est accessoire. L'instrument vient dire et rappeler à intervalles rapprochés que l'économique est désormais premier, il induit des décisions et une organisation du travail qui remettent violemment en question les valeurs et représentations qui faisaient le ciment identitaire.
La résistance est variable selon les acteurs : elle prend la forme de regrets, de découragements, parfois de discours désabusés sur l'entreprise, le travail et le sens de celui-ci. A cet égard, il est intéressant de noter que les acteurs les plus positifs vis-à-vis de l'instrument et/ou du changement organisationnel en cours sont ceux qui ont une « bonne raison » personnelle d'accompagner la mutation identitaire de l'entreprise (carrière, stabilité géographique, par exemple). Autrement dit, c'est la composante individuelle de l'identité qui semble faire la différence entre nos informateurs.

Au niveau collectif, il est frappant de constater à quel point, même ceux qui tenaient lors de l'entretien un discours très volontariste sur le changement et la nécessité de mettre, dans les réunions de suivi de performance, l'accent sur les plans d'action (et non sur la justification), adoptent dans ces mêmes réunions, parfois à quelques jours d'intervalles, une attitude très « conservatrice » : le plan d'action se limite presque toujours à demander au collaborateur de « corriger les anomalies » dans le système, au mieux « mettre sous surveillance » tel ou tel point. Aucune des réunions observées n'a débouché sur la décision de convoquer une autre réunion pour réfléchir à ce qu'on pouvait faire pour améliorer telle ou telle performance ! Tout se passe comme si, au niveau collectif, il ne restait plus que la dimension sociale de l'identité – autrement dit des représentations et valeurs qui produisent de la contre-identification au changement, donc de la résistance.

Ce que les entretiens montrent également de façon exemplaire, c'est l'interdépendance, dans les représentations, entre ce qui vient de l'instrument, ce qui vient des instruments adjacents (comme la procédure budgétaire, par exemple), ce qui vient des interactions et de l'expérience du travail quotidiennes. Toutes ces représentations « résonnent » entre elles et elles font sens pour chacun des acteurs en fonction de la manière dont

il/elle construit son identité. Par exemple, les renoncements sont une conséquence directe de la procédure budgétaire – pas du nouveau tableau de bord et des nouvelles réunions. Mais ils ont été spontanément mentionnés par pratiquement tous nos informateurs, sans doute parce que procédure budgétaire et nouvelles pratiques de suivi de performance forment un tout qui fait sens pour nos informateurs. Ceci suggère que, si on veut étudier les instruments de gestion et comprendre quel sens ils font pour les acteurs, il faut les étudier dans un cadre très large.

Ceci est vrai également pour les pratiques, en particulier la conception des instruments. Les équipes de conception sont souvent des équipes « techniques » (contrôleurs de gestion et informaticiens, par exemple), qui ont rarement une vision élargie des différents enjeux de l'instrument de gestion. On ne peut pas éliminer toutes les résistances au changement, mais leur anticipation permet parfois d'en dénouer quelques unes. A l'inverse, repérer les nouvelles identifications potentielles (comme ici le principe de l'instrument « unique ») peut être utile. Si dans le cas étudié, cet élément avait été repéré comme une nouvelle base d'identification potentielle, on aurait peut-être prêté plus d'attention aux problèmes de fiabilité – qui détruisent, on l'a vu, tout le crédit qui aurait pu être accordé à l'instrument.

Pour conclure, le cas suggère également que le pouvoir d'influence des instruments de gestion, c'est-à-dire ici, leur capacité à faire entrer de nouvelles dimensions de la performance dans les logiques d'action des membres de l'organisation, est limité et fortement contraint par la « vitesse d'évolution » parallèle de l'identité des acteurs – sur laquelle reposent les motivations plus ou moins conscientes de ceux-ci. Ces résultats plaident pour une prise en considération accrue des facteurs temps et identité dans les changements organisationnels qui induisent un élargissement des dimensions de la performance. En ce sens, si le cas étudié ici traite du déploiement de la dimension économique de la performance dans une entreprise dans laquelle la performance de service public, mesurée par des critères d'homogénéité, de sécurité et de régularité du service, a longtemps prévalu, nous pensons que nos résultats devraient pouvoir faire l'objet d'une généralisation à d'autres contextes d'entreprises – en particulier ceux dans lesquels les enjeux de la RSE conduisent à considérer aujourd'hui, non seulement la traditionnelle dimension économique de la performance, mais aussi ses dimensions sociales, sociétales ou environnementales.

Bibliographie

ALVESSON, M. & BERG, O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism,* Berlin: Walter de Gruyter.

AMINTAS, A. & DE SWARTE, T. (1997). France Télécom, un regard partagé sur la performance organisationnelle, *Communications et Stratégies 27,* 49-74.

ASHFORTH, B. E. & MAEL, F. (1989). Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review 14, 1*, 20-39.

AUBERT, N. & DE GAULÉJAC, V. (1991). *Le coût de l'excellence,* Paris: Seuil.

BRIGNALL, S. & MODELL, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new' public sector, *Management Accounting Research 11,* 281-306.

CARR, A. (2001). Understanding emotion and emotionality in a process of change, *Journal of Organizational Change Management 14, 5*, 421-434.

CHAUCHAT, H. (1999). Du fondement social de l'identité du sujet. In Chauchat, H. & Durand-Delvigne, A. (eds), *De l'identité du sujet au lien social,* Paris: Presses Universitaires de France, 7-26.

ERIKSON, E. H. (1959). Identity and the life cycle, *Psychological Issues 1, 1*, 1-171.

DUBAR, C. (1996). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles,* 2e éd., Paris: Armand Colin.

GIOIA, D. A. & THOMAS, J. B. (1985). Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia, *Administrative Science Quarterly 41,* 370-403.

HASLAM, S. A. (2001). *Psychology in Organizations. The social identity approach,* London: Sage Publications.

IGALENS, J. & JORAS, M. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise: comprendre, rédiger le rapport annuel,* Paris: Editions d'Organisation.

MALICOT, A. & REISSIER, P. (2004). "Maître de stage" au CFA des Compagnons du devoir du tour de France, *Actualité de la Formation Permanente 188,* 27-28.

MEGILL, A. (1994). Four senses of objectivity. In Megill A. (ed.), *Rethinking Objectivity*, Durham: Duke University Press, 1-20

OGBOR, J. O. (2001). Critical theory and the hegemony of corporate culture, *Journal of Organizational Change Management 14, 6*, 590-608.

SAINSAULIEU, R. (1976). Analyse sociologique de la fonction d'évaluation dans l'entreprise, *Connexions 19,* 31-44.

SCOTT, S. G. & LANE, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity, *Academy of Management Review 25, 1*, 43-62.

SMITH, E. R. & HENRY, S. (1996). An in-group becomes part of the self: Response time evidence, *Personality and Social Psychology Bulletin 22, 635-642*.

TAJFEL, H. (1972). La catégorisation sociale. In Moscovici, S. (ed.), *Introduction à la psychologie sociale, vol. 1*, Paris: Larousse, 272-302.

TAJFEL, H. & TURNER, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup relations. In Worchel, S. & Austin, W. G. (eds), *Psychology of intergroup relations,* 2nd ed., Chicago: Nelson-Hall, 7-24.

TURNER, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. In Lawler, E. J. (ed.), *Advances in Group Processes, vol. 2*, Greenwich, CT: JAI Press, 77-122.

VAN KNIPPENBERG, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective, *Applied Psychology: An International Review 49, 3*, 357-371.

VÉRIN, H. (1993). *La gloire des ingénieurs,* Paris: Albin Michel.

WEINREICH, P. (2003). Identity structure analysis. In Weinreich, P. & Saunderson, W. (eds), *Analysing identity. Cross-cultural, societal and clinical contexts,* Hove (UK): Routledge, 7-76.

La gestion de l'« après-reprise » : proposition d'une trame d'actions

Sonia BOUSSAGUET
Doctorante
Laboratoire de recherche Gesem-GRH
Université Montpellier 1
sboussaguet@univ-montp1.fr

La reprise par une personne physique (RPP) constitue un objet de recherche peu exploré et pourtant fortement digne d'intérêt. Compte tenu des enjeux socio-économiques provoqués par les départs à la retraite massifs de chefs d'entreprises, il apparaît primordial d'encourager la reprise d'entreprises existantes afin d'éviter la fermeture de celles-ci, et en conséquence la mise au chômage de son personnel.

Or, nous avons constaté que la plupart des méthodologies pratiques consacrent une large part à « l'amont » du processus de reprise et ne mentionnent que très brièvement la période post-reprise (Siegel, 1989). Pourtant, la reprise ne se conclut pas à la signature du protocole d'accord ; il reste encore à réussir l'intégration du nouveau dirigeant, notamment lorsqu'il s'agit d'un repreneur venant de l'extérieur[1].
D'un point de vue gestionnaire, il apparaît particulièrement important de gérer l'intégration d'un nouveau membre pour deux raisons essentielles :

1) Sur le plan organisationnel : il semble nécessaire d'accompagner l'entrée d'un individu dans une organisation en assurant la transmission de la culture organisationnelle, source d'un sentiment d'appartenance pour les membres qui en sont porteurs ; ainsi que les savoir-faire et compétences qui ont permis la réussite de l'entreprise. L'intérêt étant de maintenir les équilibres internes – du moins avant qu'il soit possible de les transformer ou de les faire évaluer en connaissance de cause.

2) Sur le plan individuel : il faut permettre à l'individu de développer son individualité dans son nouveau contexte organisationnel. L'intérêt étant de lui permettre d'être rapidement efficace sur le plan cognitif (perception et interprétation de la situation nouvelle), relationnels (interactions avec le personnel) et professionnel (maîtrise de la gestion d'une entreprise à taille humaine) afin d'être reconnu capable de s'adapter et d'assumer son nouveau rôle organisationnel , notamment lorsqu'il s'agit d'une fonction de direction.

Aussi, nous nous interrogerons sur la manière dont se réalise l'entrée du repreneur dans une entreprise nouvellement acquise, plus précisément dont se déroule son intégration au sein de la structure existante. Ainsi posée, nous considérons que la problématique rejoint celle de la socialisation organisationnelle.

[1] Cet article s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur les opérations de reprise par des personnes physiques extérieures à l'entreprise cible. A l'instar de Deschamps (2000), nous pouvons définir la personne physique extérieure comme étant un individu qui n'est pas en poste dans l'entreprise cible mais qui par une opération de rachat en devient le propriétaire et le dirigeant.

Dans un premier temps, nous montrerons donc que l'entrée dans l'entreprise, dernière étape du processus de reprise, peut être vécue tel un processus de socialisation. Dans un deuxième temps, à partir d'analyse de cas, nous proposerons de repérer les conditions - c'est-à-dire les actions de l'organisation mais aussi de l'individu entrant qui favorisent le bon déroulement de ce que nous nommons le processus de « socialisation repreneuriale ». L'objectif de l'article étant de fournir des informations et conseils aux nouveaux acquéreurs pour conduire au mieux le processus de la reprise elle-même, et ainsi réussir l'après cession dans les meilleures conditions possibles, afin de préserver l'existant, notamment le maintien des emplois.

1. Cadre d'analyse

Nous inscrivons notre recherche à la suite des travaux de Deschamps (2000) portant sur le processus de reprise par un entrepreneur personne physique (RPP) ; et nous avons choisi de mobiliser les recherches concernant la « socialisation organisationnelle » afin d'éclairer en profondeur le processus de l'entrée dans la cible.

1.1. L'entrée du repreneur dans l'entreprise : l' « opérationnalisation » de la reprise

L'entrée du repreneur dans l'entreprise peut être qualifiée d'après nous d'« opérationnalisation de la reprise» : d'une part, parce qu'elle représente la dernière étape du « processus repreneurial » (Deschamps, 2000) ; et d'autre part, parce qu'elle semble déterminante de l'issue de la reprise.

1.1.1. L'entrée dans l'entreprise, dernière étape du processus repreneurial

Dans une approche processuelle, il convient de spécifier que l'acte de reprise se s'arrête pas à la phase de négociation, matérialisée par la signature du protocole d'accord (donnant droit à la propriété de l'entreprise), mais comprend également la phase d'entrée dans l'entreprise du nouveau propriétaire-dirigeant, concrétisée par sa prise de fonction effective (donnant droit au pouvoir de direction). Or, les guides pratiques ou la presse journalistique ne donnent que des conseils sur la façon de conduire une reprise, c'est-à-dire pour réussir l'acquisition ou pour éviter les pièges inhérents à une telle opération. Ils ne considèrent que les étapes aboutissant à la signature de protocole d'accord, c'est-à-dire le processus « rationnel » de la reprise. L'étape finale de « la prise en main » de l'entreprise est largement négligée alors qu'ils semblent pourtant en reconnaître les enjeux : « la prise de fonction est le moment capital qui peut faire tout capoter […] Il y a peu de conseils absolus à donner à cet égard » (Lochard & Gilbert, 1997). Aussi, nous nous positionnons à la suite des travaux de recherche de Deschamps (2000). Le modèle proposé par l'auteur offre l'avantage de fournir un cadre permettant d'appréhender le processus de reprise dans son ensemble. Le processus « repreneurial » - selon ses termes - se décline en trois phases distinctes :

- **la phase de prise de décision** : cette première étape représente un cheminement entrepreneurial qui conduit l'individu vers la prise de décision de reprendre
- **la phase de reprise** : il s'agit de l'étape durant laquelle le repreneur s'engage dans une démarche active de détection, d'étude de la cible et enfin de négociation - aboutissant au closing.
- **la phase de l'entrée dans l'entreprise** : c'est-à-dire une fois le repreneur entré physiquement dans les murs de l'entreprise qu'il vient d'acquérir. D'après l'auteur, cette dernière phase marque la spécificité de l'opération dans le champ de l'entrepreneuriat dans la mesure où le repreneur se retrouve le dirigeant d'un personnel qu'il n'a pas recruté, dans une entreprise qu'il n'a pas fondée, qui a fonctionnée avant lui, sans lui à sa tête (Deschamps & Paturel, 2001).

Considérer que le processus de reprise est abouti dès lors que les droits de propriété sont acquis et détenus par le repreneur extérieur est une erreur. En pratique, on emploie le terme « closing », qui montre bien que la reprise est finalisée. Au contraire, il apparaît que c'est au moment de l'entrée dans l'entreprise que commence véritablement le début de la reprise. Deschamps & Paturel, (2001) expliquent que « pour que la reprise soit une réussite, il est nécessaire que le repreneur soit accepté, et que les salariés n'aient pas une réaction trop violente par rapport au changement de direction qui est opéré ». De ce point de vue, il nous semble que la façon dont va se dérouler l'entrée du repreneur est déterminante de l'issue de la reprise. L'impact de ce type d'opération semble très important d'un point de vue économique et social, et sa réussite aussi déterminante pour l'entreprise cédée que pour celui qui l'acquiert.

1.1.2. L'entrée dans l'entreprise, déterminante de l'issue de la reprise

L'entrée dans l'entreprise est déterminante de l'issue d'une reprise au moins parce qu'elle permet l'accès à la fonction de direction et que la réussite de la reprise va dépendre pour une part importante de l'efficacité du nouveau dirigeant. Or, des enquêtes (BDPME-Sofaris, 1998) montrent que les causes d'échecs sont pour une large part attribuées à la personne même du repreneur (incompétence du repreneur), une fois entré dans l'entreprise ; ainsi qu'à des problèmes sociaux et organisationnels (départ d'un collaborateur clé, problèmes d'organisation interne…) qui en découlent, pouvant mettre en péril la cohésion et la crédibilité de l'entreprise acquise. Ce qui explique qu'un repreneur déterminé, un dossier de reprise bien ficelé, des négociations bien abouties ne préjugent en rien de la réussite de la reprise ; car pour autant le succès de la « greffe » n'est pas assuré (Martory & Crozet, 1988). Il semble que s'intégrer dans un système organisationnel existant n'est évident ni pour le nouveau propriétaire-dirigeant ni pour l'organisation ; son intégration s'avère particulièrement délicate (d'autant qu'il n'a aucun lien avec l'entreprise qu'il vient de reprendre) et d'une importance stratégique (puisqu'il est indispensable à la survie de l'entreprise). L'étude de Lyon Place financière et tertiaire (2002)[2] montre qu'à 68 %, l'intégration du nouveau dirigeant a été reconnue facile dans le cas où celui-ci était auparavant salarié de l'entreprise ; et encore plus évidente lorsqu'il s'agit de la famille du cédant (100%). Contrairement aux successeurs internes (Barach & al. 1988), le repreneur extérieur n'a pas été préparé à assurer la relève ; et exerce souvent pour la première fois le métier de dirigeant (Duchèneaut, 1995). De fait, nous considérons que le repreneur peut souffrir de difficultés d'adaptation, notamment en contexte PME, dans lequel demeure une forte interactivité dirigeant / personnel (Mahé de Boislandelle, 1998) et dans lequel il n'a aucune légitimité pour en être le « patron », en dehors de sa position et de son titre. C'est donc un réel défi qui se pose au repreneur pour assurer efficacement et légitimement la prise de direction, ainsi qu'à l'entreprise reprise pour assurer sa pérennité. Ainsi posée, la problématique rejoint celle de la « socialisation organisationnelle ».

1.2. La théorie de la « socialisation organisationnelle » appliquée à notre objet d'étude

Pour aborder la problématique de l'intégration du repreneur, nous avons choisi d'utiliser les travaux, pour la plupart anglo-saxons, inscrits dans le cadre de recherche sur la « socialisation organisationnelle » ; son utilisation nous semble prometteuse « pour étudier d'autres phénomènes que ceux auxquels elle a été jusqu'ici appliquée » (Allard-Poesi & Maréchal, 1999). C'est ce que nous allons nous efforcer de démontrer.

1.2.1. Le concept de « socialisation repreneuriale » pour désigner l'intégration du repreneur

La « socialisation organisationnelle » est une forme particulière de socialisation ; elle concerne les adultes en situation de travail dans les organisations. Ce concept a été importé des travaux de la sociologie par les chercheurs en gestion. Il est en effet reconnu dans la littérature que la socialisation ne se limite pas à l'entrée de la société humaine, c'est-à-dire durant les périodes de l'enfance et de l'adolescence, mais que les expériences de socialisation ont lieu tout au long de la vie adulte et en particulier lors de l'entrée dans une nouvelle organisation. En gestion, la socialisation a lieu à chaque fois qu'un individu change de rôle ou franchit une « frontière » de l'organisation (Van Maanen & Schein, 1979) : un processus de socialisation est donc généré lors d'un recrutement, d'une promotion ou d'un transfert. Or, c'est au moment de l'entrée dans l'entreprise que la socialisation est la plus intense (Feldman, 1976). Ainsi, le concept de socialisation est utilisé pour comprendre comment s'intègre un nouveau membre dans une organisation. La socialisation organisationnelle est généralement définie comme un processus par lequel le nouveau apprend les comportements et attitudes nécessaires pour assumer son rôle dans l'organisation et en devient un membre effectif (Fisher, 1986, Van Maanen & Schein, 1979…). En effet, l'individu nouvellement recruté doit se situer face à un rôle, face à des tâches, face à d'autres salariés, face à un ensemble de représentations et de valeurs. La socialisation permet donc à l'individu de s'adapter à son nouveau contexte d'accueil. C'est un moyen qui permet de « passer du statut de *outsider* au statut de *insider* (Feldman, 1976). Aussi, dans un contexte de reprise, l'individu part-il d'une réalité organisationnelle, ce qui signifie qu'il entre dans une entité existante relativement inconnue, alors que paradoxalement c'est la responsabilité du dirigeant que d'assumer la maîtrise et le contrôle de son organisation.

[2] Cette enquête a été conduite en face à face auprès de 36 chefs d'entreprises, ayant repris entre 1996 et 1998, dans la région Rhône-Alpes, interrogés lors d'entretiens individuels.

C'est pourquoi nous supposons que ce dernier doit faire l'effort de se socialiser à son nouveau travail, à son nouveau contexte social et s'adapter aux valeurs en vigueur dans l'organisation, même s'il souhaite les faire évoluer. Nous avons conscience que le repreneur s'impose à l'organisation en la rachetant ; pourtant selon nous, il importe de se préoccuper de sa socialisation, de son intégration.
Car même si le repreneur détient la légitimité juridique (pouvoir légal lié à la détention de la propriété) ; en revanche, en entrant dans l'organisation dont il vient de prendre la direction, il va être jugé par les membres de l'organisation. Ainsi, nous parlons donc de « socialisation repreneuriale »[3] pour désigner le processus par lequel l'individu repreneur est reconnu légitime dans le nouveau rôle de direction qu'il exerce. La définition donnée aborde la socialisation selon une approche dynamique, un processus séquentiel à part entière (Van de Ven, 1992), celle-ci n'étant pas considérée comme un simple état. C'est ce que nous allons voir dans le point suivant.

1.2.2. Le processus de « socialisation repreneuriale » pour expliquer le déroulement de l'intégration du repreneur

L'entrée du repreneur dans l'entreprise génère un processus de socialisation permettant la transition de repreneur à propriétaire-dirigeant. De nombreux auteurs ont étudié le processus de socialisation organisationnelle ; c'est en comparant le processus de socialisation (Emery, 1990) et le processus de reprise (la logique d'entrée) (Deschamps, 2000), que nous pouvons proposer une explication du déroulement du processus de « socialisation repreneuriale ».

La « socialisation anticipée »
La socialisation anticipée concerne les moments précédents l'entrée effective du repreneur dans l'entreprise. C'est une période durant laquelle l'individu se prépare psychologiquement pour s'engager dans un nouvel univers (Fischer, 1997). Cela implique une anticipation de la vie au sein de l'entreprise et ainsi, la formation d'un ensemble d'attentes (Louis, 1980 ; Feldman, 1976 ; Wanous, 1992). A travers les informations reçues par le vendeur, il commence à se faire une image de l'entreprise avant même qu'il intègre celle-ci. Or, avant la reprise effective, « il est rare que le cédant dise toute la vérité » (Repreneur, 2001). En effet, selon la BDPME-Sofaris (1998), plus de 20 % des repreneurs interrogés affirment avoir manqué d'informations sur le fonctionnement interne de l'entreprise ou avoir reçu des informations inexactes de la part du vendeur. Ce n'est donc qu'au moment de l'entrée dans l'organisation qu'il va être confronté à l'interprétation de la nouvelle situation et inévitablement à l'insatisfaction des attentes créées, nécessairement subjectives et idéalisées (Louis, 1980). En ce sens, la « socialisation anticipée » prépare plus ou moins l'individu à intégrer son nouveau rôle. C'est sur cette base préliminaire que la socialisation du nouveau dirigeant intervient.

La socialisation du nouveau dirigeant
L'entrée dans l'entreprise représente l'aboutissement concret de la reprise ; marquant l'engagement de l'individu dans la cible. C'est la rencontre initiale entre le repreneur et son organisation.

La « socialisation active »
C'est donc au moment de l'entrée du repreneur dans l'entreprise que « les choses les plus importantes commencent » (L'Usine Nouvelle, 1996). Il s'agit de la période durant laquelle l'individu va se faire une idée exacte de l'entreprise, découvrir son fonctionnement concret, qu'il va commencer à s'habituer à son nouveau rôle et à entretenir des relations avec son groupe d'appartenance (Fisher, 1986) : « la première épreuve de l'apprenti-repreneur sera la prise de contact avec ses salariés qu'il ne connaît pas, pire qu'il n'a pas choisi […] Vous n'arrivez pas en terrain conquis » (Repreneur, 2002). Ainsi, confronté au « choc de la réalité », le nouveau dirigeant va mettre en place un processus d'attribution de sens (« sense making ») à la nouvelle situation en fonction de ses expériences antérieures (Louis, 1980) et, va être conduit à faire sa propre investigation de recherche d'information (« information seeking ») afin de réduire l'incertitude, voire le stress (Nelson, 1987) qu'il peut ressentir au moment de son arrivée dans l'organisation. La période d'intégration est souvent perçue pour l'individu comme un passage frontière associé à de forts niveaux d'incertitude (Miller & Jablin, 1991). Cette incertitude est caractérisée, sur un plan général, par un manque d'informations ; ce qui se reflète dans les niveaux d'ambiguïté et de conflit de rôle. Dans la littérature, la recherche d'information est donc reconnue particulièrement importante durant la période d'entrée organisationnelle.

[3] Le terme de « socialisation repreneuriale » est inspiré à la fois de Deschamps (2000) qui parle de processus « repreneurial » et de Starr & Fondas (1992) qui utilisent la notion de « socialisation entrepreneuriale » pour étudier le processus conduisant étant l'entrée d'un individu dans une entreprise existence et dans la un néophyte à créer une entreprise. En fait, la particularité de la reprise au sein de l'entrepreneuriat étant l'entrée d'un individu dans une entreprise existence et dans la mesure où nous étudions le processus qui permet à l'individu repreneur de devenir dirigeant, ce terme de « socialisation repreneuriale » nous paraît approprié et nous lui réservons un sens strictement organisationnel, considérant que c'est essentiellement à travers les interactions entre le nouveau et les membres de l'organisation que la socialisation a lieu.

Le nouvel entrant va alors rechercher différents types d'informations (Morrison, 1995) en fonction de deux modes principaux[4] (Morrison, 1993) et auprès de sources impersonnelles et interpersonnelles[5] (Ostroff & Koslowski, 1992).
C'est essentiellement auprès du cédant qu'il va pouvoir trouver l'information nécessaire à sa prise de fonction durant la période de transition. Cette phase de socialisation active va donc permettre au nouveau dirigeant d'être capable de comprendre, prédire et contrôler son nouvel environnement organisationnel (Morrison, 1993) tout en commençant la construction au sein même de l'organisation de relations inter-personnelles avec les salariés en place (Reichers, 1987).

L' « intégration » [6]
Dans cette étape, le repreneur doit faire la preuve de sa compétence, raison pour laquelle il a été choisi et se faire accepter par les salariés en place. Dans la littérature, on considère un individu intégré dès lors qu'il est considéré comme un membre à part entière (Fischer, 1997), dès lors qu'il est devenu un « membre efficace » (Louis, 1980) ; d'ailleurs, l'intégration réussie se traduit par des signes de reconnaissance (Schein, 1988). Aussi, à l'instar de Mantione (2001), nous considérons le repreneur intégré dès lors qu'il s'affirme dans son nouveau rôle organisationnel et qu'il est reconnu légitime dans le rôle qu'il exerce, c'est-à-dire qu'il doit être en tant que nouveau dirigeant accepté par les membres de l'organisation.
C'est à partir de ces considérations que nous avons mené notre étude empirique ; et ainsi, confronté la théorie à la réalité du terrain.

2. Méthodologie et résultats de la recherche

C'est dans le cadre d'un travail doctoral actuellement encours que nous avons mené notre étude terrain. Nous allons exposer la méthodologie choisie ainsi que les principaux résultats de recherche.

2.1. Etude de cas post-reprise

L'absence de travaux sur les opérations de reprise d'entreprise et la proposition destinée à comprendre nous a incité à opter pour une méthodologie qualitative reposant sur l' analyse de cas (Yin, 1989). L'étude de cas, comme stratégie d'accès au terrain, se révèle appropriée dans le cadre de notre recherche ; en effet, selon Evrard & al. (1993), « les études de cas sont particulièrement recommandées lorsqu'on aborde des champs nouveaux, complexes, où les développements théoriques sont faibles, et où la prise en compte du contexte est déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension ».

2.1.1. Sélection des cas étudiés

Huit cas reflétant des situations de reprise ont été retenus selon les quatre critères suivants :
- La reprise devait être réalisée par des personnes physiques extérieures, c'est-à-dire qui n'étaient pas en poste dans l'entreprise cible, qui n'avaient aucun lien avec celle-ci ;
- Les repreneurs devaient être propriétaires-dirigeants, ce qui signifie que l'entreprise devait être indépendante financièrement et juridiquement ; aussi, les établissements de groupe étaient-ils mis à l'écart puisque « un petit établissement contrôlé par une grande entreprise n'est pas une PME » (Julien, 1997).
- Les entreprises devaient avoir une situation financière relativement saine au moment de la cession ; les entreprises en difficultés suivant une démarche particulière (dans ce cas, par exemple, la période de transition ne se réalise pas).

Nous souhaitions étudier des cas de reprise relativement récents[7].
Le marché de la reprise est un marché opaque et fermé ; ce qui a rendu difficile l'accès au terrain. Les entreprises étudiées nous ont donc été fournies par la BDPME-Sofaris LR ; c'est pourquoi les cas représentent des entreprises du secteur industriel dont les effectifs au moment du rachat oscillent entre 10 et 50 salariés, ce qui correspond à la notion de « petites entreprises » (Mahé de Boislandelle, 1998) et qui caractérise le tissu économique de la Région Languedoc-Roussillon.

2.1.2. Recueil et analyse des données qualitatives

Les chercheurs en gestion de PME soulignent les problèmes méthodologiques relatifs au recueil des données. « Dans les PME savoir qui répond et dans

[4] Le mode direct revient à poser des questions ouvertes, directes alors que le mode indirecte relève de l'observation et de l'interprétation des évènements et situations.

[5] Les sources impersonnelles sont constituées des écrits de l'organisation tels que les documents internes officiels. Quant aux sources interpersonnelles, ce sont les personnes qui sont en contact avec le nouvel entrant ; et auprès desquelles celui-ci pourra acquérir les informations dont il a besoin.

[6] Cette dernière étape reflète l'état d'intégration qui résulte des deux phases préalables. Pour mesurer la réussite de l'intégration, une seule échelle est reconnue par la communauté scientifique (Bauer et al., 1998) : il s'agit de l'échelle de Chao & al (1994). Cependant il est encore nécessaire d'utiliser leur échelle avec prudence dans la mesure où les auteurs reconnaissent le risque de ne pas avoir proposé une échelle exhaustive et généralisable.

[7] Par relativement récents, nous entendons une durée ne devant pas dépasser cinq ans ; l'étape souvent difficile des trois ans étant franchie. Selon l'Insee, une entreprise pérenne est une entreprise créée ou reprise toujours active trois ans plus tard.

quelle conditions, est aussi important que le contenu des réponses » (Bayad & Nebenhaus, 1998). Ainsi, la méthode la plus apte à nous permettre de produire des données pertinentes et fiables pour notre recherche est la méthode de l'entretienNous avons procédé à des entretiens semi-directifs d'une durée en moyenne d'une heure et demi sur la base de guide d'entretien.

Nous avons réalisé au total 39 entretiens dans huit entreprises différentes auprès de repreneurs mais également auprès des salariés de l'entreprise reprise. Cette population d'enquête a été décomposée en sous-population soit les membres de l'encadrement et le personnel de base ; considérant que chacune étant susceptible d'apporter des informations spécifiques. Nous avons eu ainsi recours à la triangulation des sources afin de conduire à une compréhension et à une interprétation les plus riches possibles du phénomène étudié. Les entretiens ont été enregistrés, puis fidèlement retranscrits afin de permettre une analyse approfondie du discours. Les données ainsi produites ont été traitées essentiellement par analyse de contenu en se fondant sur les recommandations d'auteurs (tels que Bardin, 1977 ; Mucchielli, 1996).

Nous allons maintenant présenter les principaux résultats de recherche.

2.2. La « socialisation repreneuriale », une réalité observée sur le terrain

Dans ce point, nous appréhendons empiriquement la manière dont se déroule l'entrée du repreneur dans l'entreprise ce que nous appelons le processus de « socialisation repreneuriale ». Une des difficultés à laquelle nous sommes confrontés dans cette étude est la diversité des cas de socialisation ; ce qui rend difficile la mise en place d'un processus de socialisation unique et systématique. Nous pouvons noter que la socialisation du repreneur semble s'opérer concrètement à travers deux étapes successives : avant et après l'entrée du nouveau dirigeant. L'analyse des cas nous permet de mettre en évidence un certain nombre de conditions favorables pour assurer le bon déroulement de cette période difficile.

2.1.1. Avant l'entrée du repreneur dans l'organisation

A partir des différents cas étudiés, nous constatons un sérieux manque de préparation à l'arrivée de la nouvelle direction. Notre étude montre qu'une telle préparation nécessite une bonne communication dirigée vers le futur propriétaire-dirigeant mais aussi en interne auprès des salariés de l'entreprise.

Communication auprès du repreneur

Nous constatons que les repreneurs rencontrés ne sont pas préparés à leur future entrée dans l'organisation ; une préparation qui passe par le cédant. Les audits effectués permettent évidemment aux acquéreurs d'avoir une représentation de la réalité dans laquelle ils vont entrer ; cependant ils ignorent très souvent *« physiquement »* l'entreprise avant de l'avoir effectivement acquise… « *J'ai effectué des audits. Mais je n'ai pas eu de contact avec l'entreprise avant mon entrée* » (repreneur)… sauf en ce qui concernent deux entreprises visitées dans lesquelles les repreneurs potentiels ont été immergés avant la cession. Une telle situation s'explique par le fait que les cédants - souvent échaudés – veulent s'assurer de la détermination des acheteurs potentiels ; en retour, ces derniers peuvent profiter de cette immersion pour accroître leur compréhension du système dans lequel ils vont s'insérer : « *ce qu'il faut savoir, c'est que le prédécesseur m'a autorisé à fonctionner dans l'entreprise durant trois mois avant d'acheter. Je venais tous les jours dans l'entreprise, en anonyme, les gens n'étaient pas au courant […] Donc, au moment où j'ai racheté, j'ai vraiment acheté en connaissance de cause c'est-à-dire que j'avais pu vérifier que les informations qui m'avait été données étaient bonnes et, ensuite faire ma propre idée de ce qu'on pouvait faire de cette entreprise et dans quel calendrier on pouvait le faire »* (repreneur). Or, Nous observons qu'avant la reprise, la plupart des repreneurs n'ont pas eu l'autorisation de visiter l'entreprise sauf de façon dissimulée ; ils n'ont donc eu aucun contact avec leurs « *futurs* » subordonnés :« *J'avais visité l'entreprise mais pas rencontré les salariés. Mon prédécesseur m'avait dit je vais vous faire apercevoir le directeur technique » et on avait monté un scénario comme quoi j'étais un client…* » (repreneur). Aussi, les repreneurs disposent rarement de toutes les informations dont ils ont besoin lors de leur entrée dans l'organisation ; ils se sentent souvent « privé d'information » (Jablin, 1984) : « *J'avais la trouille. J'avais mal au ventre. J'avais de fortes incertitudes. On est toujours seul. Oui, j'avais la trouille, je ne connaissais pas le personnel, je ne savais pas fabriquer une pâte de fruit, je ne savais pas quel était l'avenir, je ne savais pas si le client allait nous garder, souvent il y a rupture de contrat suite à un rachat d'entreprise. Je ne savais pas comment le personnel allait se comporter etc. il y avait beaucoup d'interrogations. Mais j'ai été tout de suite rassuré par l'accueil qui m'a été réservé* » (repreneur). Ce qui génère une ambiguïté de rôle chez le nouveau dirigeant : « *Au début, je me suis demandé ce que je faisais. C'était un nouveau métier. Vous êtes livré à vous-même alors que dans une grosse boite, vous débarquez, vous avez d'autres personnes. Que là dans un premier temps, vous pensez que tout repose sur vous. Et enfin de compte, vous vous demandez quel est votre rôle ?*

Quand vous êtes chef de chantier, vous arrivez, vous êtes chef de chantier ! Là, c'est une prise en charge de vous-même qui est un peu déstabilisante. Personne ne vous donne de directives » (repreneur). Il apparaît à travers ces propos un élément important : il s'agit de l'émotion constituant un important facteur de perturbation, notamment à travers les sentiments de stress (Nelson, 1987) et de solitude (Gumpert & Boyd, 1985), souvent ressentis par les repreneurs ; d'ailleurs, selon ces derniers auteurs, les patrons de PME sont rarement conscients de cette contrepartie lors d'un rachat.

Communication auprès des salariés en place

Il ressort de notre analyse un manque de communication auprès du personnel de l'entreprise reprise. Les salariés en place ne sont pas préparés à l'arrivée du nouveau dirigeant ; ni annonce, ni explication du changement de direction ne leur sont données par le cédant avant la reprise effective. Seuls les « *éléments clés* » de l'entreprise, souvent des membres de l'encadrement, sont informés quelques jours ou semaines avant la signature du protocole : *« On l'a tous appris en même temps, c'est [le cédant] qui nous l'a appris. Je crois que [le responsable de production] a été prévenu avant parce que c'était son bras droit et nous, tous les employés, on l'a appris d'un coup au retour de vacances* » (employé). Ce qui risque dans la plupart des cas d'alimenter des rumeurs les plus contradictoires, de créer de fortes inquiétudes chez le personnel en place en raison de la mauvaise circulation d'informations : « *On était plein de questions, il y avait beaucoup de bruits de couloir. C'était difficile, on ne savait rien »* (employé) ; pire encore, cela peut générer des conflits internes provoqués par des personnes souvent « *affectivement* » proches de l'ancien dirigeant ou celles qui étaient susceptibles d'être promues au poste qui peuvent alors être lourdes de conséquences comme l'illustre cet exemple : « *Le gars en question a fait une tronche pas possible quand il a appris la reprise en même temps que les autres. Et ça c'est mal passé. Il n'a plus adressé la parole au prédécesseur et ce dernier n'a pas su récupérer le coup. Le défaut de mon prédécesseur est qu'il communiquait très très mal. Ca c'est très mal passé et malheureusement, c'est moi qui en ait supporté les conséquences. Cela a été très pénible puisque lui après en informatique, il m'a bloqué tous mes ordinateurs, il m'a foutu un virus dans tous les ordinateurs. Un mois après son départ, tous les ordinateurs ont sauté. Le type incompétent et parano. Il n'empêche que mon prédécesseur avait tord. Il aurait du parler seul à seul avec ce gars. J'ai eu ça et comme ce garçon était très bon copain avec le responsable des commerciaux, pas cadre mais presque animateur commercial, et donc, quand cette histoire est arrivée, l'autre a commencé* […] » (repreneur). Il semble aussi primordial d'assurer une bonne communication afin d'amenuiser la « *résistance au changement* ». Dans la littérature, la résistance au changement apparaît comme la réaction naturelle d'un système social pour se protéger des « *intrants* » nouveaux qui menacent de l'ébranler, soit une réaction légitime du système qui tente de maintenir son état antérieur (Jabes, 1992) : « *Les gens n'ont pas confiance, vous venez de détruire leur univers, leur train-train […] C'est comme un animal effarouché, il [le personnel] a du mal à approcher* » (repreneur).

Cette période (avant l'entrée effective) est donc rarement marquée par la mise en œuvre d'interventions par le cédant destinées à faciliter l'intégration du nouvel entrant. La communication pourrait vraisemblablement permettre de mieux préparer l'arrivée de la nouvelle direction ; notamment pour qu'elle soit plus facilement acceptée par les salariés de l'entreprise. Mais pour cela, il faudrait changer les mentalités des chefs d'entreprise (sortants) car la reprise reste une opération confidentielle, où l'information semble être fournie avec parcimonie.

2.1.2. A l'entrée effective du repreneur dans l'organisation

C'est seulement au cours de cette période que le repreneur va comprendre et interpréter la nouvelle situation à laquelle il est confronté (par rapport à son analyse précédemment établie lors de l'étude de la cible) : « *Je voulais comprendre comment le système fonctionnait. Même si on fait une analyse avant de racheter, on n'a pas une image globale et certaines choses ne sont pas révélées. Donc je voulais avoir confirmation de mon analyse, confirmer le schéma de fonctionnement, qui fait quoi, quels sont les points critiques »* (repreneur).

La période de transition

Nous avons vu qu'il est recommandé dans la littérature d'opérer une période de transition entre l'ancien et le nouveau dirigeant ; le cédant est ainsi chargé de « guider » le nouveau dans son nouvel environnement organisationnel, de l'accompagner au mieux dans ses premiers pas. Nous avons observé que tous les anciens dirigeants des entreprises rencontrées sont restés après la cession de leurs entreprises durant une période pré-définie, protocolée lors des négociations. Toutefois, nous avons constaté que le temps de réalisation de cette période a été dans la plupart des cas écourtée par rapport à ce qui était initialement prévu en raison de la détérioration de la relation entre le cédant et le repreneur. Plusieurs raisons peuvent être évoquées ; les principales sont les suivantes :

- Des raisons d'ordre psychologique. Le cédant, dans la mesure où il reste dans l'entreprise provisoirement, doit comprendre que ce n'est plus lui le patron et par conséquent accepter que son entreprise vive, même s'il s'en dégage. Ce qui éviterait d'instaurer une

relation de méfiance entre les deux parties : « *La relation a été de méfiance. Il me considérait comme un étranger, je rachetais son bébé, sa chair, c'est lui qui avait crée l'entreprise* » (*repreneur*).

- En raison de la forte personnalité de l'ancien dirigeant écrasant la crédibilité du nouveau, désireux lui, de s'affirmer : « J'avais dit à ma collègue de l'époque : tu verras ça ne pourra pas marcher [la période de transition]. Ce n'était pas possible, connaissant l'ancien gérant, on ne connaissait pas [le repreneur] mais le caractère de mon ancien patron ne pouvait faire qu'il s'efface ou qu'il soit là que pour appuyer » (employé).

- Le risque, parfois, de découvrir quelques « cadavres dans les placards » [8] qui rigidifient la relation : « Il est certain qu'on a besoin d'une phase de suivi avec le cédant dans la mesure où tout se passe correctement, qu'on ne trouve pas de cadavres. Dès lors qu'on commence à trouver des squelettes qui n'ont pas été révélés avant la cession, les relations deviennent difficiles, tendues » (repreneur)

Le repreneur doit donc mesurer la volonté de transparence du cédant et son degré de coopération sinon un réel conflit de rôle entre les deux protagonistes peut se révéler et de fait mettre fin à la collaboration : « J'avais conclu avec le cédant une phase de transition de trois mois et j'ai mis fin à cette phase au bout de trois semaines. Nous n'avions pas la même opinion sur la façon d'aborder les problèmes qui se posaient et la rencontre avec les différents partenaires. Il était clair que la stratégie du cédant était différente de la mienne. On ne pouvait pas s'entendre, il valait mieux arrêter là la collaboration » (repreneur). Lors de la période de transition, un autre problème peut se poser : nous avons observé que les anciens salariés ont mal vécu cette double direction[9] puisque habitués à travailler sous les ordres de l'ancien dirigeant : « Le seul inconvénient a été la période de transition. J'avais tendance à aller plus vers le prédécesseur Ce n'étais pas évident de l'ignorer. Mais c'est nécessaire car il découvrait, il l'a aidé, lui a donné des informations » (employé). « C'est vrai que pour nous, c'était un petit peu plus difficile, on avait tendance à aller le voir plutôt à lui que l'autre qui n'était au courant de rien. Là c'était la transition qui était un peu plus difficile » (membre de l'encadrement). La période de transition semble ainsi représenter une situation souvent conflictuelle, rarement durable et difficilement gérable ce qui peut pousser le repreneur à chercher lui-même l'information désirée[10]. Pour ce faire, le repreneur adopte une attitude d'observateur de l'entreprise et privilégie l'expérience sur le tas (Ostroff & Kozlowski, 1992) ce qui le rendra capable de mieux contrôler le système organisationnel (Morisson, 1993) et donc de gagner en crédibilité : « Il est indispensable d'aller sur le terrain, observer pour éviter de vous voir rétorquer « de toute façon vous ne savez pas ce que je fais puisque vous n'êtes jamais venu me voir » (repreneur). « Vous avez beau être bien élevé et gentil avec eux, cela ne suffit pas. Donc, tout de suite, j'ai compris ce truc là, et pendant quinze jours, j'ai tourné avec les installateurs, les poseurs. J'ai mis une salopette en leur disant « vous êtes complètement libres ; moi j'observe, je regarde, etc. J'ai besoin de comprendre, etc. » et ils ont joué le jeu. Donc, pendant quinze jour, j'ai posé des fenêtres chez les particuliers, ensuite pendant un mois, j'ai tourné avec les commerciaux. Là, je prenais le mètre, le week-end, je m'entraînais. Mon truc était à deux niveaux : je ne voulais pas paraître trop ridicule vis-à-vis du commercial et aussi je ne voulais pas paraître ridicule vis-à-vis du client. Donc, le week-end je m'entraînais à tenir le mètre ; il y a toute une technique pour tenir le mètre. Je mesurais pour ne pas me tromper à un millimètre près. J'ai tourné avec eux pendant un mois tout en prenant des décisions de gestion pendant ce temps là. Et puis après, je me suis débrouillé » (repreneur). D'après les propos recueillis, on observe alors une plus grande facilité, pour les nouveaux dirigeants, de s'adresser à leurs subordonnés alors que dans la littérature concernant la « socialisation organisationnelle », ces derniers interviennent de façon marginale (Louis et al., 1983) : « Je n'ai pas eu de difficultés particulières dans la mesure où les gens, dans un premier temps, m'ont bien aidé. Je n'étais pas du métier. Je l'ai appris par la force du poignet. C'est eux qui m'ont formé. Cela a été extrêmement formateur pour moi » (repreneur). « Dans une entreprise, si on est nouveau et qu'on n'a personne à qui se confier et qu'on ne connaît pas le travail, je pense qu'il faut aller voir les personnes susceptibles de lui apporter des informations au niveau du travail. Au niveau de l'encadrement, il n'y avait plus personne qui manageait, il restait que le DAF, donc il pouvait voir qu'au niveau des ouvriers. L'ensemble des ouvriers s'est toutefois rapproché de lui, chaque fois qu'il passait, il demandait quelque chose et il avait l'information » (employé CD).

---

[8] Malgré l'arsenal juridique existant, les risques imprévus ne peuvent être complètement couverts. Cela fait aussi partie de l'aventure de la reprise.

[9] Nous parvenons au même constat que Deschamps (2000).

[10] Les recherches récentes dans ce domaine (depuis Louis, 1980) montrent que le nouveau membre d'une organisation n'est plus à considérer comme une personne passive (ne faisant que subir l'influence de l'organisation), mais plutôt comme un acteur à part entière de sa socialisation pour s'intégrer à son nouveau contexte (Bauer & al. 1998). Ceci est essentiel lorsque l'on s'intéresse à un nouveau membre de direction qui se veut justement un élément actif dans le devenir de l'organisation.

L'aide ainsi apportée correspond à ce qu'on appelle dans la littérature le « soutien organisationnel »[11]. D'ailleurs, l'analyse des cas met en exergue l'importance et la nécessaire attention à apporter aux membres déjà en place dans l'organisation.

Le soutien organisationnel

Il apparaît que les subordonnés se révèlent être utiles dans le cadre d'une reprise de PME : les collaborateurs détiennent en effet un certain pouvoir (Crozier, 1964) et de fait la perte de ces hommes clés plongerait le repreneur dans une situation inconfortable : « Les collaborateurs, vous ne pouvez pas savoir ce qu'ils détiennent comme pouvoir ; ce sont des hommes clés » (repreneur). Un autre repreneur affirme : « je n'ai plus qu'à séduire mon directeur technique. C'est le passage obligé : je ne peux pas m'offrir le luxe. Si demain, il a un accident de voiture, s'il me quitte, je serai très ennuyé, très très ennuyé. Il faut que je l'avoue ». Le repreneur doit donc s'appuyer sur ces collaborateurs clés ayant une bonne connaissance de l'entreprise ou un savoir-faire reconnu ; et ainsi peut bénéficier de leurs expériences, en lui donnant des conseils, des instructions sur le travail (Louis & al. 1983) : « Pendant un certain temps, il s'est appuyé sur nos compétences. S'il arrive et qu'il nous dit ce qu'il faut faire comme ça et comme ça, c'est pas dit que cela aurait marché. Car le travail nous on le connaît, on s'est comment il faut faire. On a des connaissances approfondies du bâtiment et c'est quand même assez spécial le bâtiment » (membre de l'encadrement). Ou bien, « il est arrivé, il connaissait le dossier à fond. Au début, il voulait faire plein de choses, mais je lui ai dit « attention, on n'est pas une grosse boite » » (membre de l'encadrement). Mais, tous les salariés ne contribuent pas à la socialisation des repreneurs ; en effet, parmi eux, les nouveaux dirigeants ont évalué la (les) personne(s) susceptible(s) de pouvoir leur amener des réponses ; ils utilisent en fait une source selon ses caractéristiques telles que par exemple, sa crédibilité, son statut et son niveau hiérarchique (Jablin, 1987) : « […] Les gens, ce sont les personnes qui ont un poste à responsabilité, à décision […] Je parle de ceux qui donnent une impulsion dans l'entreprise, dans la décision, ceux là m'ont aidé » (repreneur). Ce qui semble intéressant à souligner, c'est qu'en ayant demandé la contribution de chacun, notamment d'hommes clés, les salariés se sentent prêts à faire des efforts pour l'organisation : « Vous pouvez demander parfois des sacrifices sur le travail, automatiquement les gens acceptent » (membre de l'encadrement) car il se sentent considérés et valorisés par la nouvelle direction : « on devait aider un repreneur qui était censé refléter le chef de la société, c'était valorisant pour nous » (ouvrier). Toutefois, cela peut entraîner une surcharge de travail pour les personnes en charge de l'intégration : « Il posait beaucoup de questions, donc cela nous a perturbé, retardé dans le déroulement du chantier pour lui répondre et lui expliquer sur place pourquoi on faisait ceci ou cela » (employé MC) ; Ou bien : « pour moi, je me suis retrouvé avec une charge de travail importante, plein de chose, un patron qui avait besoin de beaucoup de renseignements, d'explications, ça travaillait dur au début, ce qui était un peu normal » (membre de l'encadrement DU)

L'attitude du nouveau dirigeant

De notre analyse ressort un élément important : l'attitude du repreneur qui apparaît chez les subordonnés comme un facteur d'intégration essentiel. A travers les discours des repreneurs et des salariés, nous avons pu relever les principaux éléments favorables :

- Tenir ses promesses et ses engagements : il semble important de ne dire que ce qu'on peut effectivement faire, éviter les discours « idéalisés » qui exacerbent la méfiance. Le pragmatisme est de rigueur. « Vous dites en deux mots la perspective vers laquelle vous voulez tendre. Ne pas dire qu'on va décrocher la lune, alors que vous savez que vous n'y arriverez pas. Sinon, vous allez faire des déçus et alors ils seront vraiment déçus. Juste dire des objectifs clairs et atteignables » (repreneur).
- Être respectueux du travail précédemment accompli, les changements initiés par la nouvelle direction doivent être opérés « en douceur » sinon l'organisation en sera perturbée : « Une personne qui arrive dans une entreprise doit amener du bon, donc elle amène sa compétence, sa façon de faire. Mais il y a un canevas qu'il faut respecter » (repreneur) ; ou bien, « le changement, la nouveauté… dans tous les cas, il faut que ça soit fait dans de bonnes conditions et que ça ne soit pas imposé. Tout aussi bien si le patron veut se faire voir et agir comme ça parce que c'est moi, le patron…alors c'est fini » (ouvrier).
- Accentuer la visibilité du leadership (assiduité et présence dans les locaux, donner l'exemple, entretenir des relations interpersonnelles avec les subordonnés, écouter…) est un élément favorisant l'intégration du repreneur, donc sa reconnaissance : « il faut donner l'exemple. Et je leur ai dit que j'avais l'intention d'être là, présent, pas rouler en Porsche, draguer les filles pendant que les autres travaillent. Je viens tous les jours à l'entreprise, j'arrive le premier ; je pars le dernier » (repreneur) ; « on écoute, je crois que c'est très important de donner du temps de la disponibilité aux gens qui vous expliquent ce qu'ils font, on essaye de comprendre et au bout d'un moment la crédibilité monte en puissance » (repreneur).

[11] Nous inspirant du concept de « soutien social » (House, 1981), nous préférons parler de « soutien organisationnel » pour bien délimiter notre sujet au contexte organisationnel (Mantione , 2001). Ainsi d'une manière générale, nous entendons par « soutien o5

Mais aussi, cela permet d'accroître la satisfaction du repreneur à l'égard de la reprise (en général) : « Moi, je suis bien dans ma peau. D'abord il faut savoir que tous les matins quand j'arrive, je serre la main à tout le monde et que c'est systématique, je fais le tour complet de l'entreprise et je serre la main à tout le monde j'ai toujours un petit échange avec un, avec l'autre, jamais le même. Ce n'est pas grand chose mais c'est pour moi le témoignage que quand les gens me parlent, quand les gens me disent « bonjour », j'ai le sentiment qu'ils apprécient la façon dont les choses se passent et qu'aujourd'hui, je pense qu'ils me reconnaissent comme le patron, ça c'est certain parce que je ne leur ai pas donné le choix mais en même temps, je leur laisse…j'ai horreur des faux-culs donc je pense qu'il y a une part de sincérité dans l'attitude des gens lorsqu'ils me regardent, dans les yeux, dans le sourire, si le courant passe ou ne passe pas. J'ai la sensation que ça passe. D'ailleurs, si ça ne passait pas, cela serait plus compliqué que ça ne l'est. » (repreneur)

C'est donc par un processus de socialisation que le repreneur va être capable de s'adapter à son nouvel environnement qu'il a pour charge de contrôler et ainsi être capable d'assumer dans les meilleures conditions possibles son nouveau rôle de direction dans une organisation existante. En fait, le nouveau dirigeant ne doit pas être aveuglé par son nouveau statut et oublié qu'il est face à des salariés avec une histoire qui s'impose à lui.

Conclusion

Compte tenu des creux démographiques à venir, prévoyant de nombreux remplacements d'entrepreneurs, nous souhaitions attirer par cette recherche l'attention sur la phase post-reprise. Pour ce faire, nous avons choisi d'utiliser la théorie de la « socialisation organisationnelle » dans un champ nouveau : celui du « repreneuriat » pour comprendre la façon dont se déroule l'intégration du repreneur, une fois entré dans l'entreprise nouvellement acquise. L'objectif ainsi poursuivi se voulait de montrer que la socialisation peut être ce qu'on appelle un facteur clé de succès, non pas parce qu'elle garantie le succès de la reprise mais parce qu'elle réduit les risques d'échecs en lui assurant une « bonne et sage gestion post-reprise » (Vinet, 2001).

Bibliographie

ALLARD-POESI, F. ; DRUCKER-GODARD, C. & EHLINGER, S. (1999), « Analyse de représentations et de discours », in Thiétart, R.A.. & coll., Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris, p.449-475.

ASHFORD, S.J. & CUMMINGS, L.L. (1983), « Feedback as an individual resource : personal strategies of creating information », Organizational Behavior and Human Performance, 32, p.370-398.

BARACH, J.A. ; GANTISKY, J. ; CARSON, J.C. & DOOCHIN, B.A. (1988), « Entry of the next generation : strategic challenge for family business », Journal of Small Business Management, vol.26, n.2, p.49-56.

BARDIN, L. (1977), L'analyse de contenu, Paris, PUF.

BAUER, T.N. ; MORRISON, E.W. & CALLISTER, R.R. (1998), « Organizational socialization : a review and directions for future research », Research in Personnel and Human Resources Management, vol.16, p.149-214.

BAYAD, M. & NEBENHAUS, D. (1998), « Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME », Revue Internationale PME, vol.11, n.2-3, p.

BDPME-SOFARIS. (1998), Les transmissions de PME-PMI : 10 années d'expérience de la BDPME, 35p.

CHAO, G.T. ; O'LEARY-KELLY, A.M. ; WOLF, S. ; KLEIN, H.J. & GARDNER, P.D. (1994), « Organizational socialization : its content and consequences », Journal of Applied Psychology, vol. 79, n. 5, p. 730-743.

CROZIER, M. (1964), Le phénomène bureaucratique, Le Seuil.

DESCHAMPS, B. & PATUREL, R. (2001), Reprendre une entreprise… saine ou en difficulté, Paris, Dunod.

DESCHAMPS, B. (2000), Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble.

DUCHÈNEAUT, D. (1995), Enquête sur les PME françaises identités, contextes, chiffres, CEPME, Maxima.

EMERY, Y. (1990), « Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs : les rites d'initiation », Humanisme et Entreprise, n.179.

EVRARD, Y. ; PRAS, B. & ROUX, B. (1993), Market - étude de marchés et recherche en marketing, fondements et méthodes, Paris, Nathan.

FELDMAN, D.C. (1976), « A contingency theory of socialization», Administrative Science Quaterly, vol.21, p.433-437.

FIEGENER, M.K ; BROWN, B.M. ; PRINCE, R.A. & FILE, K.M. (1996), « Passing on strategic vision : favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms », Journal of Small Business Management, vol.34, n.3.

FISCHER, G.N. (1997), La psychologie sociale, Edition du Seuil, Paris.

FISHER, C.D. (1986),« Organizational socialization : an integrative review », Research in Personnel and Human Resources Management, 4, p.101-145.

GUMPERT, D.E & BOYD, D.P. (1985), « Stress et solitude du patron de PME », Harvard l'Expansion, p. 44-57.

HOUSE, J.S. (1981), Work stress an s social support, Addison Wesley.

JABES, J. (1992), « Changement et développement organisationnel », Aubert, N., Laroche, H. & Michel, S. (ouvrage collectif), Management - aspects humains et organisationnels, PUF fondamental.

JABLIN, F.M. (1984), « Assimiling new members into organization », in Bostrom, R. (Ed.), Communication Yearbook, 8, Berverly Hills : Sage, p.594-626.

JABLIN, F.M. (1987), « Organizational entry, assimilation, and exit », dans Berger, C.R. & Chaffee, S.H., Handbook of Communication Science, Sage, p.679-740.

JONES, G.R. (1986), « Socialization tactics, self-efficacy and newcomers'adjustements to organizations », Academy of Management Journal, vol. 29, n.2, p. 262-279.

JULIEN, P.A. (1997), Les PME : Bilan et Perspectives, Economica. 1ére édition 1994.

L'USINE NOUVELLE (1996), « Après la transmission, comment gérer la transition ? », n.2533, janvier, p. 56-60.

LAMBERT, J.C. ; LANDIC, J.& LHEURE, P. (2003), Céder son entreprise : quand et comment ?, Paris, Dunod.

LOCHARD, J. & GILBERT, D. (1997), Créer, reprendre et gérer une petite entreprise, Paris, Edition d'Organisation.

LOUIS, M.R. (1980), « Surprise and sense making : what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings », Administrative Science Quaterly, vol.25, p.226-251.

LOUIS, M.R. ; POSNER, B.Z & POWELL, G.N. (1983), « The availability and helpfulness of socialization pratices », Personnel Psychology, vol.36, p.857-866.

MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1998), Gestion des ressources humaines dans les PME, Economica , 1re édition 1988.

MANTIONE, G. (2001), L'intégration du personnel d'encadrement : un processus de construction de rôle, une approche par les représentations sociales, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1.

MARTORY, B. & CROZET, D. (1988), Gestion des ressources humaines, Paris, Nathan.

MILLER, V.D & JABLIN, F.M. (1991), « Information seeking during organizational entry : influences, tactics and a model of the process », Academy of Management Review, vol.6, n.1, p.92-120.

MORRISON, E.W. (1993), « Newcomer information seeking : exploring types, modes, sources and outcomes », Academy of Management Journal, vol. 36, n.3, p. 557-589.

MORRISON, E.W. (1995), « Information usefulness and acquisition during organizational encounter », Management Communication Quaterly, vol.9, p.131-155.

MUCCHIELLI, A. (1996), Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin

NELSON, D.L. (1987), « Organizational socialization : a stress perspective », Journal of Organizational Behavior, vol.8, p.311-324.

OSTROFF, C. & KOZLOWSKI, S.W.J. (1992), « Organizational socialization as alearning process : the role of information acquisition », Personnel Psychology, vol.45, p.849-874.

PAILOT, P. (1999), « Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode bibliographique », Revue International de PME, vol. 3, p. 9-32.

REICHERS, A.E. (1987), « An interactionnist perspective on newcomer socialization rates », Academy of Management Review, vol.12, p.278-287.

REPRENEUR (2001), « L'audit social », janvier-février, p.16-18.

REPRENEUR (2002), « Devenir le dirigeant », juillet-août, p.16-20.

SAINT-CYR, L. & INOUSSA, R. (2000), « La planification de la relève dans les PME : revue de littérature et avenues de recherche », 5éme CIFPME, Lille, 19 p.

SCHEIN, E.H. (1988), « Organization socialization and the profession of management », Sloan Manangement Review, p.53-65, 1re édition 1968.

SIEGEL, D. (1989), Contribution, en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers : le cas alsacien et franc-comtois, Thèse de doctorat, Grenoble II.

STARR, J. & FONDAS, N. (1992), « A model of entrepreneurial socialization and organisation formation », Entrepreneurship Theory and Practice, fall, p. 67-76.

VAN DE VEN, A.H. (1992), « Suggestions for studing strategy process : a research note », Strategic Management Journal, vol. 13, p. 169-188.

VAN MAANEN, J. & SCHEIN, E.H. (1979), « Toward a theory of organizational socialization », Research in organization behavior, vol.1, p.209-264.

WANOUS, J.P. (1992), Organizational entry : Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers, Addison Wesley, 1re édition 1980.

YIN, R. (1989), Case study research, design and methods, Sage Publication, Newbury.

Motifs du choix du local pour succéder à un expatrié dans les filiales de multinationales

Belkis BOUSSETTA-KECHIDA
Doctorante
CRIAE de Lyon 3 / ETHICS Tunis
Assistante à l'université du centre / Tunisie
bbkchida@yahoo.fr

L'une des grandes difficultés des firmes multinationales est la gestion de leurs ressources humaines qui apparaît comme l'interaction entre trois principales dimensions : les fonctions ressources humaines, les pays constituant le champ d'action et les types de salariés impliqués dans de tels systèmes de gestion, c'est-à-dire les salariés d'un pays tiers (third country nationals), les salariés du pays d'accueil (host country nationals) et les expatriés (parent country nationals) (Huault, 1998). Cette dernière dimension qui se rapporte à la politique d'affectation du personnel international est l'une des composantes principales des stratégies d'interna-tionalisation des firmes.
Or, est-ce qu'on continue à recruter des expatriés ou est-ce qu'on peut tirer profit de la force de travail locale ? Essayer de peser le pour et le contre de l'emploi des expatriés contre les locaux n'est pas du tout facile. Il y a des critères qu'on peut utiliser pour déterminer les avantages de chaque catégorie en tenant cpte des : coûts, de la productivité et des objectifs stratégiques généraux de l'organisation en question[1].
En fait, les multinationales peuvent choisir entre l'affectation de cadres locaux ou d'expatriés dans leurs filiales.

Nous remarquons que bon nombre de multinationales remplacent leurs cadres expatriés par des locaux. Dès lors, l'une des questions qui se posent est celle de connaître les raisons qui ont poussé les multinationales à apporter un tel changement sur leurs ressources humaines au sein de leurs filiales.
Pour étudier cela, nous appuyons notre réflexion sur l'étude des raisons de la succession au sein de neuf filiales tunisiennes de multinationales européennes exerçant dans divers secteurs d'activité.

Nous commencerons par préciser le champ de notre présente recherche, la méthode et l'outil de collecte des données. Ensuite, nous passerons à la présentation des différents motifs de la succession des expatriés par des locaux. Enfin, nous finirons par une discussion des résultats de notre recherche.

[1] Solomon C.M. (1999). Overseas Employees : Expatriots or local labor ? Let business needs determine your choice, June 1999, World Trade.

1. Méthodologie

Terrain de la recherche

Nous abordons notre recherche dans le cas des filiales tunisiennes des multinationales européennes. Ce choix se justifie par plusieurs raisons : d'abord, l'Union Européenne est à la tête des partenaires commerciaux de la Tunisie (voir art intégration de la Tunisie). En effet, la plupart des investisseurs directs étrangers et des multinationales implantées en Tunisie sont de nationalité européenne. Ainsi, il s'agit pour nous d'un échantillon de convenance qui est une base intéressante pour notre présente recherche exploratoire[2]. De plus, l'environnement tunisien aussi bien économique que social se caractérise par d'importantes mutations.

Nous avons mené cette étude dans neuf filiales tunisiennes de multinationales de différentes nationalités européennes et exerçant dans divers secteurs d'activité *(voir tableau 1).*

Collecte des données

Pour collecter nos données, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec quatorze cadres. Parmi eux, les successeurs locaux, mais aussi des responsables fonctionnels (spécialement des DRH) et des collègues du même niveau hiérarchique qu'eux. Nous considérons que pour connaître les raisons ayant poussé les filiales à l'adoption de cette succession, il n'est pas seulement intéressant de s'adresser aux successeurs eux-mêmes, mais aussi à leurs collaborateurs.

Nous nous sommes intéressée aux cadres[3], étant donné qu'ils sont les plus concernés par l'internationalisation (Bournois, 1991 ; Peretti et al., 1991). La fonction de cadre étant liée à plusieurs responsabilités, requiert un certain nombre de compétences et de savoirs-faire.
Généralement, les postes de cadres dans les filiales sont occupés par des expatriés et ce parce qu'ils ont fait preuve de leurs compétences aussi bien techniques que managériales dans leurs postes précédents au pays d'origine, mais aussi pour qu'ils comblent le manque de compétences technologiques et managériales dans certains pays en développement (Waxin, 2000).

[2] Igalens, J ; et Roussel, P. (1998). Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Economica.

[3] Nous considérons comme cadre toute personne ayant un statut associé à un certain niveau de responsabilité dans l'entreprise, indifféremment de sa fonction, que ça soit un poste de management ou de haut niveau technique et qu'il nécessite ou pas des capacités d'encadrement des hommes.

Tableau 1
Echantillon de la recherche

Entreprise	Nationalité	Activité
C.EL 1	Allemande	Industrie de câblage électrique
C.EL 2	Allemande	Industrie de câblage électrique
C.EL 3	Allemande	Industrie de câblage électrique
PETROL 1	Italienne	Industrie pétrolière
PETROL 2	anglaise	Industrie pétrolière
DIS 1	Française	Service de grande distribution
MONT-INT 1	Suisse-allemande	Montage d'interrupteurs dans le secteur automobile et industriel
TEXTIL 1	Française	Industrie textile (lingerie)
TEXTIL 2	Française	Industrie textile (lingerie)

Tableau 2
Répartition des cadres interrogés

Entreprise	Cadres interrogés
C.EL 1	➢ 1 DRH ➢ 1 successeur (Directeur technique) ➢ 1 chef de département logistique
C.EL 2	➢ 1 successeur (directeur d'usine)
C.EL 3	➢ 1 successeur (directeur du département management de qualité) ➢ 1 directeur technique
PETROL 1	➢ 1 DRH ➢ 2 successeurs (un chef de service auxiliaires et un chef d'exploration)
PETROL 2	➢ 1 responsable administratif
DIS 1	➢ 2 successeurs (2 chefs de secteurs)
MONT-INT 1	➢ 2 successeurs (1 directeur de production et de qualité et 1 directeur techniq ue)
TEXTIL 1	➢ 1 responsable administratif
TEXTIL 2	➢ 1directeur de qualité

2. Les motifs de la succession

Quatre principales catégories de facteurs justifient le remplacement des expatriés par des locaux au sein des filiales : les problèmes et freins à l'expatriation, l'existence de compétences locales, la stratégie de l'entreprise et les contraintes de l'environnement.

2.1. Problèmes de l'expatriation et freins à la mobilité :

Aussi bien les freins à l'expatriation que les problèmes (Black, Mendenhall et Oddou, 1991 ; Cerdin, 1999, 2000 ; Cerdin et Peretti, 2000, Waxin, 2000, Mérignac, 2002) qui en découlent constituent des facteurs qui incitent les multinationales à substituer les cadres expatriés par des locaux.

Les freins constituent les obstacles envisagés par les cadres concernés avant de décider de s'expatrier ou non. C'est ce qui les bloque vis-à-vis de l'expatriation. Une fois, le cadre est parti pour travailler dans la filiale, il va être confronté à plusieurs difficultés.

Nous allons commencer par présenter les freins à la mobilité, ensuite, nous passerons aux difficultés rencontrées par l'expatrié tout en insistant sur leur effet en tant que motifs de remplacement des expatriés par des locaux.

Les freins à la mobilité :
En lui proposant un poste dans une filiale à l'étranger, un cadre peut l'accepter comme il peut le refuser. Il va prendre sa décision en comparant les avantages et les inconvénients d'un tel choix. En d'autres termes, il y a des motifs qui l'encouragent à s'expatrier et des freins qui le poussent plutôt à rester dans son pays. En outre, les candidats à l'expatriation semblent moins nombreux que ce que l'entreprise aurait imaginé et moins volontaires qu'ils ne le prétendaient.

Cette attitude s'explique par les freins personnels à l'expatriation tels que : la double carrière ou le travail du conjoint, l'éducation des enfants, l'attachement au cadre de vie, (les difficultés d'ordre psychologique et d'adaptation aux contextes locaux) ainsi que l'anxiété liée au retour d'expatriation.

En ce qui suit, nous récapitulons les principaux freins à la mobilité en expliquant comment ils peuvent constituer des facteurs de succession des expatriés par les locaux dans les multinationales.

L'inquiétude concernant la carrière
L'évolution de la carrière qui représente l'une des principales motivations d'expatriation (Bournois, 1991 ; Cerdin, 1999) constitue en même temps un frein à la mobilité internationale. La proposition d'expatriation suscite chez les cadres concernés un sentiment de doute et d'anxiété vis-à-vis de l'avenir de leur carrière s'ils acceptent de partir. Ils n'ont pas une vision claire de leur situation après l'expatriation. Selon un rapport de Weeks (1993) sur une étude du « Conference Board », 68 % des DRH de 128 compagnies multinationales mentionnent le doute général des salariés face à l'effet de l'expatriation sur leur carrière[4].

[4] Mérignac, O. (2002). L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés, thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université Jean-Moulin Lyon 3.

Avoir une carrière internationale est généralement considéré comme synonyme de réussite, or le fait d'être loin de la maison mère pour une longue période fait craindre les cadres d'être oubliés par le siège ou de ne pas avoir de progression ultérieure dans la carrière surtout si l'expérience acquise à l'étranger est sous-estimée par l'entreprise.

Après une période d'expatriation, les cadres concernés doivent retourner à leur pays d'origine pour avancer dans leurs carrières. Un extrait d'entretien avec un successeur[5] illustre ceci : « *Pour l'expatrié qui était avant moi, quand il est parti, il avait déjà 12 ans en Tunisie, il a fait un très bon travail, ses supérieurs étaient très satisfaits, il voulait avancer dans sa carrière, mais il ne pouvait pas le faire en Tunisie, il devait changer. C'est ça c'était pour lui indispensable, pour avancer dans la carrière, il doit quitter la Tunisie… Il est actuellement directeur d'un domaine de client, il a actuellement une double fonction : directeur du site de production et directeur de qualité d'un domaine client au siège en Allemagne*». En nous parlant des raisons de départ de ce même expatrié, le directeur technique[6] dans cette filiale, nous a confirmé ces propos: « pour le responsable partant du service qualité, il est parti pour occuper un poste plus important dans la maison mère. Il est actuellement directeur du site de production en Allemagne. Il a donc évolué au sein du groupe, son départ est donc justifié par l'évolution de sa carrière ».

Ils sont aussi anxieux à l'idée de réintégration et de réadaptation à la culture de leur pays d'origine à la fin de leur mission à l'étranger. Parfois, le rapatriement présente plus de difficultés que l'expatriation en elle-même.

Il y a un écart entre les discours officiels présentant l'expatriation comme une « évolution positive" dans la carrière et la réalité. L'expatriation est souvent considérée comme un atout alors que dans la réalité des faits, elle constitue un handicap (Peretti, 1991). Par conséquent, malgré toutes les opportunités que l'expatriation présente pour la carrière, elle est accompagnée de risques, doutes et d'anxiété qui poussent parfois les candidats à renoncer à l'idée de partir loin du siège et encouragent par la suite les multinationales à recruter les cadres locaux dans leurs filiales afin d'éviter de tels problèmes.

La famille et son style de vie

La famille et son style de vie sont parmi les principales raisons de réticence des cadres face à l'expatriation. Une enquête menée par le cabinet Price Waterhouse a montré que 77 % des entreprises interrogées identifient la famille et 58 % le conjoint comme principaux motifs de non-mobilité[7].

A cet égard, certains expatriés se trouvent obligés de rentrer chez eux à cause de certaines contraintes familiales. A titre d'exemple, nous citons le témoignage d'un directeur de production et de qualité dans une filiale suisse allemande qui succède à un expatrié : « *Pour mon prédécesseur, sa femme est malade, elle a un cancer. Etant donné que les conditions de soin et l'assurance sont meilleurs en Allemagne, il a décidé de rentrer chez lui* ».

Les craintes du conjoint face à la mobilité semblent avoir un impact considérable sur la décision d'expatriation. Elles peuvent être dues à sa carrière qui l'empêche de partir. Plusieurs auteurs considèrent qu'il s'agit là de la principale barrière à la mobilité (Bournois, 1991 ; Cerdin, 1999). A cause de ces craintes, le conjoint de l'expatrié peut choisir de rester dans le pays d'origine, mais même dans ce cas, ça engendre des problèmes pour l'expatrié. L'un des successeurs dans l'une des multinationales pétrolières, en nous parlant de son prédécesseur expatrié, nous dit : «*…il y a aussi les problèmes de famille, il en a marre, il ne peut pas rester plus, à moins que ça lui plaise. Il y a surtout le problème du partenaire qui est resté au pays d'origine… s'il est célibataire, il peut rester plus* ».

La scolarité des enfants a un poids important lors de la décision d'expatriation. Selon Bournois (1991) elle est la difficulté familiale principale lors de cette décision. Certains travaux[8] la classent en deuxième rang sur la liste des freins à la mobilité, juste après la carrière du conjoint.

Deux cadres locaux remplaçant des expatriés affirment : « Pour mon prédécesseur, il a des enfants à l'âge de scolarité, ce qui l'a encore encouragé à partir chez lui », « En plus, ses enfants ont grandi et tout et il voulait qu'ils vivent chez eux, alors il est rentré en Allemagne ».

Par ailleurs, les craintes vis-à-vis du changement du style et des conditions de vie des familles telles que les soins, le logement, la nourriture jouent un rôle important dans la décision d'expatriation.

La langue

La non maîtrise de la langue du pays de destination peut se traduire par une réticence à l'expatriation chez le cadre concerné.

---

[5] Le cadre qui remplace l'expatrié.

[6] Collègue du successeur.

[7] Mérignac, O. (2002). L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés, thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université Jean-Moulin Lyon 3.

[8] Enquête conduite en 1990 en Europe par le CESMA MBA du groupe ESC Lyon.

Ceci nous montre le rôle que joue la langue dans la décision de départ. Dans une recherche adressée à des personnes ayant accepté l'expatriation, Cerdin (1999) a montré que le niveau de langue et l'influence qu'elle a sur la décision d'expatriation vont dans le même sens. Toutefois le rôle de la langue dans la décision d'expatriation reste secondaire car un bon nombre de cadres « …dont le niveau varie de moyen à très faible (56 %) n'ont pas été freinés par cet handicap » (Cerdin, 1999). Le problème de langue affecte la qualité de la communication entre les expatriés et les autres membres de l'entreprise. Un successeur précise : *«…l'allemand ne parle pas fréquemment le français et en contrepartie, le personnel tunisien, c'est-à-dire, les ouvriers ne parle pas l'allemand, ni même l'anglais ».*

Les freins à la mobilité internationale font partie des facteurs favorisant le remplacement des expatriés par des locaux. En effet, ils limitent le nombre de candidats volontaires à un tel point que les entreprises qui optent pour l'expatriation se trouvent parfois face au problème de refus de la part des cadres concernés de partir travailler à l'étranger (Cerdin, 1999). Ces freins expliquent donc l'état d'anxiété et de doute dans lequel vit l'expatrié avant de prendre sa décision. Dans certains cas où l'expatrié décide de partir, ces freins peuvent être à l'origine des difficultés qu'il va rencontrer, voire de son échec ultérieur. Il devient donc plus intéressant pour les entreprises de recruter des locaux dans les postes clés de leurs filiales à la place de nationaux du pays d'origine afin d'éviter tous ces risques.

Les problèmes liés à l'expatriation : les avantages des cadres locaux par rapport aux cadres expatriés.

Certes l'emploi des expatriés dans les filiales présente plusieurs avantages pour l'entreprise dont nous pouvons évoquer principalement le contrôle sur les filiales, la communication effective avec le siège, la reconnaissance par ce dernier des compétences techniques et managériales de l'expatrié ainsi que sa connaissance de l'organisation (Waxin, 2000). Toutefois, ces atouts de l'expatriation sont remis en cause par les nombreux inconvénients qu'elle présente parmi lesquels, nous allons citer essentiellement : les coûts, la distance culturelle de l'expatrié qui peut résulter par son inadaptation à son poste à l'étranger, son retour prématuré qui traduit son échec et qui amène à des coûts très élevés.

Les coûts élevés de l'expatriation pour l'entreprise
L'expatriation engendre toujours des coûts élevés pour les multinationales qui seront aggravés en cas d'échec de l'expatrié.

D'une part, la rémunération des expatriés est un obstacle qui s'oppose à l'objectif de minimisation des coûts. La rémunération monétaire des cadres mobiles se compose généralement du salaire de référence, de la prime de dépaysement, de la prime de risque, de l'indemnité différentielle du coût de la vie, de l'indemnité différentielle de prélèvement fiscal, de l'indemnité de logement, de la prime d'installation et de l'indemnité de scolarité, ainsi que d'autres avantages (frais de transport et de voyage, etc.).

En effet, il est beaucoup plus intéressant pour l'entreprise de recruter un cadre local qu'un expatrié car un local coûte toujours moins cher qu'un expatrié (Peretti, 1991). L'expatrié coûte en moyenne, deux à trois fois plus cher que ce qu'il coûterait, s'il exerçait une fonction équivalente dans son pays d'origine (Waxin, 2000). Une étude[9] a montré que les expatriés achevant leur mission à l'étranger coûtent en total pour l'entreprise un million et plus. Ces coûts sont plus lourds pour la multinationale quand il s'agit d'un retour prématuré de l'expatrié. Mendenhall et Oddou (1985) en estiment les coûts directs entre 55000 et 80000 dollars américains par personne.

Les personnes auxquelles nous nous sommes adressée dans nos entretiens ont évoqué les coûts comme facteur de « localisation » des cadres. Nous pouvons citer à titre d'exemple les précisions des responsables fonctionnels et collègues des successeurs locaux à ce propos : «*…la recherche de la minimisation des coûts, car les cadres tunisiens coûtent beaucoup moins cher », « Je pense que le coût élevé de l'expatriation est l'un des principaux facteurs de ce changement », « c'est moins cher que les expatriés », « le remplacement des expatriés par des locaux contribue à la réalisation de l'objectif d'optimisation des coûts de la boîte ».*

Les successeurs ont eux aussi cité le facteur coût : « il y a aussi le côté financier, il ne faut pas l'ignorer… L'exploration manager étranger peut arriver aux 10000 dinars tunisiens et tous les « à côté », c'est à dire les facilités pour un expatrié. Pour un tunisien, c'est beaucoup moins cher… ce que touche l'expatrié n'a rien à voir avec ce que touche le tunisien», « la principale raison est le coût. Les expatriés coûtent cher, il faut penser que chaque 15 jours, ils veulent rentrer chez eux, le salaire, le loyer, les conditions de vie, les avantages : voiture, maison… Alors, il vaut mieux chercher un tunisien qui a le même rendement et qui coûte moins », « les problèmes budgétaires et financiers peuvent être l'une des raisons de cette succession »,

[9] Cerdin J-L. Saint-Ange S. et Savigny X. (2000). La rémunération des expatriés : Défis et pratiques de gestion. In J.M.Peretti et P. Roussel (eds), Les rémunérations, politiques et pratique pour les années 2000, Editions Vuibert, 293-309.

« les problèmes de coûts élevés des expatriés sont aussi considérables. », « l'avantage du coût est aussi considérable. Lui par exemple, il touchait beaucoup plus, avec tous les avantages qu'il a comme expatrié ».

D'autre part, le coût d'un salarié national du pays d'accueil[10] ou d'un national de pays tiers est d'une à deux fois et demie inférieur à celui d'un expatrié (Rivoal, 1992)[11]. Ce qui peut se traduire par une situation d'in-équité entre les expatriés et les salariés locaux. Ces derniers, en comparant leurs salaires à ceux de leurs collègues expatriés, s'estimeront sous-payés, surtout lorsque le système de rémunération des expatriés est calqué sur leur pays d'origine[12]. Un extrait d'un entretien avec un successeur illustre cette attitude : *« c'est malheureux, je ne suis pas aussi bien payé que lui et pourtant, j'ai fait les mêmes études que lui, j'ai les mêmes qualifications! ».*

Il est donc clair que l'expatrié coûte beaucoup plus cher pour les multinationales que le recrutement de cadres locaux. Ainsi, cette différence des coûts est un facteur déterminant de la substitution des expatriés par des locaux.

La distance culturelle

La difficulté d'adaptation culturelle est omniprésente dans les cas d'affectation de cadres expatriés, par contre elle est quasiment inexistante quand c'est les cadres locaux qui occupent les postes dans les filiales.

Les différences entre les cultures nationales du cadre expatrié et de ses collaborateurs nationaux du pays d'accueil sont à l'origine d'une difficulté de compréhension et de communication entre eux. Certaines recherches (Selmer et al. 1994 ; Selmer, 1997) ont mis l'accent sur les différences perçues par les subordonnés dans les pays d'accueil, vis à vis des comportements et des modes de commandement des cadres expatriés et des cadres locaux.

Dans le cadre de notre recherche, les locaux se comparent aux expatriés et montrent les différences qui existent entre eux dans la façon de gérer leur personnel. Nous citons les extraits d'entretiens suivants avec trois différents successeurs : *« les allemands trouvent des difficultés avec la mentalité tunisienne, ils trouvent des difficultés pour communiquer. Avec moi, on sent qu'il y a une meilleure communication dans le double sens, c'est-à-dire vers les tunisiens et les allemands. Par exemple, on prépare des documents de synthèse pour les auditeurs allemands généralement et les clients, en double langue, c'est-à-dire en allemand et en français pour que le personnel comprenne aussi, chose qui n'était pas faite par l'allemand quand il était là, c'est très difficile pour lui, c'est un des avantages du cadre tunisien, surtout s'il a vécu en Allemagne ».*

«Je comprends peut-être mieux, la communication est plus facile. Par exemple, une personne qui ne peut pas sortir sur le chantier car c'est la veille de l'aïd, ou sa femme va accoucher…euh !! je ne sais pas !! Alors que lors de son recrutement, elle est censée être prête quand on le lui demande… ou quand, elle fait une erreur, je la comprends un peu mieux que l'expatrié… ». «La différence entre l'expatrié et moi, c'est l'art de transmettre cette information qui est trop brute et générale… Moi, je fais la même tâche tout en préservant cette particularité tunisienne, donc il y a toujours le côté culturel dans la façon de présenter les choses, si vous voulez, je « tunisifie » les choses, mais attention, je les « tunisifie » un tout petit peu, car sinon, on ne pourrait rien faire. Par exemple l'allemand dit à l'ouvrier : « voilà un steak que tu dois manger tel qu'il est », moi, je lui dis : « voilà ce steak, tu vas le manger et tu peux rajouter un peu d'épices si tu veux, il est mangeable et on pourra réussir ». Il y a une certaine rigidité du côté des allemands, mais qui n'est pas artificielle, elle est spontanée, ils sont comme ça ».

Entre autres, Zeira et al. (1975) ont montré que l'insatisfaction du personnel du pays d'accueil était le résultat de styles managériaux imposés par les expatriés qui sont inadaptés.

Les successeurs et leurs collaborateurs auxquels nous nous sommes intéressée dans le cadre de cette recherche, mettent en valeur l'effet de la différence culturelle entre l'expatrié et les locaux sur l'adaptation des expatriés et la communication entre les membres d'une même filiale. A cet égard, deux successeurs affirment : *« il avait des problèmes d'adaptation en Tunisie et de communication avec les tunisiens », « pour l'entente entre le chef et les subordonnés, il faut qu'il y ait le minimum d'obstacles, il ne faut pas qu'il y ait d'handicape de mentalité différente, car ça mène à une mauvaise communication qui peut créer des malentendus. Il y a des expatriés qui sont tentés au début par l'expérience en Tunisie, mais ensuite, ils ont un choc culturel. Pour lui, il est prêt, mais quand il confronte la vérité, euh !!! et avec le temps, il y a des problèmes ». De même, la DRH de l'une des filiales précise : « un tunisien comprend un tunisien, les allemands sont très corrects, ne connaissent pas la culture tunisienne. Or, la culture du pays affecte la culture de l'entreprise. Les problèmes de communication, c'est la principale cause de défaillance. Par exemple, le directeur commercial était toujours à l'heure, il ne voulait pas de récréation…, il était très stricte, il humiliait, il était toujours en désaccord avec les autres ».*

[10] Le salarié national du pays d'accueil est le salarié local.

[11] Cerdin, J.L. (1999). La mobilité internationale Réussir l'expatriation, Editions d'organisation.

[12] Cerdin JL, la rémunération des expatriés : défis et pratiques de gestion, dans Rémunération des populations stratégiques…

Un cadre local a donc moins de difficultés à comprendre les collaborateurs dont la plupart sont des locaux. Il parle leur langue, comprend le système politique de leur pays, appartient à la même culture nationale qu'eux. Ce sont autant d'avantages pour la filiale dont elle devrait profiter. Certains collègues des successeurs insistent sur l'amélioration de la communication. Nous pouvons citer les exemples d'un directeur technique et d'un chef de département logistique qui précisent : « La communication est meilleure et plus facile avec les collègues tunisiens », « La communication est meilleure avec le local ».

Etant donné le rôle stratégique de l'expatrié, son échec peut avoir de lourdes conséquences sur la multinationale (Gregersen et Black, 1990) qui peuvent se traduire non seulement par des coûts supplé-mentaires, mais aussi par la détérioration des futures interactions entre la multinationale et le pays d'affectation (Zeira et Banai, 1985)

Même après la fin de sa mission, l'expatrié peut poser problème. Il peut trouver des difficultés de réintégration au moment de son retour à son pays d'origine qui sont d'autant plus importantes, quand il a passé une longue période à l'étranger et s'est totalement adapté à la culture du pays d'accueil. C'est le cas d'un expatrié décrit par un successeur d'un autre expatrié, en évoquant le problème de réadaptation de ce dernier à sa culture d'origine : *« il est à la fin de sa carrière, donc il part en retraite. Il est tunisien plus qu'un tunisien, il connaît tous les astuces des tunisiens, il connaît tout le monde, du fournisseur au… Il a même des problèmes de réadaptation en Allemagne, il a des problèmes avec sa femme qui est déjà rentrée, il est en désaccord avec elle. Il critique les allemands comment ils sont. Il comprend mieux que moi les ouvrières, alors qu'il ne comprend pas la langue et moi si. Il s'est intégré à 100% en Tunisie, il pense faire un projet et y rester ».*

Nous venons de présenter les limites de l'expatriation qui expliquent en partie la réticence des multinationales vis à vis du recrutement des expatriés et les encouragent plutôt à les remplacer par les locaux.

2.2. L'existence de compétences locales

En effet, tout remplacement ou mutation doit être justifié par l'existence d'une autre personne qui puisse occuper le poste et remplir les mêmes tâches que la personne partante.
Or est-il vrai que les expatriés sont toujours plus efficaces et compétents que les locaux ? Il existe aujourd'hui des compétences locales aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur des filiales tunisiennes. Il y a même « une conviction que si on peut transférer les savoirs-faire et avoir un manager local compétent et efficace, il ou elle sera certainement plus performant que l'expatrié, car il a plus de contacts, il connaît mieux les produits, les fournisseurs, la concurrence et le marché »[13].

D'une part, il y a eu un développement des compétences sur le marché de travail du pays d'accueil - la Tunisie - suite à l'évolution de l'environnement économique et social. En effet, dans une enquête récente sur les perceptions des investisseurs sur l'attractivité relative des pays de la méditerranée, en terme de « main d'œuvre qualifiée à bon marché », la Tunisie a été notée 8 sur 10 et classée première avec la Jordanie »[14]. De plus, en examinant le potentiel tunisien en matière d'exportation de services, il a été souligné que le véritable avantage comparatif de la Tunisie demeure son capital humain. Ce concept recouvre des notions de compétence, connaissance et savoir, ainsi qu'un ensemble de facteurs complémentaires tels que : les divers niveaux de formation et de qualification des différentes catégories de travailleurs, l'organisation du travail, les motivations et les incitations ; les compétences et les niveaux de maîtrise technologique et technique ; les compétences gestionnaires et les capacités organisationnelles ; les systèmes d'information et dispositifs de connaissance ; les systèmes d'appui dans tous ces domaines[15]. Un directeur commercial dans l'une des filiales nous précise : « *…en plus, la qualité du travail des cadres tunisiens qui ont montré une compétence et une qualification très satisfaisantes…n'est-ce pas une bonne raison pour recruter les locaux ».*

Certains successeurs insistent sur leur compétence et la présentent comme principal facteur de leur affectation à la place de l'expatrié. Ainsi, ils nous affirment : « C'est très important, très intéressant, c'est normal qu'on puisse compter sur les gens. Il y a toujours un vieux qui connaît tout sur l'entreprise… c'est pas un cadeau qu'on nous a affecté à ce poste, mais c'est parce qu'on le mérite. Le grand avantage, à compétences égales, c'est d'avoir une continuité dans le travail », « le coût de l'expatrié ne leur pose problème que s'il n'atteint pas les objectifs fixés. Mais ce n'est pas parce que le tunisien coûte moins cher qu'ils vont changer d'objectifs, non, ils continuent avec moi selon les mêmes principes et moi j'accepte et c'est là qu'ils se rendent compte de mes compétences »,

[13] Traduction personnelle extraite de : Overell S. (2001). Handing Over the Baton, Globalhr, 2001.

[14] Abbate Fransesco, « L'intégration de la Tunisie dans l'économie mondiale : opportunités et défis », Rapport des Nations Unies, Genève, 2002, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement Programme des Nations Unies sur le développement.

[15] idem.

« les qualifications existent ici, c'est à dire, moi personnellement par exemple, j'étais connu de la maison mère, ils savent qui est cette personne… S'ils ne trouvent pas parmi les locaux des compétences égales, alors ils vont ramener un expatrié, c'est-à-dire, ils ne pensent au remplacement que s'il y a des compétences égales ».

D'autre part, les cadres expatriés assurent une formation des locaux dans les filiales de telle manière à ce que ces derniers soient capables de les remplacer aux postes de direction et d'encadrement et d'assurer les mêmes responsabilités qu'eux. Il s'agit là d'un double avantage pour la filiale car c'est aussi un recrutement interne, qui lui épargne les coûts supplémentaires de la recherche d'un cadre local qui convient au poste. Un chef de service auxiliaires qui remplace un expatrié met en relief ce point en disant : « il n'y a pas de raisons pour laisser l'expatrié à ma place car je fais tout. Le poste peut être occupé par un tunisien ».

La politique d'affectation du personnel international poursuivie par l'entreprise est un autre facteur explicatif de « la localisation des cadres »[16] dans les filiales que nous développons dans le point suivant.

2.3. La stratégie de l'entreprise

Le remplacement des cadres expatriés peut être expliqué par un changement de la stratégie de l'entreprise, spécialement dans sa politique d'affectation du personnel international.
Heenan et Perlmutter (1979) associent à chaque approche de management international qu'ils présentent, à savoir : l'ethnocentrisme, le polycentrisme, le géocentrisme et le régiocentrisme, une manière de pourvoir les postes à l'international.

Une multinationale ethnocentrique vérifie un fort pouvoir du siège et une très faible autonomie des filiales qui se traduisent par une gestion des filiales par des expatriés. Par contre, dans un modèle de polycentrisme, il y a un faible pouvoir du siège et chaque filiale est considérée comme une entité nationale distincte ayant une certaine autonomie de décision. L'expatriation est rejetée au profit de la nomination des cadres locaux aux postes clés dans les filiales. Pour l'approche géocentrique, il y a une collaboration entre les sièges et les filiales partout dans le monde. L'affectation des cadres n'est plus faite en fonction de leur nationalité mais plutôt de leurs compétences. Ainsi, un DRH que nous avons interrogé nous dit « le principe d'une multinationale est « the right man for the right place », il fallait donc responsabiliser les locaux … L'idée de tunisifier les postes germait depuis 3 ans ». Le remplacement des cadres expatriés par des locaux peut ainsi être expliqué par le changement de la stratégie de l'entreprise et l'abandon de l'ethnocentrisme pour adopter plutôt une approche polycentrique ou géocentrique visant à accroître l'autonomie des filiales. Nous faisons référence à quelques extraits d'entretiens avec les personnes affectées par ce changement qui affirment : *« la philosophie du groupe qui cherche à augmenter le degré d'autonomie », « le siège veut que les filiales aient plus d'autonomie », « c'est dans la stratégie de l'entreprise de tunisifier, de prendre comme on dit les indigènes. Il n'y a pas que le chef d'exploration, mais aussi, le géophysicien, le chef géophysicien. Alors pratiquement, on a tunisifié tout depuis le géophysicien jusqu'au chef d'exploration qui est le n°2 de la boîte ».*

L'adoption de ces nouvelles stratégies d'affectation de ressources humaines peut être engendrée par certaines contraintes de l'environnement que nous développons en ce qui suit.

2.4. Les variables de l'environnement

Les principales contraintes de l'environnement des multinationales qui encourage la substitution de leurs cadres expatriés par des locaux sont :

L'encouragement du gouvernement du pays d'accueil

En effet, le gouvernement du pays d'implantation incite les multinationales à recruter les cadres locaux à la place des expatriés. Ceci va l'aider à minimiser certains problèmes économiques et sociaux, tels que le chômage. Pour ce faire, les pouvoirs locaux prennent certaines mesures pour améliorer le niveau des cadres locaux. Ils poursuivent la réforme du système de la formation et de l'éducation, ils renforcent le partenariat entre le secteur de la formation et le monde productif, réforment le système de la ristourne sur la taxe de la formation professionnelle, ciblent des spécialisations dans des domaines tels que, l'informatique, les télécommunications et les services d'exportation, encouragent la formation continue.[17] L'un des DRH interrogé, précise : *« Il y a une contrainte de formation avec le gouvernement, encouragement de l'Etat lié à la nature de l'activité (pétrolière). L'exonération du contrat de travail avec les étrangers est une facilité. Mais, il y a recommandation de tunisification du personnel ».*

[16] La localisation des cadres signifie le remplacement des cadres expatriés par des locaux.

[17] Abbate Fransesco, « L'intégration de la Tunisie dans l'économie mondiale : opportunités et défis », Rapport des Nations Unies, Genève, 2002, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement Programme des Nations Unies sur le développement.

L'évolution des moyens de communication
La communication entre siège et filiale est devenue plus facile grâce au développement des technologies. La multinationale peut donc avoir les informations concernant ses filiales plus facilement et plus rapidement. Ainsi, elle ne doit pas nécessairement envoyer un expatrié pour assurer un contrôle de ses filiales, car elle peut le faire même en affectant un local à sa place.

L'imitation d'autres multinationales
La multinationale peut opter pour le remplacement des cadres expatriés par des locaux suite à l'adoption d'une telle stratégie par les autres entreprises.

Toutes ces variables sont des contraintes liées à l'environnement de la filiale dans le pays d'implantation[18] qui constituent des facteurs poussant les multinationales à opter pour le recrutement des cadres locaux à la place des expatriés.

Discussion

Les résultats de notre recherche confirment l'existence des quatre catégories de motifs du choix du local pour succéder à l'expatrié à savoir : les problèmes liés à l'expatriation, l'existence de compétences locales, la politique d'affectation du personnel international adoptée par la multinationale ainsi que les variables du contexte externe de l'environnement des filiales.
Toutefois, ces facteurs n'ont pas tous la même importance chez les filiales. Par exemple pour certaines d'entre elles, la succession est faite plutôt pour résoudre le problème des coûts. Pour d'autres, les coûts de l'expatriation ne posent pas problème, ce qui fait qu'elles n'optent pour la localisation de ses cadres que s'il y a les compétences nécessaires dans le pays d'accueil (soit à l'intérieur ou à l'extérieur des filiales). Ainsi les motifs de ce changement de ressources humaines varient d'une multinationale à une autre et d'une situation de succession à une autre.

Conclusion

Les situations de succession sont diverses et trouvent et à chacune d'entre elles, correspondent certains motifs. Suite à ces différents facteurs de remplacement que nous venons de citer ci-dessus, nous pouvons dire que la substitution de l'expatrié par un local est une solution à différents problèmes : de coûts, de communication, d'adaptation à l'environnement local de la filiale, etc… Elle permet de joindre l'économique au social. D'une part, le recrutement des cadres locaux à la place des expatriés permet de minimiser les rémunérations, ce qui signifie une optimisation de ses coûts. D'autre part, l'emploi des locaux permet à la fois de réduire les problèmes de chômage dans le pays d'implantation et d'éliminer la distance culturelle entre les membres d'une même filiale. Par la suite, il y aura une meilleure communication entre eux, une amélioration de l'ambiance de travail et du bien-être des employés. Ce qui représente en quelque sort un développement de sa performance sociale.

Ainsi, le choix des cadres locaux au lieu des expatriés peut contribuer à la performance économique et sociale des multinationales dans l'accroissement de la concurrence internationale à l'heure de la responsabilité sociale des entreprises.

[18] La Tunisie dans notre cas

Bibliographie

BARDIN L. (1977). L'analyse de contenu, 1ère édition, Presses universitaires de France.

BARTLETT C.A. ET CHOSHAL S. (1991). Le management sans frontières, Editions d'organisation.

BLACK J.S., MENDENHALL M. ET ODDOU G. (1991).Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives, Academy of Management Review, 16, 2, 291-317.

BOURNOIS F. (1991). La gestion des cadres en Europe, Edition Eyrolles.

BYRNE J.A., REINGOLD J. ET MELCHER R.A. (1997). Wanted : A few Good CEOs, Business Week, Aôut 1997.

CAZAL D. ET PERETTI J-M. (1992). L'Europe des ressources humaines, Editions Liaison.

CERDIN J-L. ET PERETTI J-M. (1997). Les cadres français expatriés : principaux déterminants d'une adaptation réussie. In M.Tremblay et B.Sire (eds), GRH face à la crise : GRH en crise ?-Montréal (Canada) : Presses HEC, 343-356.

CERDIN J.L. (1999). La mobilité internationale Réussir l'expatriation, Editions d'Organisation.

CERDIN J-L. (1999). Audit de la rémunération des expatriés. IAS-ARFORGHE, Hammamet, Tunisie, 23-32.

CERDIN J-L. SAINT-ANGE S. ET SAVIGNY X. (2000). La rémunération des expatriés : Défis et pratiques de gestion. In J.M.Peretti et P. Roussel (eds), Les rémunérations, politiques et pratique pour les années 2000, Editions Vuibert, 293-309.

CERDIN J.L. ET PERETTI J.M. (2000). Les déterminants de l'adaptation des cadres français expatriés, Revue française de gestion, troisième trimestre 2000.

CERDIN J.L. (2000). Réussir l'expatriation, Personnel, N°406, Janvier 2000.

CERDIN J.L. (2000). Gérer les carrières, Editions ems Management et société.

CERDIN J-L. (2001). Favoriser la mobilité. In J.M.Peretti, Tous DRH, Editions d'Organisation, 171-193.

HAILEY J. (1996). The Expatriate Myth: Cross-Cultural Perceptions of Expatriate Managers, The International Executive, vol.38 (2) 255-271, Mars/Avril 1996.

JAIN H.C. ET AL. (1998). Multinational corporations, human resource management and host-country nationals, The international journal of Human resource management, 9- 4 Août 1998.

HARZING A.W.K. (1995). The persistent myth of high expatriate failure rates, The international journal of human resource management, Vol. 6Issue 2, p457.

HEENAND. ET PERLMUTTER H. (1979). Multinational Organization Development, Addison Wesley.

HERMEL P. (ED). (1993). Management européen et international, Economica.

HUAULT I. (1998). Le management international, Editions La Découverte et Syros.

HUAULT I. ET BOUCHER M-T. (2003). Mobilité internationale et gestion des ressources humaines. In Allouche J. Encyclopédie des ressources humaines, Edition Vuibert.

IGALENS J. ET ROUSSEL P. (1998). Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Economica.

KOBRIN. (1988). Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations.

LAUTERBACH B. ET WEISBERG J. (1994). Top management successions: the choice between internal and external sources, International journal of human resources management, Feb 94, Vol.5 Issue 1, p51.

MANTIONE, G. (2001). L'intégration du personnel d'encadrement : un processus de construction de rôle une approche par les représentations sociales, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 1.

MENDENHALL M.E, DUNBAR E. ET ODDOU G.R. (1987). Expatriate Selection, training and career-Pathong: A Review and Critique, Human Resource Management, Fall 1987, vol. 26, n° 3, pp. 331-345.

MÉRIGNAC O. (2002). L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés, thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université Jean-Moulin Lyon 3.

MÉTAIREAU G. (2002). Passage de relais avec fair-play, Parcours stratégie Courrier Cadres, N°1446, Mai 2002.

ONTO J.G (1993). Politique d'entreprise et management des cadres internationaux. In « Management européen et international » S/D de Hermel P., Economica.

OVERELL S. (2001). Handing Over the Baton, Globalhr, Avril 2001.

PARK W. (1996). Le rôle de la famille dans l'adaptation des cadres à l'expatriation : Une comparaison France-Corée, Thèse de Doctorat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales Jouy-En –Josas,

REINGOLD J., BYRNE J.A. ET MELCHER R.A. (1997). Wanted: a few good CEOs: why managing succession is such a problem & what companies ought to do about it, Business Week. International edition, 11 Août 1997.

RODRIGUES C.A. (1997). Developing expatriates' cross-cultural sensitivity : cultures where "your culture's OK" is really not OK, Journal of Management Development, Vol 16, N° 9, 1997, pp 690-702.

SELMER J., KANG I. L. ET WRIGHT R.P. (1994). Managerial Behaviour of Expatriate versus Local Bosses, International Studies of Management and Organisation, vol 24, n°3, p 48-63.

SELMER J. (1997). Differences in Leadership Behaviour between Expatriate and Local bosses as perceived by their host country national subordinates, Leadership and organization development journal 18/1 (1997), 13-22.

SELMER J. ET DE LEON C.T. (2002). Parent cultural control of foreign subsidiaries through organizational acculturation: a longitudinal study, International Journal of Human Resource Management, 13:8, Décembre 2002, 1147-1165.

THOMAS D. C. (1998). The Expatriate Experience : A critical Review and synthesis, Advances in International Comparative Management, vol 12, p 237-273.

TROMPENAARS F. (1994). L'entreprise multi-culturelle, Maxima.

TROMPENAARS F. ET HAMPDEN-TURNER C. (1998). Riding the waves of culture: understanding diversity in global business, 2ème edition McGraw-Hill.

WACHEUX F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Editions Economica.

WAXIN M.F. (2000). L'adaptation des cadres expatriés en Inde : ses déterminants et l'effet de la culture d'origine, Thèse de doctorat, Aix-en-Provence.

WAXIN, M.F. ET CHANDON J.L. (2003). L'adaptation au travail des expatriés : ses déterminants et l'effet du pays d'origine. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 47 (1) : 57-71.

WAXIN M-F., ROGER A. ET CHANDON J-L. (1997). L'intégration des expatriés dans leur nouveau poste : une approche contingente et quantitative, Congrès AGRH de Montréal GRH face à la crise : GRH en crise ? Septembre 1997.

YSNEL A. (2002). S/D DE SILEM A., Le management des firmes à l'international, Rapport de recherche bibliographique, Mars 2002.

Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié

Luc BOYER

Directeur de Recherche à l'Université Paris Dauphine et à l'IAE de Caen
Expert international
lucboyer@wanadoo.fr

Pascale LEVET

Directrice
Lab'Ho, Groupe Adecco
pascale.levet@adecco.fr

Aline SCOUARNEC

Maître de Conférences,
Chercheur à l'IAE de Caen
a.scouarnec@chbg.unicaen.fr

Dans un contexte de plus en plus global et instable où les plans sociaux se multiplient, les formes nouvelles d'emplois bien souvent précaires prolifèrent, la prise en compte des compétences et des métiers semble être un axe de recherche et d'action privilégié. Parmi tant d'autres, la fonction RH a connu depuis une vingtaine d'années de profondes mutations. Si les rôles des acteurs RH peuvent être différents encore aujourd'hui d'une organisation à une autre, la visibilité sur l'évolution des métiers, des compétences et des formations initiales ou continues ne semble pas claire. Une étude sur le devenir de la fonction RH a été réalisée courant 2004. L'objet de cet article sera de présenter les principaux résultats focalisant sur un thème qui est fortement ressorti, à savoir : le nouveau comportement du salarié.

Cet article insistera, en conséquence, sur la nécessité pour le DRH de demain de prendre en compte les nouvelles attentes du salarié mais aussi de lui faire comprendre qu'il faut qu'il se gère de plus en plus lui-même. Quelles sont les évolutions qui vont affecter le comportement du salarié mais aussi les politiques et stratégies RH ? Entre gestion individualisée et autogestion, quels seront les outils et donc les compétences que les équipes RH devront développer ? Autant de thèmes qui seront débattus dans cet article afin de mettre en tension de plus en plus forte le marketing et la GRH...

1. La GRH face à des types d'acteurs nouveaux

Les évolutions qui affectent l'environnement de l'entreprise, qu'elles s'expriment en terme de recentrage, de propriété du capital ou de baisse tendancielle des effectifs, touchent également l'entreprise en interne, à tel point que les fondements même qui la régissaient depuis le début du siècle semblent remis en cause.

1.1. Vers une société post-salariale

Les débats qui animent les organisations aujourd'hui pourraient être qualifiés d'existentiels, tant ils questionnent les fondements qui sont à l'origine de la création de ces dernières. Le modèle du salariat classique reposait sur quelques préceptes, qui sont aujourd'hui sérieusement attaqués, voire même, dans certains cas, bafoués. L'utilisation croissante des outils de communi-

cation (fax, téléphone mobile, ordinateur portable, internet…), a certainement contribué à la dégénérescence de ces repères classiques du salariat issus de quelques cent cinquante années d'industrialisation, et de quelques mouvements sociaux collectifs notables (congés payés, accords collectifs…). D'une manière générale, si le modèle salarial classique, est aujourd'hui affecté par les exigences de flexibilité, d'adaptabilité, de réactivité, de concurrence accrue, c'est que dans un tel contexte, la diversité l'emporte sur l'unicité. En effet, les préceptes du salariat classique, qui peuvent se résumer par la trilogie suivante : unicité de lieu, de temps, de statut, perdent de leur intérêt au bénéfice de solutions plus souples, mais certainement moins sociales et protectrices.

Les bouleversements qui touchent aujourd'hui l'entreprise ne peuvent pas à eux seuls, expliquer la fin du salariat classique. Au-delà de l'entreprise, c'est la société dans son ensemble qui est concernée. Rochefort (1997) distingue les quatre grandes étapes qui ont marqué les cinquante dernières années. Dans les années 50-60, le salariat était intégrateur, les classes sociales étaient hiérarchisées et la société reposait sur une organisation familiale assez rigide. C'était l'ère de la production standardisée et de la consommation de masse. Les années 70-80 marquent une rupture. Tertiarisation, qualification de la main d'œuvre, hypersegmentation, et montée de l'individualisme sont les traits caractéristiques de cette décennie. Le début des années 90 sera marqué par l'inquiétude, la peur de l'avenir, et un certain repli sur soi. Un besoin de "rassurance" émergera et se traduira par des besoins proches de la famille, de la santé, de la tradition, du terroir. La fin des années 90 amorcera une nouvelle ère : celle de la « reliance ».

La société post-salariale pointe son nez et avec elle, l'initiative, la responsabilité, l'autonomie semblent remplacer la protection, la prise en charge, et la dépendance que permettait la grande entreprise. La sortie de la société salariale génère de nouveaux modes d'organisation du travail qui contraignent l'individu à de nouveaux ajustements de temps et d'espace. La personnification de l'espace de travail s'exprimant surtout en France, par une possessivité outrancière, ne semble plus correspondre à la tendance à la virtualisation de l'entreprise. La frontière entre travailleur salarié et travailleur indépendant devient très floue. Dès lors, pour un nombre croissant d'individus, avoir un travail ne signifie plus bénéficier de l'unicité de lieu, de temps et de statut (une entreprise, 35 heures hebdomadaire, un CDI), mais plutôt s'adapter à des formes aussi variées que l'intérim, le détachement, le portage salarial, le temps partagé, le groupement de salariés. Au delà de la diversité terminologique, de nouvelles réalités sociales émergent. S'il apparaît en effet que le redéploiement des métiers, le recentrage, l'externalisation, la flexibilité développent l'échange dans le monde du travail, et ce, sous un grand nombre de formes, il n'en demeure pas moins que la marginalisation pour les moins compétents apparaît au grand jour.

Le nouveau modèle de gestion qui s'oppose au modèle de la qualification prône la responsabilisation et la dynamisation des salariés, valorise l'individu en tant qu'acteur du changement organisationnel. Finalement, ce qui est recherché au travers de ces modèles, c'est la modification du comportement au travail. Hillau (1987) a montré qu'on exigeait de plus en plus une « implication subjective dans la connaissance ». Les pratiques individualisantes, permettant souplesse et flexibilité, sont préférées aux pratiques liées à la qualification, plus rigides et collectives.

Pour Schwarz (1990), on assiste à l'émergence d'une auto-gestion de l'individu au sein des organisations. La contrainte est au niveau de la capacité de l'individu à gérer une situation variable et multidimensionnelle. Certains auteurs, comme Galambaud (1994), iront jusqu'à dire que le modèle de la compétence contribue à l'exclusion sociale, dont la traduction bien connue est l'actuelle situation du marché de l'emploi et la précarisation tendancielle du travail. Autrement dit, le lien social est fragilisé. Pour Fouilleul (1995), on assiste à la multiplication des emplois atypiques, devenus une véritable variable d'ajustement. Renonçant à sa vocation intégratrice, socialisante, l'entreprise tend à devenir une machine à précariser (Boyer, 1996). Selon de Montmorillon (1997), cette recherche de flexibilité peut prendre la forme d'une externalisation croissante de l'emploi ou d'une augmentation des emplois à temps partiel. L'entreprise est alors amenée à gérer trois types de ressources humaines :

- les salariés permanents (compétences spécifiques, vitales à moyen et long terme) ;
- le travail temporaire (compétences non spécifiques, disponibles sur le marché du travail) ;
- l'achat de services (achat de résultats, marchandés sur le marché des services).

On distingue ainsi pour les gestionnaires de personnel, deux types de ressources humaines (l'achat de services étant géré directement par les services concernés) : le noyau dur constitué de personnel permanent, et la périphérie constituée de personnel vacataire, stagiaire, à temps partiel, à contrat à durée déterminée. Autrement dit, « les deux catégories de main-d'œuvre sont l'objet de politiques différenciées à l'intérieur de la même entreprise, en fonction de leur importance stratégique plus qu'en fonction de leur appartenance à une catégorie socioprofessionnelle » (Terence, 1994). Nous retrouvons ici les caractéristiques du modèle salarial de l'ère des marchands. Le temps de la Grande Entreprise

est révolu, et avec elle, une partie des avantages sociaux qui lui étaient associés. C'est aujourd'hui au salarié de se prendre en charge et d'assurer lui-même son « employabilité », autrement dit, sa survie. Il est tentant de faire référence à Darwin et à la sélection naturelle et de considérer qu'une certaine forme de « Darwinisme social » serait en train d'émerger, qui permettrait la survie des plus compétents. La comparaison peut paraître exagérée, elle correspond cependant à une réalité sociale largement partagée. Les effets de l'externalisation s'expriment par une baisse des effectifs des grandes entreprises et corrélativement par une augmentation du nombre de prestataires extérieurs, indépendants et adaptables. Dans bien des cas, le droit commercial se substitue au droit du travail. La relation classique de travail entre un employeur et un salarié se transforme en une relation entre un donneur d'ordre et un prestataire de service.

1.2. Le développement d'une logique marchande.

Chaque individu est appelé à être un marchand de ses compétences, quelles qu'elles soient. Il apparaît que dans ces positions intermédiaires - entre sécurité et exclusion - qui touchent un nombre grandissant de personnes, ce n'est pas la quantité de travail, le statut social, mais la compétence utilisable qui provoque le rapprochement entre l'offre et la demande (Boyer, Scouarnec, 1999). Dans un tel contexte, l'individu, dans ces formes variées d'emploi, devient son propre marchand, tant à l'intérieur de l'entreprise, qu'à l'extérieur. Une nouvelle relation marchande voit le jour, qui rappelle au lecteur averti l'ère du « Putting-out System ».

1.3. Evolution des identités au travail

L'identité professionnelle, basée sur la reconnaissance par le métier tend à disparaître au bénéfice d'un investissement quasi-affectif à l'entreprise, laquelle se trouve dépourvue de moyens de reconnaissance. Si l'on regarde certains discours sur la compétence, on peut en effet constater que la gestion des compétences en tant que modèle intégrateur permet aux individus confiance, appartenance et coopération. Une autre lecture, plus critique permettra de mesurer l'enjeu social du modèle de la compétence et notamment de voir dans quelle mesure les individus sont renvoyés à leur « solitude d'individus responsables, autonomes et concurrents ». Dans ce cadre, les travaux de Sainsaulieu, Alter ou Dubar sont intéressants. Ces trois auteurs ont établi des typologies de l'identité au travail. Nous résumerons ces typologies dans le tableau ci-après
Nous retiendrons de l'investigation au niveau des typo-

Encadré 1 : Les typologies de l'identité au travail

Type d'identité	Caractéristiques
L'identité d'exclu de C. Dubar ou L'identité de retrait ou de fusion de R. Sainsaul ieu	L'image de soi est totalement liée au travail ; L'individu est fragilisé et dépendant dans la mesure où il est son métier et son poste ; Si on lui supprime il perd sa dignité et la valeur de soi ; Toute transformation de l'entreprise représente une men ace pour son identité personnelle.
L'identité bloquée de C. Dubar ou le pionnier lassé de N. Alter	C'est le cas de l'ouvrier dont la compétence dépend à la fois de différents savoir -faire techniques acquis sur le tas et à la maîtrise du fonctionnement interne de l'entreprise ; Ces ouvriers se retrouvent en concurrence avec des jeunes qualifiés, par exemple des techniciens ; C'est le cas de cadres pour qui la progression dans la hiérarchie n'est plus possible. La préférence allant au recrutement externe. On constate alors des phénomènes de lassitude, et les personnes se cantonnent dans des rôles prescrits.
L'identité de promotion de C. Dubar ou le pionnier de N. Alter ou l'affinitaire de R. Sainsaulieu.	Cette identité est la mise en adéquation des str atégies individuelles avec celles de l'entreprise ; Ces personnels s'adaptent aux politiques de Gestion des Ressources Humaines, à la flexibilité, mobilité, face aux menaces de l'entreprise ; La réussite de l'entreprise et le moyen de leur réussite profess ionnelle et sociale ; Ils évoluent par un enrichissement constant de leurs savoirs techniques, d'organisation et de gestion. Ils prônent la mobilité ;c'est la culture des autodidactes.
L'identité indépendante de C. Dubar ou le pionnier de N. Alter ou l'a ffinitaire de R. Sainsaulieu.	Cette identité n'est pas centrée sur l'entreprise mais sur des carrières indépendantes ; On refuse les responsabilités d'encadrement mais on recherche à s'attacher à des réseaux de collègues, à s'affirmer par des projets indi viduels en constante reformulation ; Il n'y a pas de conscience des solidarités internes. Ils vivent comme "décalés" par rapport à l'entreprise ; Ils sont autonomes, savent profiter de l'incertitude.

logies identitaires, et particulièrement au niveau des travaux de Sainsaulieu, Alter et Dubar, que la logique d'acteurs attendue sur le plan identitaire est différente de la logique constatée dans les entreprises qui ont mis en place une démarche de gestion des compétences.

En effet, dans la mesure où le « modèle de la compétence » prône des identités de promus ou d'indépendants alors qu'on constate de façon empirique dans les entreprises ayant mis en place ce type de démarche, des personnes qui sont proches des profils identitaires d'exclus et/ou de bloqués de Dubar (Scouarnec, 2000). L'analyse du travail met les opérateurs en situation de produire et de mobiliser dans le même temps de nouvelles capacités cognitives et transversales qui engagent le développement d'une flexibilité identitaire individuelle et collective au sens où les salariés construisent des outils mentaux et des démarches mentales de gestion et d'accompagnement du changement. La logique « compétence » et les différentes pratiques qui en découlent semblent accroître la demande d'implication du salarié. Il y a selon Livian et Terrenoire (1995) une demande d'accroissement de l'engagement de l'individu. Nous retrouvons cette idée chez de Terssac (1992), qui parle d'une augmentation « des obligations implicites ». Au-delà de ce constat, il est intéressant de relever que cette tendance vers une implication plus forte du personnel s'accompagne dans la pratique d'un risque plus grand d'exclusion.

Il y a de fait modification de la relation contractuelle liant employé et employeur. Tout le système de classification, basé en partie sur les qualifications, protégeait l'individu dans la mesure où ce dernier trouvait sa place au sein de règles précises définissant et classant les métiers. Pour Kramarz (1991), si aucun métier clairement identifié n'est disponible, le travailleur veut dire son attachement non à son entreprise mais à ce qu'il fait. L'enracinement professionnel repose sur le métier. Dadoy (1989) définit le métier comme « une formation, une carrière, un statut ». Dans son acception traditionnelle, le métier désigne la possession de compétences techniques et d'habiletés personnelles associées à une profession. Pour Boiral (1995), « l'appartenance à un métier exprime la solidarité à une culture professionnelle et la fierté dans l'accomplissement d'un travail où l'homme n'est pas l'instrument d'un processus de production prédéterminé mais le principal artisan d'un ouvrage qui exige la maîtrise de connaissances pratiques et l'organisation autonome de méthodes de travail appropriées ».

1.4. L'instauration d'une logique marchande

A la lumière de la théorie des coûts de transaction et de la théorie des droits de propriété, l'évanescence des frontières organisationnelles et des statuts peut être mise en évidence. Il apparaît dès lors un double mouvement :

Evanescence des frontières	=>	L'entreprise devient Marché
Evanescence des statuts	=>	Le salarié devient Marchand

Saussois (1997) précise que « l'entreprise sert uniquement de support concret pour l'établissement de nombreux contrats. L'entreprise devient alors nœud de contrats (Demsetz, 1967). L'entreprise est représentée comme une combinatoire non hiérarchisée de rapports bi-contractuels assurés par des individus indépendants. La réalité de l'entreprise est celle de contractants libres qui viennent apporter des ressources de toute nature (finances, savoir, technique, notoriété). A ce titre, il n'y a pas lieu de distinguer, comme le font les économistes de l'organisation, l'entreprise et le marché. L'entreprise est de fait un quasi marché ». La référence à la théorie des droits de propriété revêt en l'occurrence un intérêt particulier dans la mesure où les individus seront considérés comme des possesseurs de compétences (leur propriété) qu'ils pourront mettre à disposition d'une entreprise.

1.5. Le développement du Nomadisme

Les évolutions organisationnelles ont un impact sur la gestion des hommes. La réduction du nombre d'échelons hiérarchiques, le « dégraissage » des services fonctionnels ou encore l'obsolescence du modèle salarial classique ont pour effet de remettre en cause le modèle promotionnel qui prévalait depuis près d'un siècle. Envisager sa carrière dans la même entreprise semble aujourd'hui révolu. Différents auteurs se sont intéressés à cette évolution et ont mis en évidence l'émergence de carrières nomades (Boundaryless carreer). S'il est encore trop tôt pour annoncer la fin des carrières organisationnelles classiques, il faut cependant s'habituer à envisager d'autres formes de trajectoires organisationnelles.

En effet, que ce soit d'un point de vue théorique ou pratique, la logique qui prévalait jusqu'à présent, reposant principalement sur le paradigme fordien, voulait que chaque salarié envisage sa carrière dans la même entreprise. A tel point qu'aujourd'hui, en cas de plan social, il n'est pas rare de voir des personnes perdre leurs repères, tant leur identification est liée à leur entreprise. Les différents travaux relatifs à la théorie des carrières

(Arthur, Rousseau (1996) ; Schein, 1978 ; Kanter, 1989 ; Nicholson, 1996) s'intéressent aux carrières organisationnelles. Aujourd'hui, il convient de penser soi-même sa carrière comme une trajectoire inter-organisationnelle, comme une façon de se garantir son « employabilité ». Le contexte actuel à l'image de ce qui se passait par exemple à l'époque de Venise, favorise l'initiative individuelle. Dès lors, en fonction de la capacité d'adaptation des acteurs, on peut distinguer les opportunistes des vulnérables. Les premiers, qu'ils s'agissent des mercenaires ou des experts professionnels tels que Toffler (1987) ou Mintzberg (1982) les ont définis sauront tirer profit de la situation. Ces « nouveaux marchands » selon Boyer et Scouarnec (1999) sont de véritables porteurs de compétences en perpétuelle transaction marchande avec l'entreprise. Les seconds apparaissent beaucoup plus vulnérables. En situation précaire, ils multiplient des expériences de types stages, CDD, CES, etc. Nous retrouvons là finalement des éléments présents dans le rapport Boissonnat au milieu des années 90 ou dans le rapport Supiot de la fin de la décennie. Les concepts de contrat d'activité et de sécurisation des trajectoires professionnelles ont fait chemin, mais qu'en est-il aujourd'hui de la perception du salarié et aussi des conséquences de ces évolutions pour les équipes RH ? Tel est l'objet de notre seconde partie.

2. Quelques résultats d'études

A l'issue de ce cadrage théorique sur l'évolution de la relation Individu/Organisation, nous allons désormais faire état des résultats d'une étude européenne sur le salarié : acteur de sa vie professionnelle, puis nous présenterons une partie des résultats de l'étude prospective sur le devenir des compétences et métiers RH réalisée en 2004.

2.1. L'étude : l'acteur de sa vie professionnelle : le citoyen, l'employeur et l'impresario

Cette étude a été réalisée en France, Allemagne, Belgique, Royaume Uni, Espagne, Italie par le groupe Adecco. Elle repose sur 210 entretiens exploratoires et 2000 questionnaires auto-administrés (auprès de moins de 35 ans). Nous allons tout d'abord présenter les principales questions auxquelles cette étude se voulait de répondre, puis nous présenterons les résultats obtenus.

2.1.1. Des questions…

Le contexte de l'emploi auquel les personnes doivent faire face depuis plusieurs années est très chahuté à la fois à cause de la conjoncture économique, mais aussi de l'inadéquation grandissante entre tous les systèmes concernés (marché de l'emploi, indemnisation du chômage, financement et contenu de la formation permanente, droit du travail, protection sociale…) et les situations concrètes auxquelles les acteurs doivent faire face. Le marché de l'emploi et ses acteurs (les individus mais aussi les entreprises) s'en trouvent profondément affectés ; on retient généralement : la multiplication des positions des acteurs sur le marché et sa lisibilité compromise, la contradiction entre le poids des statuts, des situations occupées et l'intérêt grandissant de s'en affranchir pour penser en termes de trajectoire… d'où l'introduction de nouvelles discontinuités sur le marché qui perturbe son fonctionnement, la multiplication des opérateurs .. et une communication qui, s'appuyant sur les nouvelles technologies, s'adresse de plus en plus en direct aux candidats et aux professionnels, introduisant à marche forcée le recrutement et la gestion de carrière dans le domaine du grand public !

Les entreprises, en tirent les conséquences et, s'appuyant sur un principe dominant, l'incertitude, renouvellent parfois même explicitement les termes de la promesse faite à leur collaborateurs en l'inscrivant autour de l'employabilité. S'il est clair que cette promesse est la seule légitime en période d'incertitude et de changement, elle suscite pourtant des questions de fond :
comment les termes de la promesse sont-ils compris par les salariés concernés ?
si les entreprises s'efforcent de développer une meilleure flexibilité dans l'accompagnement de leurs collaborateurs, précisément pour augmenter leur employabilité, le marché de l'emploi semble bien souvent sourd et aveugle, incapable de fonctionner en termes de traduction et non plus de stricte « adéquation ». Comment les chercheurs d'emploi identifient et mettent en œuvre des stratégies destinées à contourner cette trop grande rigidité ?
toutes ces personnes que l'entreprise exhorte, pour une meilleure efficacité humaine et économique, à se comporter en acteurs responsables de leur vie professionnelle, comment se construisent-elles une identité d'acteur ? autour de quels repères, avec quelles attentes spécifiques envers l'entreprise en tant qu'espace d'apprentissage ? avec quelle relation à l'emploi ? avec quels raisonnements en termes de trajectoires ?

2.1.2. Des éléments de réponse

L'acteur : pas tant le « Moi S.A. » que le « citoyen professionnel »

L'acteur de sa vie professionnelle a d'abord été défini comme une sorte d'entrepreneur de soi-même pour reprendre une formule qui a beaucoup servi et qui a implicitement positionné la notion d'acteur comme un « label » positif, supérieur au modèle précédent dans lequel le fait d'appartenir à telle ou telle catégorie collective prédéterminait la destinée professionnelle, en dehors même de l'expression d'une volonté individuelle. L'acteur de type « Moi Sa » est-il toujours le même ? que nous disent les jeunes européens que nous avons interrogés ? Deux choses importantes :

- d'une part, l'acteur est d'abord centré sur la compréhension de son environnement et la recherche d'une définition juste de sa place dans cet environnement, qu'il soit subi (par exemple un chômage répétitif) ou géré (le jeune professionnel qui saute d'emploi en emploi sans ressentir forcément le besoin de filets de sécurité). S'affirmer acteur, c'est d'abord se penser « en société », c'est d'abord participer à un environnement, une conjoncture… L'individu solitaire, seul responsable de ce qui lui advient, ne coïncide pas parfaitement avec ce sentiment de « faire partie de » et de devoir jouer avec les contraintes et les opportunités d'une telle appartenance. Ainsi, l'acteur de sa vie professionnelle mériterait d'être pensé en terme de citoyen, ce qui donnerait du relief à sa posture participative… et permettrait sans doute de faire levier dans la mise en œuvre des politiques d'emploi et des pratiques de recrutement (et de gestion des ressources humaines…)
- d'autre part, l'acteur ne saurait se résumer à cet « entrepreneur » doué de facultés supérieures, en matière d'énergie, de ressources personnelles… L'acteur est inquiet, soucieux de ce qui peut lui arriver et contre quoi il ne peut pas toujours grand chose. Si acteur il y a, c'est dans une dynamique de responsabilité personnelle et de recherche conjointe de sécurité : l'environnement n'est pas seulement un espace hostile, duquel il faudrait se défendre ou se rendre indépendant (par exemple en recherchant un statut) mais c'est aussi un espace de sécurisation, à travers les ressources (la loi, les règles de gestion en entreprise, les politiques d'emploi…) qu'il recèle ; on voit encore que l'acteur-citoyen rend bien compte de la façon dont les jeunes européens se définissent.

A la recherche d'un employeur et pas seulement d'une entreprise…

Alors que les entreprises s'interrogent – sur fond de crise démographique annoncée… et de chômage de masse persistant – sur leur attractivité, alors que la "guerre des talents" est programmée, on se demande comment l'acteur va être mobilisé dans ses responsabilité individuelles ? Comme un consommateur ? un client ? qu'il s'agirait de séduire ? Comme une ressource spécifique, en tant que « stake holder » ? Quelle promesse crédible lui formuler pour éviter la surenchère ? Pour approcher ces questions, il est utile de revenir sur les attentes des acteurs de leur vie professionnelle, sur leurs préférences, sur la façon dont ils raisonnent à partir des promesses que leur font – ou non - les entreprises. Ce que les acteurs recherchent, ce n'est pas une entreprise pour son secteur, sa taille, ses marchés… c'est pour ses qualités d'employeur.

Les qualités d'une entreprise-employeur sont de deux ordres :

- la qualité du travail d'une part : les tâches, les responsabilités éventuelles, les relations interpersonnelles…
- le contrat de travail d'autre part : le contrat juridique… en tant que contrat et pas seulement « lien de subordination », mais aussi les horaires, la flexibilité, la définition des objectifs, des conditions de rémunération (être payé de ses heures travaillées ne va pas de soi partout…), etc.

Les acteurs encore une fois ne sont pas dans une recherche de confinement stable et sécurisé ; ils acceptent voire revendiquent une certaine dynamique vis à vis de leurs employeurs… mais l'inscrivent dans une volonté de stabilisation. L'incertitude, les aléas ne peuvent en rester au stade de la contrainte externe à laquelle personne ne peut rien et qui s'impose aux acteurs par la voix de l'entreprise (le manager, le DRH, etc.) ; elle doit être négociée (pas forcément dans l'entreprise d'ailleurs) de manière à nourrir « quoiqu'il arrive » la recherche de stabilité.

L'employeur (et encore une fois, ce qui se joue là ne coïncide pas forcément avec ce qui se joue dans l'entreprise) gagne à jouer la carte de la stabilité en tant qu'émancipation recherchée par l'acteur et pas la stabilité en tant qu'immobilité statufiée !

L'impresario, ressource clé pour la protection active de l'acteur

Les acteurs de leur vie professionnelle évoluent dans un environnement fait de contraintes et d'opportunités on l'a vu ; ils précisent des attentes nouvelles vis à vis des entreprises qui les emploient, attentes qui révèlent la façon dont ils mûrissent leur posture d'acteur. Parallèlement, ils s'alimentent en ressources : relations, qualification expériences, etc. Leur raisonnement tient dans quelques points clés :

- en recherche d'emploi comme en poste, il faut avoir « quelque chose à vendre » : les compétences sont

une ressource essentielle sur laquelle l'acteur fonde son présent et son avenir.

- un souci permanent de valorisation de ses compétences – au sein d'un réseau professionnel – est le seul moyen de se prémunir durablement contre les aléas de la vie professionnelle, d'augmenter sa sécurité : l'approche sécuritaire d'un statut ne suffit pas, une « auto-protection active » lui est supérieure.
- seul, l'acteur ne peut pas accéder à tout ceci ; il a besoin d'un partenaire, sorte d'imprésario, qui l'accompagne dans ses démarches : certification des ses compétences, recherche d'un nouvel emploi, consultation de carrière, etc.

C'est toute l'écologie du marché de l'emploi, de ses opérateurs (recrutement, placement, formation, etc.) et des nouveaux entrants en gestion des parcours professionnels qui se trouve ainsi interpellée.

2.2. L'étude Prospective Métier RH

Après des années de fusions, restructurations et plans sociaux, et dans un contexte « sociétal » de montée des individualismes, dixit les sociologues, le comportement des salariés évoluent. Les effets sont en train d'émerger, de façon plus ou moins criante selon les secteurs d'activités. Certains ont pu mettre en évidence ces nouveaux mercenaires ou nouveaux marchands capables de vendre leurs compétences à de multiples organisations, mais aussi les autres, plus vulnérables subissant les aléas des conjonctures économiques. L'état de fait, c'est qu'aujourd'hui, tout un chacun est - et sera - de plus en plus contraint de devenir acteur de sa vie professionnelle. En interne, dans les organisations, quelles seront les conséquences de cette évolution pour les équipes RH ? Une partie de cette étude[1] permet de mettre le doigt sur l'évolution du comportement au travail et sur l'individualisation de la GRH. Nous avons fait le choix de présenter quelques verbatims significatifs et les résultats de l'enquête en extension.

2.2.1. Le DRH de demain devra comprendre le nouveau comportement du salarié

Les comportements au travail continueront d'évoluer dans le sens d'un arbitrage de plus en plus mesuré entre vie professionnelle et vie privée. Les psychologues et sociologues vont venir compléter les équipes RH.

Quelques verbatims significatifs :

« Le travail n'est plus une fin en soi. Je travaille car j'ai besoin d'avoir une paie pour satisfaire mes désirs, mes loisirs. Cela ne veut pas dire que les jeunes n'ont pas une conscience professionnelle mais cela veut dire que l'on constate des comportements nouveaux : une nouvelle façon de voir la vie par rapport au travail. Cela ne veut pas dire que l'implication n'est pas là. Les cadres travaillent toujours plus que 35 heures. Heureusement que tout ne s'est pas effondré d'un coup. Il y a une prise de conscience du travail et du hors travail très clair ».

« Aujourd'hui, les gens ne considèrent pas qu'ils sont de la main d'œuvre. Ils n'ont pas toujours conscience qu'ils sont là pour travailler mais plutôt pour avoir « une situation sociale ». Finalement, il y a une grande différence entre les gens de 50 ans et ceux de 30 ans. Leur conception du job est différente. Ils ont une attente plus forte d'une vie intéressante et d'un cadre de vie qui corresponde à leurs aspirations. Idée de confort. On a envie d'aller bosser dans une boîte sympa, où il y a une bonne ambiance, il y a de l'avenir. Pour nous, cela veut dire nécessité de prendre en compte le capital humain et sa dimension économique. L'entreprise peut y avoir un intérêt ».

« Il y a aussi un élément sociologique de rapport au travail. C'est peut-être un lieu commun mais c'est renforcé par les 35H. On constate une plus forte distanciation par rapport au travail. Les loisirs deviennent de plus en plus importants. Il y a un changement dans le rapport travail et hors travail. Dans le recrutement, on le voit. Les gens recherchent un confort de vie personnel. Il y a de la retenue dans l'investissement professionnel. On le sent dans les problèmes de déplacements professionnels ou pour les formations où les gens veulent récupérer leur temps, même pour les cadres ».« Liés aux deux phénomènes précédents, il y a aussi l'aspect motivation et ambiance au travail. Les gens ont de plus en plus une volonté de se développer, d'apprendre des choses nouvelles. Il y a une logique de consommateur dans l'entreprise. Si je n'apprends plus rien, je m'en vais. Maintenant, les gens nous posent des questions du type : pour maintenir ma motivation, qu'est-ce que vous me proposez ? »

[1] La méthodologie générale de cette étude est présentée en annexe. Les acteurs-experts sont les personnes intérrogées lors de l'étude, à plusieurs occasions et qui travaillaient ou étaient proches de la fonction RH (praticiens, chercheurs, consultants etc. en RH ou DG.)

Résultats de l'enquête en extension

Questions	*Degré d'accord*	*Neutre*	*Degré de désaccord*
Les comportements au travail continueront d'évoluer dans le sens d'un arbitrage de plus en plus mesuré entre vie professionnelle et vie privée.	**85,3%**		
Les psychologues et sociologues vont venir complét er les équipes RH.	**39,2%**	**26,6%**	**34,2%**
Le respect et la mise en valeur de chaque communauté ou ethnie nécessitera de nombreux ajustements et transactions des DRH.	**25,8%**	**30%**	**44,2%**
On va assister à l'émergence de culture d'entreprise forte pour masquer tout particularisme.	**33,3%**	**23,9%**	**42,8%**
La compréhension des individus sera la clef de réussite de toute politique RH.	**88,7%**		

Les avis semblent converger pour considérer que le nouveau comportement du salarié sera une des données à suivre et à comprendre par les équipes RH de demain. 85,3% des répondants de l'enquête en extension considèrent en effet que les salariés feront de plus en plus d'arbitrages entre vie professionnelle et vie privée. Cependant, si les acteurs-experts ont souhaité voir leurs équipes enrichies de psychologues ou de sociologues, les réponses de l'enquête en extension sont plus partagées. Il semble y avoir ici divergence de vue. Dans la logique d'une étude prospective, notre objectif n'est pas d'aboutir au consensus mais de mettre en évidence les faits majeurs porteurs d'avenir. Il ressort globalement de cette réflexion que la prise en compte de la personne – en tant qu'individu particulier, différent, etc – soit nécessaire en matière de GRH de demain.

2.2.2. Le DRH de demain sera un gestionnaire d'individus

La gestion de la personne sera une des dimensions clefs de la GRH de demain. L'individualisation de la GRH va engendrer de nouveaux outils et pratiques RH. Les équipes RH ont beaucoup à apprendre du marketing en la matière (Techniques de segmentation, fidélisation, etc.)

Quelques verbatims significatifs :

> *« Dans l'entreprise, on ne peut plus gérer les RH de façon standardisée et globale. On est contraint d'avoir des systèmes d'information, des règles de reporting, des procédures, des certifications… et en même temps que cela se développe, on est obligé d'avoir une gestion plus fine et une segmentation des populations. On vient à la gestion des personnes. Les catégories ne sont plus pertinentes. Aujourd'hui par exemple, certains employés sont beaucoup plus proches dans leurs activités de travail, leurs références des cadres… Un ouvrier, un cadre, un employé… on ne peut plus parler en termes de catégories, cela ne veut plus rien dire. On ne peut pas avoir des approches terrain aux RH sans tenir compte de cela ».*

« On a aussi l'irruption du marketing. On a de plus en plus besoin de marketer l'image de la fonction RH vis-à-vis des clients internes et externes. La gestion individuelle des RH exige aussi des outils qui viennent du marketing. On peut apprendre beaucoup du marketing ».

« Dans certaines DRH, on a du marketing interne pour segmenter les populations. On va vers une gestion des personnes au sens de Maurice Thévenet et cela exige des processus plus fins ».

« On s'oriente vers une société très individualisée, très mobile : la marque employeur jouera de plus en plus d'importance ».

« Contrat psychologique, employabilité, on doit donner aux personnes les moyens de leur développement. La relation d'emploi va évoluer, le nomadisme sera de plus en plus important. Les salariés seront de moins en moins attachés à leur entreprise car flou dans les frontières de l'organisation du temps de travail, temps de loisirs. Diversité des statuts, le DRH doit avoir une connaissance, être jongleur, plus d'adaptation car plus d'individualisme avec des salariés de plus en plus divers ce qui conduit à un vrai casse-tête ».

Résultats de l'enquête en extension

Questions	*Degré d'accord*	*Neutre*	*Degré de désaccord*
La gestion de la personne sera la composante d e la GRH de demain. Les individus seront de plus en plus individualistes et différents, il faudra donc aller vers une individualisation de la GRH.	**71,2%**		
Le mode de relation à l'entreprise va changer ; on va assister à un retour du communautarisme au tra vail. Le collectif va primer sur l'individuel.			**68,1%**
La gestion de la personne sera une des dimensions clefs de la GRH de demain.	**89,3%**		
L'individualisation de la GRH sera croissante. La GRH va connaître le même développement que le marketing : une orientation one to one.	**81,7%**		
Les équipes RH devront de plus en plus utiliser les outils du marketing (Techniques de segmentation, de fidélisation, etc.) et devront donc développer des compétences en la matière.	**82,8%**		
On va assister au retour d'une ge stion globale des ressources humaines.	**25,4%**	**21,4%**	**53,2%**

Gestionnaire de personnes : telle sera la réalité du DRH demain. Les avis convergent. 71,2% des répondants à l'enquête en extension s'accordent à dire que la gestion de la personne sera la composante clef de la GRH de demain. La conséquence, c'est le développement de nouveaux outils de gestion. En la matière, le rapprochement avec le marketing semble pertinent. On peut imaginer à ce stade de réflexion que la GRH connaîtra les mêmes évolutions que celles que le marketing a pu vivre. Les équipes RH auront de plus en plus à utiliser des outils du marketing, tels que les techniques de fidélisation, de segmentation, etc. (82,8%) ; et donc à développer des compétences propres en la matière.

Discussion : Le DRH face aux nouveaux comportements du salarié

Compte-tenu de l'ensemble des mutations internes et externes qui affectent aussi bien l'individu que l'organisation, il semble possible de mettre en évidence le cadre théorique des relations individu/organisation.

Pour ce faire, nous avons choisi de croiser deux axes :

- le premier distinguerait une logique du Choisir et une logique du Subir ;
- le second distinguerait l'individu de l'organisation.

Ces deux axes permettraient de poser trois modèles de gestion des ressources humaines pour les organisations de demain :

- le modèle de la vulnérabilité ;
- le modèle de la fusion ;
- le modèle de l'opportunité.

Et d'en déduire quatre réalités professionnelles pour les individus ou les organisations :

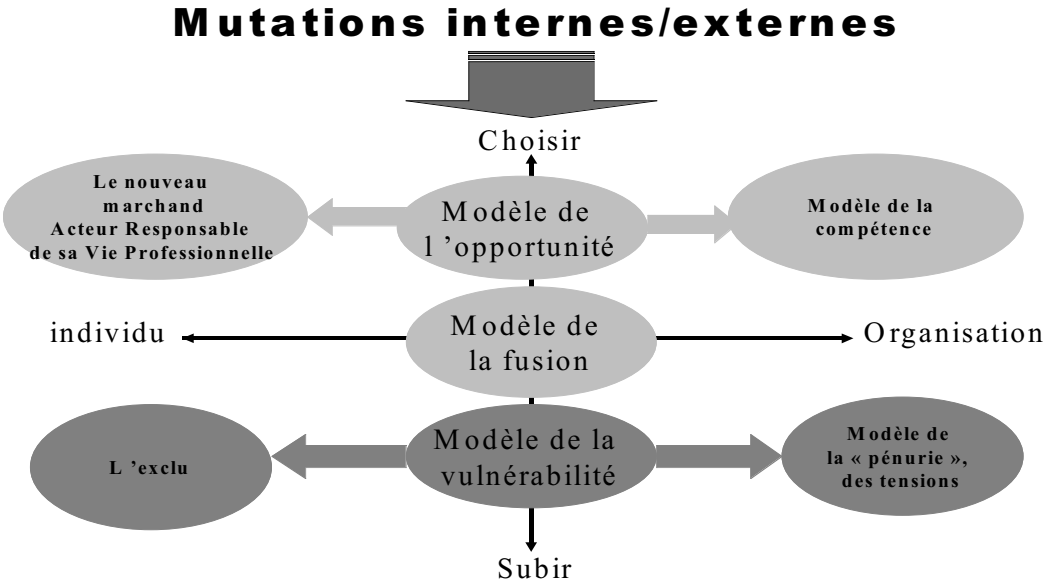
- l'exclu ;
- le modèle de la « pénurie » ou des tensions ;
- le nouveau marchand, acteur de sa vie professionnelle ;
- le modèle de la compétence.

Par « modèle de la vulnérabilité », nous entendons des individus ou des organisations qui, faute de réflexion sur le futur se retrouvent en situation de difficultés. A ce niveau :

- L'organisation peut être vulnérable : cela correspondrait au modèle de la « pénurie » ou des tensions. Autrement dit, faute d'anticipations, l'organisation se retrouverait en situation de manques plus ou moins forts de main d'œuvre. C'est en particulier le cas aujourd'hui en partie pou des entreprises du bâtiment ou pour les infirmières ou autre personnel médical.
- L'individu peut être également vulnérable : c'est le type identitaire d'exclu ou de bloqué que l'on a présenté précédemment. C'est en particulier la situation des ouvriers de Moulinex ou de Daewoo qui ne peuvent pas ou très difficilement se re-positionner sur un marché de l'emploi externe.

Le « modèle de la fusion » correspondrait, quant à lui, au modèle de référence, celui de la grande entreprise dans laquelle il était possible de faire carrière. Il s'agit d'une logique gagnant/gagnant interne : l'individu fait carrière et l'organisation se soucie peu des problèmes de main d'œuvre et de compétences. Non que ce modèle ne soit plus possible mais il est de plus en plus questionné.

Le « modèle de l'opportunité », s'il s'applique aux individus, correspond à cette logique de nouveaux marchands, mercenaires ou acteurs de sa vie professionnelle que nous avons développé précédemment. S'il s'applique aux organisations, c'est le modèle de la Compétence, issu d'une optimisation des ressources internes et externes.



Conclusion

Comme le constate R.Castel (1999), « il a fallu des siècles de sacrifice, de souffrances et d'exercice de la contrainte - la force de la législation et des règlements, la contrainte du besoin et de la faim aussi - pour fixer le travailleur à sa tâche, puis l'y maintenir par un éventail d'avantages sociaux qui vont qualifier un statut constitutif de l'identité sociale. C'est au moment où cette « civilisation du travail » paraît s'imposer définitivement sous l'hégémonie du salariat que l'édifice se fissure, remettant à l'ordre du jour la vieille obsession populaire d'avoir à vivre *au jour la journée* ». Métamorphose des organisations, métamorphose des acteurs, l'une générant l'autre et inversement, telle est la caractéristique majeure du paysage organisationnel contemporain. Les frontières de l'entreprise deviennent de plus en plus floues, un nombre croissant de salariés, mieux instruits, deviennent polyvalents ou polycompétents et sont attirés par le nomadisme, les managers sont plus reconnus par leur poids sur les marchés financiers que par rapport à l'intérêt qu'ils portent au management et /ou aux produits. L'entreprise, pour certains, deviendrait virtuelle. Après la mode de l'excellence, du 3e type ou de la qualité totale, de nouveaux types d'entreprises semblent apparaître, qui rappellent celles du « Putting-out System », et générant ipso facto de nouveaux acteurs, qu'ils soient travailleurs, entrepreneurs, fournisseurs ou consommateurs, ils s'apparentent à de « nouveaux marchands » (Boyer, Scouarnec 1999). Vulnérabilité pour les uns, opportunités pour les autres, la métamorphose en cours semble imposer le concept marchand dans les relations interpersonnelles dans le sens où l'homme doit apprendre à s'évaluer et se vendre comme un produit.

Face à ces évolutions, les DRH et leurs équipes doivent développer de nouvelles compétences. Le comportement du salarié, à l'image du comportement du consommateur en marketing, est un champ appelé à se développer en gestion des ressources humaines. D'un côté, cela va engendrer des compétences plus fines en compréhension de ces nouveaux comportement ; de l'autre, des outils ou techniques, proches de celles développées en marketing seront également à envisager. Certaines entreprises ont déjà fait le pas mais de belles perspectives de recherches et d'actions sont encore à mener.

Bibliographie

ALBERT M. (1995), " Entre remise en cause et adaptation : la grande entreprise au tournant du siècle", Entreprises et histoire, décembre, n°10, p.69-90.

ALTER N. (1992), La gestion du désordre en entreprise, L'harmattan.

ARTHUR M. B., ROUSSEAU D. M. (1996), The boundaryless career, a new employment principle for a new organizational era, New-York, Oxford University Press

BOIRAL O. (1995), "De la compétence tacite des opérateurs", Métier et Management, L'Agora, Hors série.

BOUDON R. (1991), L'Idéologie, Fayard.

BOYER L. (1994), L'évaluation du travail : poste, emplois, compétences, Cahier de recherche du groupe ESC Normandie, Le Havre-Caen, p. 108-132.

BOYER L. (1996), La stratégie de recentrage des firmes, Gestion 2 000, 2, p. 105-116.

BOYER L., SCOUARNEC A. (1999), Les nouveaux marchands, EMS.

BRILMAN (1995) L'entreprise réinventée, Editions d'Organisation.

CADIN L. (1998), Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières, Gestion 2 000, Bimestriel 5, p. 139-154.

CASTRO J-L., GUÉRIN F., LAURIOL J. (1994), Coopération, confiance et compétence en management stratégique et des ressources humaines : Révolution inéluctable ou "révolution" impossible ? Actes du colloque de l'AGRH, p. 310-320.

DEMSETZ (1967), Ownership, control and the firm, Basic Blackwell, Oxford.

DE MONTMORILLON B. (1997), La gestion de l'emploi, Encyclopédie de gestion, Economica.

DE TERSSAC G.(1992), Autonomie dans le travail, Presses universitaires de France, Paris.

DUBAR C. (1992), La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles. 2e Edition revue. Armand Colin. Paris.

DUGUÉ E. (1994), La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté, Sociologie du Travail, n° 3, p. 273-292.

FOUILLEUL N. (1995), Quelques réflexions sur la table ronde, dossier compétences, Performances techniques et humaines, n°75-76.

FRÉRY F. (1995), De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle, Entreprises et Histoires.

GALAMBAUD B. (1994), Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise, Editions ESF, Paris.

HILLAU B. (1987), Compétence et sémiologie de l'action in Analyse des contenus d'activité, Cereq, Paris, p. 101-111.

KANTER R-M. (1989), Careers and the wealth of nations : a macro-perspective on the structure ans implications of career forms , in Arthur M-B., Hall D-T., Handbook of Career Theory, Lawrence B-S., Cambridge University Press

KRAMARZ F. (1991),"Déclarer sa profession", Revue française de sociologie, XXXII-1, p. 3-27

LE VIGOUREUX F. (1998), "Déconcentration industrielle et spécialisation de l'entreprise", in le marché demain, éditions EMS.

LANDIER (1995), Dessine-moi une vie active, Editions Village Mondial

LAWLER E. E. (1994), From job-based to competency-based organizations, Journal of organizational Behavior, 15, p. 3-15.

LAWLER E. E., LEDFORD G. E. (1992), Skill-based approach to Human Resource Management, European Management Journal, 10, p. 383-391.

LIVIAN Y-F., TERRENOIRE J. (1995), Modèle de la compétence et rapport salarial, Performances humaines et techniques, dossier Compétences, n° 75-76, p.13-17.

MARBACH V. (1995), Rémunération par la compétence, expériences américaines, Personnel n° 357, p. 40-44.

MINTZBERG H. (1982), Structure des organisations, Dunod.

NICHOLSON N. (1996), Career System in Crisis : Change and Opportunity in the Information Age , The Academy of Management Executive, X, 4, p. 40-51

PRAHALAD C. K., HAMEL G. (1989), Strategic Intent, Harvard Business Review, p. 63-76.

PRAHALAD C. K. HAMEL (1990), The core competence of the corporation, Harvard Business Review, p. 79-91.

ROCHEFORT R., (1997), Le consommateur-entrepreneur, Grasset.

SAINSAULIEU R. (1977), L'identité au travail, P.U.F.

SAUSSOIS J-M. (1997), L'entreprise à l'épreuve du dehors et du dedans, in Dedans, dehors, Institut Vital Roux, p. 3-22.

SCHWARZ Y. (1990), De la qualification à la compétence in La sociologie du travail et la certification du social, PIRTTEM / CNRS, Université de Toulouse, Le Mirail, T. 1, p. 177-179.

SCHEIN E-H. (1978), Career Dynamics : Matching Individual and Organization Needs, Reading, Mass : Addison-Wesley

SCOUARNEC A. (2000), Les effets sociaux des pratiques de gestion par les compétences, Thèse de doctorat nouveau régime, Université de Caen.

TERENCE (1994), Encyclopédie des ressources humaines,.

TOFFLER, A. (1987), Le choc du futur, Editeurs Denoël.

Le principe de la subsidiarité appliqué au management de l'organisation : un levier pour conjuguer les performances sociales et économiques

Ida BRACQUEMOND
Consultante en management,
Chargée de Cours
Université d'Orléans
ida.bracquemond@wanadoo.fr

Jean De PERSON
Maître de Conférences
Université d'Orléans,
Consultant en management
jean.de-person@wanadoo.fr

Le concept même de subsidiarité a d'abord été établi par Aristote : pour lui, dans la Société, la cellule de base est la famille, au-dessus il y a le village, au-dessus encore la Cité. Le village doit s'abstenir d'intervenir là où la famille est suffisamment compétente, et la Cité là où le village l'est lui-même.
Thomas d'Aquin reprendra cette analyse, en précisant qu'elle se justifie pourvu que le *Bien Commun* soit respecté.

Le principe de subsidiarité

En management, ce principe se traduirait par le fait que l'instance de niveau supérieur laisse agir le niveau inférieur partout où celui-ci est compétent pour le faire, et n'agit que là où il ne l'est pas. C'est une démarche de responsabilisation qui remonte du bas vers le haut (à l'inverse de ce qui se fait dans la délégation). Mais la définition d'un Bien Commun est fondamentale pour que le principe de subsidiarité puisse opérer de façon cohérente.

Au départ, le concept de subsidiarité a été établi au nom de la dignité de la personne. Mais sur un autre plan, dans le cadre de l'entreprise, on peut penser qu'il se justifie aussi là où la décision doit être prise au plus près du bénéficiaire (le client, l'utilisateur…). C'est sans doute le cas dans les environnements complexes et dynamiques.

On trouve déjà là présentes dans un même principe, mais de façon parallèle, les dimensions sociale et économique : comment est-il possible de les conjuguer ?
Notre analyse se situe dans l'approche micro-économique d'une organisation, l'Association Hospitalière de Bretagne (AHB).

Le contexte de l'AHB

- Sur la période 1990-2003, l'AHB a connu une évolution conséquente :
  - Réduction sensible de sa capacité en hospitalisation complète.
  - Mise en place de plus de 30 lieux d'accueil de consultation et de prise en charge.
  - Création de 6 établissements médico-sociaux.
- Cette situation n'est pas stabilisée, d'autres créations étant inscrites dans le cadre du projet d'établissement et de contrat d'objectifs et de moyens 2002-2004.
- L'activité et les moyens en personnel qui, auparavant, étaient essentiellement contenus dans l'enceinte du seul Centre Hospitalier, se trouvent à présent déployés sur 3 départements bretons, mettant en œuvre des prestations nouvelles, assurées par des personnels aux qualifications plus variées.

1. Un modèle construit pour développer la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : le management par la subsidiarité.

1.1. La philosophie de la subsidiarité pour faire évoluer l'AHB vers le concept de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

1.1.1. La définition d'un Bien Commun

Elle a été donnée par la Direction de 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 deux champs d'activités :

- Le sanitaire qui recouvre la psychiatrie générale et infanto-juvénile, les soins de longue durée et la post-cure éthylique.
- Le médico-social qui recouvre la prise en charge de la personne handicapée.

Elle s'est traduite dans la stratégie de l'AHB par la volonté de :

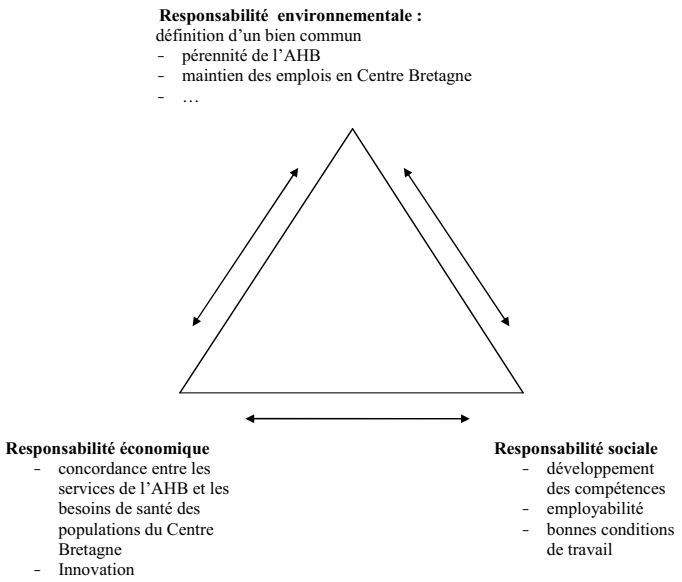
- Adapter son dispositif sanitaire et médico-social aux besoins de la population et conformément aux orientations nationales et régionales.
- Élever le niveau des qualifications et des compétences des personnels pour accompagner l'évolution de tous les services et établissements de l'AHB.
- Renforcer 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.

1.1.2. Le triangle interactif de la RSE pour l'AHB

Il s'agit de concilier l'efficience économique, la performance sociale vis à vis de son personnel et le développement de son environnement.



- 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 1er employeur de Centre Bretagne).
- Sans sa performance sociale (une implication réelle de l'ensemble des professionnels et encadrants, 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).

Il apparaît clairement que les trois sommets du triangle doivent être atteints conjointement, leur relation est systémique : nous parlerons par la suite de la RS AHB pour marquer la spécificité de son triangle interactif. Notre opération a été conduite en nous attachant constamment à la *singularité* de l'Institution.

1.1.3. Le pari de la subsidiarité

Pour atteindre simultanément les trois sommets du triangle, il nous est apparu nécessaire d'introduire la notion de responsabilité *dans les gênes mêmes de l'organisation* : cette responsabilité doit s'exercer dans les trois directions et en toutes situations.

Le concept de subsidiarité aura été dans notre intervention la clé d'une appropriation simultanée des dimensions économique, sociale et environnementale. Il ne nous est pas apparu d'efficience économique possible, de performance sociale, d'engagement vis à vis de l'environnement possibles sans une véritable appropriation de la démarche et de son contenu par tous les acteurs concernés.

La subsidiarité génère une logique d'appropriation : dans la situation traitée, comment pourrait-on réellement s'approprier ce dont on n'a pas été auteur ?

Il a été voulu que l'ensemble du personnel de l'AHB, quel que soit 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…

1.2. Un instrument pour développer la RS AHB d'une manière structurée : la formation action

Conduite dans la philosophie et les règles de la subsidiarité, notre démarche a été clinique, inductive et pragmatique.

Ces 3 principes supposent 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.

La formation action a été mise en place selon la logique de conduite de projet. *(voir Annexe en fin d'article).*

La fonction de production de la formation action a été assurée essentiellement par les personnels de l'AHB, pour répondre aux trois finalités que la Direction a préalablement définies comme des conditions nécessaires à la Responsabilité Sociale de l'Institution :

- Assurer la pérennité de l'AHB.
- Respecter la singularité de chacune de ses entités.
- Maintenir un sentiment d'appartenance à une même organisation.

(en la situation, sans pérennité, comment parler de responsabilité ? sans singularité de chaque entité, pas d'efficience économique, sans le sentiment d'appartenance à une même organisation, pas de performance sociale ni d'efficience économique).

La fonction de facilitation a été assurée par le Comité de Pilotage de la formation action (les Chefs de Projet lui rendant compte de l'avancement du projet) .

La fonction de régulation a été assurée par deux Chefs de Projet (un Chef de Projet interne et un Chef de Projet externe en relation avec un Groupe de référence).

Ajoutons qu'il a été important, pour soutenir la démarche d'appropriation de communiquer constamment sur son avancement : journées de communication, publication régulière d'un journal du projet.

2. Les modalités concrètes de déploiement du modèle dans l'AHB

La formation action s'est réalisée à partir de quatre volets, un volet « référentiel institutionnel », un volet « management opérationnel », un volet « communication » et un volet « politique sociale », chacun des volets se confortant mutuellement.

2.1. La réalisation du référentiel institutionnel

Nous avons défini une méthode (que nous avons nommée A/F/M) dans une logique de subsidiarité : les professionnels et encadrants 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 :

- La difficulté rencontrée pour l'élaboration du référentiel institutionnel selon cette 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 *(voir témoignages des acteurs concernés).*

En quoi cette élaboration du RI a-t-elle contribué à la RS 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, conforter sa propre mission comme une participation au Bien Commun.

2.2. La mise en œuvre de modules de management

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, dans l'efficience, en relation avec leurs environnements spécifiques, et aussi dans un souci de performance sociale.

La détermination des pratiques d'un management propre à l'AHB a été faite à partir :

- Des besoins indiqués par les professionnels : "un chef est quelqu'un qui a besoin des autres" (Paul Valéry) / les collaborateurs sont des responsables qui ont besoin d'un chef mais d'un chef doté de quel profil (principe de subsidiarité) ?.
- 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 modules de management ont été construits sur mesure pour permettre aux encadrants 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), sessions sur l'aménagement des systèmes d'action concrets au sein de l'AHB, séminaires mixtes (encadrants et professionnels) sur les relations de travail, formations à la gestion de projet…

Ces formations au management soutiennent le développement des compétences des managers à évaluer les potentialités des personnes et des situations, à encourager la mobilité fonctionnelle des professionnels, à être les acteurs clé de l'évolution permanente de l'AHB dans son environnement.

2.3. Autres volets de la formation action

Ces deux volets du RI et du management opérationnel devront être complétés par des actions en matière de communication (une stratégie de communication au sein de l'AHB et ses moyens techniques de réalisation) et en matière de politique sociale (gestion prévisionnelle des qualifications et des compétences).

2.3.1. Transférabilité du modèle

Notre démarche, *clinique*, ne saurait évidemment pas être reproduite à l'identique.

Mais les principes qui l'ont inspirée nous semblent porteurs de façon plus générale, sous des formes différentes, pour introduire et développer les réalités d'une Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans d'autres types d'organisation.

Comment le pari d'une approche par la subsidiarité a-t-il été une condition de réussite pour développer la RSE dans le cas de l'AHB ?

L'évaluation des résultats de la formation action se réalise aux trois niveaux :

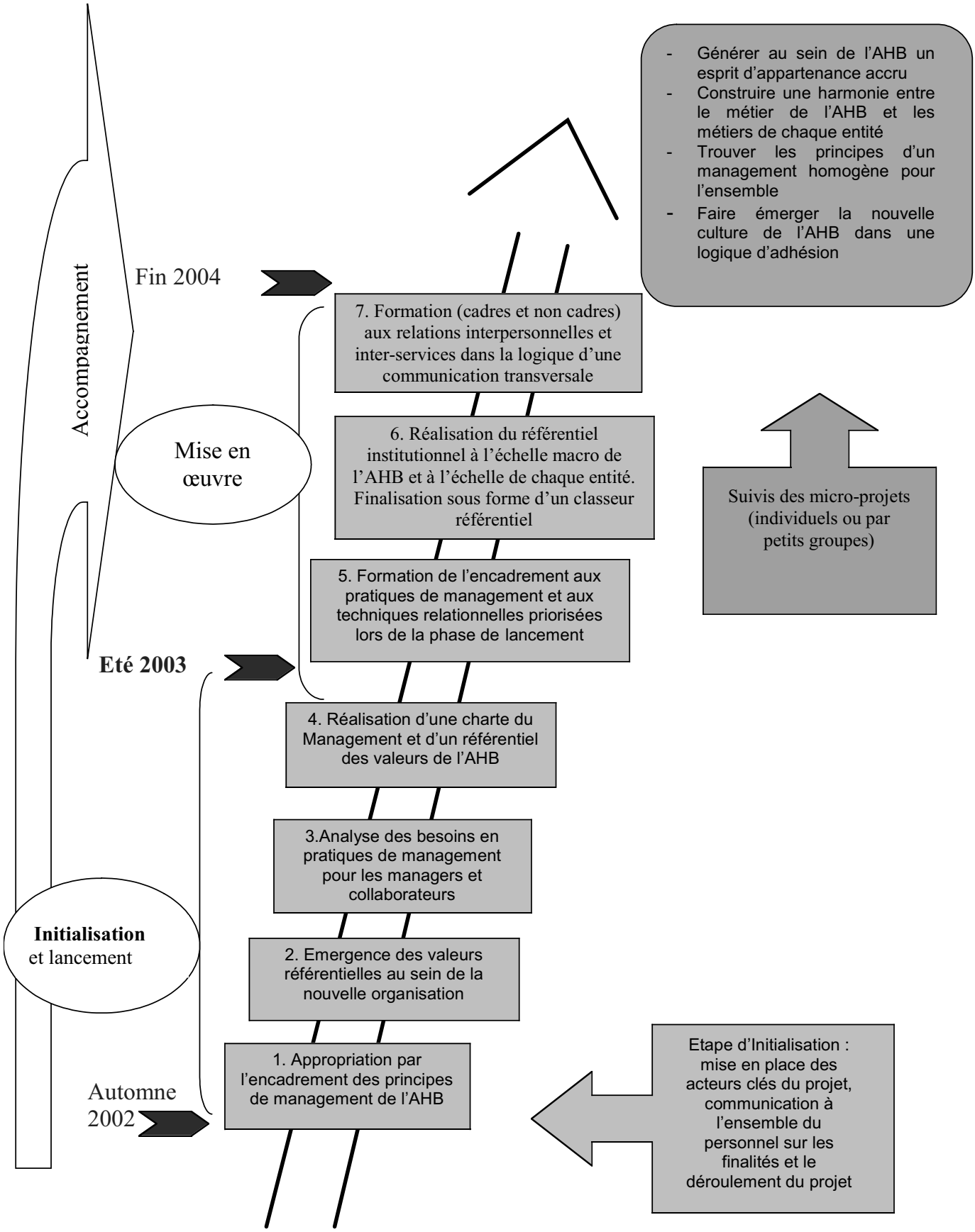
- Pédagogique : ce que la démarche a appris aux personnels de l'entreprise (sur la mission de l'AHB et sur les missions des différentes entités qui la constituent à travers les ateliers mobilisés pour élaborer le référentiel institutionnel et sur les principes et outils du management).
- Pragmatique : ce que les encadrants et les professionnels de l'AHB ont pu mettre en place en matière de RSE dans la démarche par la subsidiarité (tout au long de la démarche, un groupe de référence a permis de faire le point sur les effets de la formation action sur le terrain - ce suivi doit être continué au delà des délais de la formation action elle-même).
- Heuristique : ce qu'a apporté effectivement notre formation action dans la résolution du triangle interactif.

Bibliographie

CAPRON M. ET QUAIREL-LANOIZELÉE F., Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Éditions La Décou-verte, Paris, 2004.

Développement et Emploi, notamment le numéro 34 de cette Publication, septembre 2003.

Annexe : "Synoptique de la formation-action de l'AHB 2002-2004" page suivante.



Annexe : SYNOPTIQUE DE LA FORMATION-ACTION DE L'AHB 2002-2004

La mesure de l'engagement dans la RSE au travers d'un tableau de bord dédié

Laurence BRETON-KUENY
Docteur es Sciences de Gestion
Mastère Management stratégique Ressources Humaines, HEC
Magister Hygiéniste du travail et de l'environnement, Institut d'Hygiène Industrielle et de l'Environnement, Paris
Responsable Ressources Humaines Haute Autorité de santé
l.breton-kueny@anaes.fr

Le choix d'une organisation de s'engager dans la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) se réalise de façon concomitante à une logique de profit. Cette démarche de RSE conduit l'organisation à adopter une attitude responsable, sur les plans économique, social et environnemental, qui sont les trois piliers du développement durable. Le concept de RSE conduit l'organisation à ne plus se focaliser uniquement sur la croissance du profit, mais à intégrer dans sa stratégie une éthique qui intègre les préoccupations des parties prenantes.

Si l'éthique n'est pas absente de cette démarche, les risques en terme de réputation et médiatisation et l'avantage concurrentiel viennent également motiver la démarche. Cette démarche concerne l'ensemble de la chaîne de production pour les entreprises ou service pour les organisations. D'ailleurs, les coûts externalisés par l'organisation doivent être réintégrés pour connaître l'engagement complet en terme de RSE. Dans la RSE, les objectifs sont de concilier la performance économique et la performance sociale, considérations sociétales et environnementales, dialogue social en donnant un sens.

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) permet l'émergence d'un nouveau projet dans les organisations lié à une éthique globale de développement durable intégrant les questions sociales, économiques et environnementales. La RSE implique des mesures volontaires des organisations pour contribuer au développement durable. Le concept comprend la façon dont l'organisation se comporte avec les parties prenantes : employés, actionnaires, fournisseurs, sous-traitants, consommateurs, collectivités et d'autres encore qui sont affectés par ses décisions. Le dialogue avec les parties prenantes concerne l'ensemble des groupes ou individus affectés directement ou indirectement par les activités d'une organisation.

Quand l'entreprise s'engage dans la RSE, le respect d'un ensemble de principes s'impose à elle allant au-delà des dispositions légales, et reposant sur des instruments internationaux reconnus comme les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), la Déclaration de Rio sur le développement durable...
Cette démarche de la RSE ne se décrète pas dans l'organisation, elle est volontaire. Par conséquent, un changement de culture est le plus souvent nécessaire, comme la nécessité d'inscrire la RSE comme stratégie de l'organisation.
L'organisation, qui s'engage dans la RSE, veut à la fois analyser son impact sur l'environnement en général et la communauté dans laquelle elle opère en particulier, tout en agissant sur cet impact.

L'organisation doit réalisé des profits ou gérer les fonds publics qui lui sont attribués en bon père de famille. Par conséquent, au-delà de l'aspect éthique, il faut parvenir à une politique gagnant gagnant. De nombreux constats ont été faits sur les organisations s'engageant dans une démarche de RSE :

- Amélioration de leur réputation et leurs capacités opérationnelles.
- Renforcement de leur compétitivité.
- Diminution des risques juridiques et opérationnels ainsi que des risques liés à leur image.
- Amélioration de la productivité et de la motivation du personnel.
- Amélioration de leur capacité à attirer des investisseurs.
- Obtention d'un avantage concurrentiel.

L'audit de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) (CSR, Corporate Social Responsability selon le vocable international) commandité par l'organisation constitue la première étape d'une prise de conscience de l'organisation. Bon nombre d'auteurs et d'acteurs de la RSE notamment de l'IAS rappellent l'importance et le rôle fondamental de l'audit à l'heure de la RSE, quelle que soit l'organisation étudiée : publique, privée ou associative. Effectivement, l'audit de RSE permet de visualiser l'implication et l'application par les organisations du concept de développement durable et de ses trois piliers (économique, social et environnemental). La RSE conduit l'organisation à se soucier non seulement de sa rentabilité et de sa croissance, mais également des impacts environnementaux et sociaux liés à ses stratégies et politiques. L'audit RES met en avant la capacité d'écoute par l'organisation des parties prenantes ("stakeholders") : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et société civile dont les associations et les ONG, sans omettre ses réalisations.

L'objectif de cette communication est de montrer comment mesurer périodiquement l'engagement d'une organisation périodiquement dans la RSE. Le processus de mise en œuvre de la RSE est progressif. Afin que la RSE devienne un axe stratégique de l'entreprise, il a fallu :

- Dans un premier temps, réaliser un audit RSE qui prend appui sur le Global Reporting Initiative et/ou sur les modèles des agences de notations… pour disposer d'un diagnostic social, environnemental et économique.
- Dans un deuxième temps, décider d'une politique RSE dans un but d'amélioration de l'organisation en fixant des objectifs d'amélioration et en définissant des plans d'action pour s'engager dans des démarches volontaires pour modifier les politiques et stratégies de l'organisation.
- Dans un troisième temps, suivre la mise en œuvre des programmes d'action en construisant un dispositif de reporting qui permette d'en rendre compte en s'appuyant sur ses parties prenantes.

Notre objectif est de montrer comment réaliser cette troisième étape. Effectivement, les audits font l'objet de bon nombre de publications, mais il convient désormais de fournir des outils qui permettent à l'organisation de s'améliorer entre deux audits et/ou pour les rapports annuels de la loi française de Nouvelle Régulation Economique[1] pour les organisations concernées, afin que le développement durable ne soit pas une contrainte mais une opportunité pour une amélioration continue. De surcroît, la direction générale doit démontrer l'apport dans la RSE et sa création de valeurs pour l'organisation dans le cadre de son engagement.
La dimension stratégique de l'engagement se concrétise avec la mise en place d'un Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE, qui ne constitue pas l'ultime solution pour gérer la RSE d'une organisation, ni une recette. Il s'agit d'un outil qui permet de suivre la progression de la RSE de l'organisation et/ou de servir d'alerte sur des objectifs déterminés comme prioritaires et pour lesquels des valeurs cibles sont exprimées. Le Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE ne doit pas seulement être quantitatif comme la plupart des tableaux transmis aux directions générales et aux tutelles dans le public. Si les tableaux de bord statiques et quantitatifs permettent de connaître à l'instant t les chiffres clés, ils interviennent trop tard pour réaliser un pilotage réel. Le Tableau de Bord Balanced Scorecard doit permettre d'être proactif, pour la direction en anticipant pour que le Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE deviennent un véritable outil de pilotage de la RSE.

Le Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE est un système de management au service de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il met en avant la vision stratégique de l'organisation, en permettant de mesurer l'engagement de l'organisation dans cette démarche et d'en visualiser la progression.

[1] La loi sur les nouvelles régulations économiques, adoptée le 15 mai 2001, oblige les sociétés françaises cotées à publier certaines informations sociales et environnementales. Le décret d'application du 20 février 2002 les énumère

Sur le volet « social », les informations portent sur l'effectif, l'organisation du temps de travail, les rémunérations, les relations professionnelles, les conditions d'hygiène et de sécurité, la formation, l'emploi des travailleurs handicapés, l'égalité hommes-femmes, les œuvres sociales.

Sur le volet « environnement, il s'agit, notamment, de mentionner la consommation des ressources en eau, matières premières et énergies, et les mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées…

Afin de réussir la mesure de l'engagement RSE d'une organisation dans un tableau de bord Balanced Scorecard RSE, il faut tout d'abord connaître l'intérêt de réaliser un tableau de bord à la fois au niveau de la mesure et des parties prenantes. Ensuite, **le tableau de bord Balanced Scorecard RSE** doit être présenté à la fois sous l'angle de son utilité puis du contenu.

I. La mesure de l'engagement d'une organisation dans la RSE

Avant de s'intéresser à la place des parties prenantes, de nombreuses interrogations existent sur l'intérêt de réaliser la mesure de l'engagement d'une organisation dans la RSE au travers d'un Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE.

1.1 L'intérêt de la mesure de l'engagement dans la RSE d'une organisation dans le Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE

L'objectif est de mesurer l'engagement dans la RSE au travers du Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE de la direction générale. Cette mesure tient compte pour partie des recommandations de BESSEYRE DES HORTS (2003) sur le tableau de bord :

- Respecter les obligations sociales.
- Trier une information pléthorique.
- Consolider et faire du reporting : maîtrise de la complexité dans des structures « éclatées ».
- Impliquer les opérationnels dans le management : communication et appropriation.
- Décider autrement pour gérer l'avenir : outil de pilotage stratégique des évolutions de l'organisation.
- Modifier les attitudes et comportements des acteurs.

Auxquelles, il convient d'ajouter:
- Mesurer la mesure de l'engagement de l'organisation.

1.2 La place des parties prenantes dans la mesure de l'engagement

L'inscription de la RSE dans la stratégie de l'organisation apparaît au travers du travail réalisé avec les parties prenantes. Il s'agit de connaître leurs attentes, car sinon il ne sera pas possible d'y répondre et quels que soient les mesures et indicateurs réalisés ils seront sans utilité.

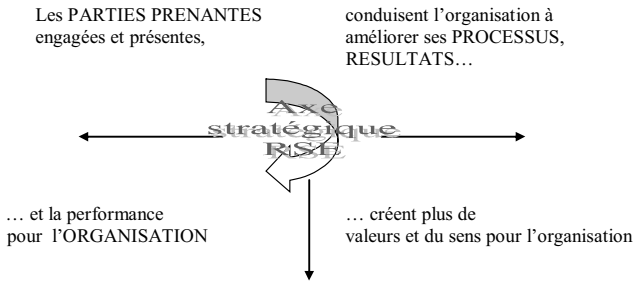
Les questions de performance des entreprises, issues de l'ouvrage de H.BOISVERT, C.LAURIN, A.MERSEAU (2003) « La comptabilité de management », HEC Montréal	**Notre réponse en lien avec la RSE**
Comment devrait-on mesurer l'engagement RSE de l'organisation ?	La mesure de l'engagement dans la RSE d'une organisation doit mettre en relation les résultats de l'organisation et les actions réalisées dans un tableau de bord Balanced Scorecard RSE.
Quelles sont les meilleures mesures susceptibles d'être utilisées ?	La mesure se rapporte à des éléments dénombrables, alors que le terme d'indicateur désigne des éléments difficilement mesurables, par exemple la mobilisation du personnel. H.BOISVERT, C.LAURIN, A.MERSEAU (2003) font la distinction entre les mesures témoins, qui rendent compte des résultats, et les inducteurs, qui influent sur l'avenir. En théorie, les indicateurs, qui d'ailleurs sont souvent aussi des inducteurs, devraient constituer les variables clés des décisions concernant la mesure de l'engagement social
Comment recueille-t'on l'information ?	L'information se recueille dans un tableau de bord mesurant l'engagement dans la RSE. Les informations sont alimentées par rapport aux actions entreprises vis à vis de la RSE de l'organisation.
Comment interprète-t'on et utilise-t'on l'information recueillie ?	Les mesures doivent posséder un rôle symbolique et utilitaire. L'information doit permettre de répondre à deux problématiques, la réponse de l'organisation aux mesures et indicateurs, et la signification des mesures et indicateurs eux-mêmes.
Qui doit être chargé d'améliorer les mesures de performance ?	La direction en charge de la RSE peut jouer ce rôle transversal d'informer et de proposer des actions sur les éléments dont elle a la charge à la direction générale.
Les organisations devraient-elles utiliser davantage les mesures non financières de la performances ?	Le succès des organisations nécessite de donner un sens à l'efficacité, l'efficience, la réactivité, l'innovation, au travers de l'engagement dans la RSE.

Les parties prenantes sont à la fois internes et externes. Les partenaires de la RSE doivent être connus afin d'établir un Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE en adéquation avec la stratégie de l'organisation.

Niveau	Attentes du législateur et des organismes internationaux édictant des normes internationales	Attentes des administrations, agences de notation	Attentes des associations, syndicats	Attentes des clients, consommateurs, usagers	Attentes des actionnaires	Attentes du personnel
Orientations réalisées par la direction dans le cadre de l'engagement dans la RSE	• Inscrire la cohérence des stratégies RSE avec la législation en vigueur, notamment la loi NRE pour la France (cf annexe 1) et l'OIT, … • Piloter le changement au travers des réglementations françaises, européennes ou internationales. Ainsi, le Parlement européen a adopté en avril 2004 une résolution pour dénoncer le non-respect des normes fondamentales du travail dans la production d'articles de sport pour les JO. • Contribuer à l'efficacité organisationnelle (simplification, compétences, transparence, communication), cas de la LOLF pour les administrations, normes comptables IFRS/IAS • Garantir les valeurs du développement durable	• Expliquer l'engagement RSE (hygiène et sécurité, …) • Réaliser une politique de contrôle cohérente, efficace, efficiente pour soutenir la mise en œuvre de la RSE • Respecter les demandes des instituts, agences de notation, …, en transparence, … • Prendre en compte l'ensemble des coûts externalisés, notamment de la sous-traitance	• Informer et consulter sur les stratégies, politiques et processus RSE • Garantir l'équité, l'éthique, la déontologie dans l'application de la politique RSE, notamment en matière de discrimination, … • Leur permettre de devenir force de propositions et facilitateurs de la mise en œuvre de l'engagement RSE en écoutant les problèmes réels ou ressentis • Mettre en œuvre un système de remontée d'information approprié	• Informer sur les stratégies, politiques et processus RSE • Satisfaire les clients, consommateurs, usagers au travers de produits, services responsables et choisis en toute connaissance de cause	• Proposer d'amener à la satisfaction financière l'éthique au travers d'un engagement RSE • Expliquer le sens donné à l'engagement et l'intérêt pour les actionnaires d'investir dans une organisation responsable qui donne du sens à son action et à sa stratégie • Informer de l'ensemble des coûts externalisés, notamment de la sous-traitance	• Expliquer l'intérêt de l'engagement dans la RSE pour l'organisation et l'ensemble des collaborateurs • Donner du sens à l'activité de l'organisation avec la RSE • Concerter l'ensemble des collaborateurs pour diriger les actions en matière de RSE en les consultant et associant • Associer l'ensemble des compétences professionnelles de l'organisation pour la réalisation d'actions dans la RSE
Contenu des mesures de l'engagement RSE de la direction dans le tableau de bord Balanced scorecard RSE	• Etre en cohérence avec la politique générale de la direction • Permettre une information stratégique à la direction en matière RSE • Maintenir la crédibilité des actions • Démontrer le respect des législations et jurisprudences en vigueur • Maîtrise de l'aspect juridique de la législation française, européenne et internationale	• Favoriser l'image de l'organisation • Créer des indicateurs appropriés pour la mesure de l'engagement dans la RSE • Insérer les demandes avec compétence et rapidité dans le tableau de bord • Suivre les règlements de l'administration en matière sociale (SA 8000), économiques (règle comptable et financière) et environnementale (loi et décret sur la protection environnementale)	• Créer des partenariats performants (notamment avec les syndicats professionnels et associations) • Remonter les problèmes et solutions dans les objectifs information sur le ressenti du personnel • Neutralité (intermédiaire crédible) • Réaliser des actions appropriées par rapport aux problèmes soulevés / observés et les mesurer dans des indicateurs	• Veiller à l'image de l'organisation sur le marché boursier, du travail • Réaliser des partenariats performants (notamment associatifs et avec les pouvoirs publics au niveau local) • Répondre aux attentes avec compétence et rapidité • Engager des actions appropriées par rapport aux problèmes soulevés / observés, mesures liées à la sécurité et à la santé au travail, ou de mesures favorisant la RSE	• Montrer le lien entre les actions liés à l'engagement RSE de l'organisation et les résultats qualitatifs (image) et quantitatif de l'organisation (résultat)	• Remonter les problèmes et solutions dans l'engagement du personnel • Mesurer la mobilisation du personnel

II. Le contenu du Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE

Le tableau de bord Balanced Scorecard RSE doit mettre en avant l'engagement en matière de RSE vis-à-vis des différentes parties prenantes.

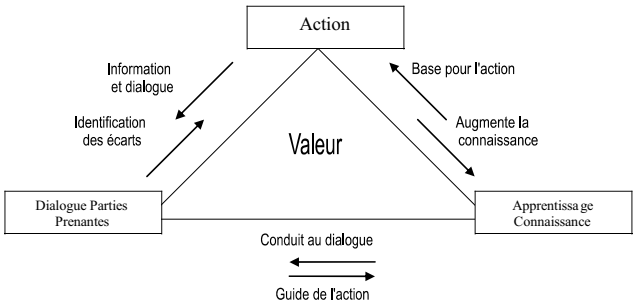


L'utilité des tableaux de bord est indispensable à connaître, avant de se pencher sur le Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE.

2.1 L'utilité du Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE

L'organisation, en choisissant de s'engager dans une démarche de RSE, est consciente de la contribution qu'elle peut apporter, par le biais de ses biens et services, à la prospérité économique et au développement de la communauté dans laquelle elle opère. Elle cherche à la fois à réduire l'impact négatif de ses activités sur son environnement et à s'engager activement dans la RSE dans une optique d'amélioration continue.
Les tableaux de bord sont des outils pour diffuser la démarche de RSE en interne et permettre d'améliorer les résultats de l'organisation et par conséquent son engagement dans la RSE entre deux audits RSE ou deux rapports NRE. Si la démarche interne est importante, elle conduit à mettre en exergue le management. Effectivement, la lecture du management réalisé en interne permet de contrôler l'application de la politique de développement durable (DUBIGEON, 2002). Il s'agit de promouvoir en interne l'engament dans la RSE et de donner du sens à l'action de l'organisation.

Le Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE doit être supporté par la direction pour conduire, en interne, une démarche de mobilisation de l'ensemble des collaborateurs grâce à :
- Une formation associée à la construction du tableau de bord Balanced Scorecard RSE
- Une communication réalisée: notamment les messages provenant des dirigeants, publications, …
- Une diffusion de la démarche : distribuer les manuels, l'intranet, …
- Le dialogue : encourager la discussion, rendre compte des modalités de conduite de la responsabilité de l'entreprise, …
- Le management : contrôler l'application de la politique d'engagement dans la RSE dans le Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE, qui doit promouvoir la reconnaissance en interne et la transparence en externe.



La création de valeur pour une « bonne gouvernance », DUBIGEON (2002)

Les trois pôles s'articulent autour de la création de valeur pour obtenir une « bonne gouvernance », DUBIGEON (2002).

D'ailleurs le tableau de bord Balanced Scorecard RSE doit répondre à deux impératifs de conduite du management :
- « Walk your talk » (fais ce que tu dis), il s'agit de mettre en place un TBA reflétant les engagements de l'organisation en matière de responsabilités,
- « Talk your walk » (dis ce que tu fais) : il s'agit de défendre la RSE en étant un acteur sincère du développement durable.

Le Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE permet l'apprentissage du management de la RSE. Ce Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE nécessite :

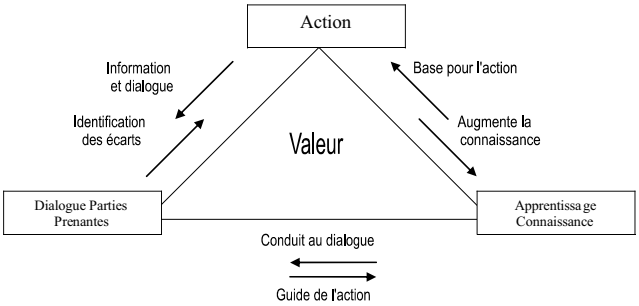
- Des objectifs clairs.
- Des indicateurs pertinents.
- Des plans d'action réalistes.
- Une bonne gouvernance (vision, engagements, structures, organisation, systèmes de management, …).
- Une bonne capacité d'analyse et de mesure.
- Une capacité d'innovation, d'initiative et de créativité (bottom-up).
- Une démarche pro-active.

- Une capacité à dialoguer et à écouter les interpellations des parties prenantes.
- L'association en interne du management des ressources humaines, de l'hygiène du travail et de l'environnement.
- Un processus d'amélioration continue : ce processus d'amélioration continue de la roue de Deming correspond au processus d'apprentissage d'ARGYRIS 2002.

Le processus d'apprentissage du Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE nécessite de passer au-delà des résistances existant dans l'organisation. ARGYRIS (1995) explique l'importance de combattre les défenses présentes dans toute organisation qui font obstacle au changement. Effectivement, donner du sens au travers de l'engagement RSE nécessite une organisation apprenante, ou les parties prenantes internes peuvent apprendre et prendre des décisions de façon plus efficace, tout en questionnant, et si nécessaire en modifiant la logique guidant leurs actes. Cet apprentissage correspond à l'existence d'un intérêt dans l'engagement dans la RSE et dans la constitution d'un avantage concurrentiel.

L'organisation obtiendra le « savoir agir » en utilisant l'apprentissage en double boucle.

Apprentissage en simple boucle et apprentissage en double boucle d'ARGYRIS (1995)



Grâce à l'apprentissage en double boucle, le Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE fera émerger la mesure de l'engagement RSE de l'organisation. Cette dernière répond parfaitement à la méthode des 3M de GARVIN (1999) :

- Message : une définition bien réalisée est facile à appliquer dans une organisation intelligente.
- Management : des orientations opérationnelles plus claires.
- Mesure : pour évaluer le rythme et le niveau d'apprentissage de l'entreprise.

Cette relation entre responsabilité sociale et économique existe déjà dans certains groupes ayant une antériorité en matière de développement durable. Parmi ces groupes figure le groupe DANONE. Ce groupe avait déjà, dans les années 70, un double projet social et économique, dans lequel se trouvait une dimension environnementale.

3.2. Le contenu du Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE

Le Tableau de Bord Balanced Scorecard de KAPLAN.R & NORTON.D (1998) est un outil de pilotage des activités au service de l'amélioration continue, s'inscrivant dans la démarche qualité :

- En permettant de décliner la stratégie en missions, objectifs, plans d'actions.
- En privilégiant la vision transversale du fonctionnement des processus.
- En rassemblant des indicateurs de résultats et de processus nécessaires à l'optimisation des prises de décision.

Le Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE est un système de management au service de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il met en avant la vision stratégique de l'organisation, en permettant de mesurer l'engagement de l'organisation dans cette démarche et d'en mesurer la progression.

A noter que le tableau de bord Balanced Scorecard RSE ne doit pas comprendre plus de 20 indicateurs répartis entre quatre visions. Ces visions ont été détaillées dans les 4 axes dans un souci d'efficience de la RSE. **L'organisation se doit d'être perfor-mante pour sa pérennité, mais il faut également savoir tirer parti de la RSE pour se développer de façon durable.**

AXE PARTIES PRENANTES

« Quels sont nos parties prenantes et comment peut-on répondre à leurs attentes ? »

Parmi les parties prenantes de l'organisation, se trouvent les internes et les externes :

- les internes : le personnel, les actionnaires, les tutelles pour le service public, les syndicats maisons, les institutions représentatives du personnes, des partenaires commerciaux (fournisseurs, sous-traitants),
- les externes : les autorités, les clients, les communautés locales, les ONG et associations de consommateurs, les syndicats.

Ce dialogue demande un investissement en temps, mais il est indispensable pour qu'une organisation soit en phase avec les demandes et attentes de ses parties prenantes.
Le non dialogue peut avir un impact négatif pour les organisations concernées. Ainsi, la campagne « De l'éthique sur l'étiquette » avant les derniers JO d'Athènes a conduit le Comité des JO d'hiver de Turin, de 2006, à établir une charte d'intentions qui servira de base de discussion avec les associations et collectifs sur les valeurs sociales et éthiques dans le sport.

AXE FINANCIER ET BUDGETAIRE
« Comment pouvons-nous améliorer l'efficacité en optimisant nos ressources tout en diminuant nos coûts (environnementaux, financiers, sociaux, ...) ? »

L'amélioration de l'efficacité est l'axe le plus reconnu : la responsabilité sociétale, notamment en revisitant les acquis des démarches qualité, est à l'origine de gains de productivité et de réduction des coûts.
Il s'agit de mesurer l'impact financier de choix réalisés en matière d'engagement RSE :
L'organisation peut mesurer le gain issu de choix responsables en matière d'hébergement ou de transports (choix d'un mode de transport ou d'une compagnie aérienne, par exemple) pour les déplacements de son personnel, ce qui a également comme corollaire de faire diminuer son empreinte écologique
Le management environnemental, les économies d'énergie, les politiques sociales novatrices, nécessitent des investissements à court terme pour des impacts positifs sur le moyen et long terme. Il en va de même de la chasse au gaspillages : engagée pour des raisons écologiques de lutte contre la surconsommation de ressources, elle a un impact économique positif immédiat.

AXE PROCESSUS INTERNES
« Quels processus internes devons-nous mettre en œuvre pour mobiliser le personnel ? »

La mobilisation du personnel autour de valeurs partagées, de projets stratégiques et d'une plus grande ouverture sur l'extérieur, permet de donner du sens au travail de chacun voire de créer une dynamique de progrès.
Ainsi, le groupe Lafarge a signé un accord de partenariat mondial avec le WWF, l'organisation de protection de la nature et de l'environnement depuis mars 2000. L'objectif pour Lafarge a consisté à s'engager dans une démarche de progrès continu en matière d'environnement avec comme conviction d'obtenir à terme un avantage compétitif pour l'entreprise. Des collaborateurs de Lafarge ont été amenés à travailler au plan local avec des organisations nationales du WWF sur des thèmes comme le réaménagement des carrières, la sensibilisation à l'environnement, ou la création d'emplois liés à l'exploitation forestière durable.

AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL
« Pour mettre en œuvre la RSE, comment maintiendrons-nous notre capacité de changement et d'amélioration ? »

La RSE des organisations sur la chaîne de production et le degré de contrôle sur les fournisseurs et les sous-traitants doit faire l'objet de processus.
Il peut s'agir de fournisseurs établis en Asie et pour lesquels il convient de se préoccuper des conditions de travail, et des conditions sociales et l'aspect environnemental de l'activité.
L'organisation, afin d'éviter les critiques, doit être vigilante sur la manière dont sont faites les délocalisations de l'activité en propre et de celle des sous-traitants, et la façon de travailler des sous-traitants, en contrôlant toute la filière au travers d'un cahier des charges précis. L'organisation peut souhaiter offrir à ses clients, et à tout consommateur un produit responsable, pour lequel ils n'auront pas de questions à se poser sur les conditions de fabrication. De nombreuses entreprises prennent des engagements, Saint Maclou milite contre l'exploitation du travail des enfants pour la réalisation des tapis, et obtient toutes les garanties de la part de ses fournisseurs qui adhèrent aux Associations locales de Défense et Protection de l'Enfance. Ces associations contrôlent les ateliers.

Cet axe organisationnel peut ainsi vérifier si l'ensemble des sous-traitants de ses sous-traitants respectent des règles minimales, afin de ne pas se cacher derrière le nom du premier sous-traitants sans s'interroger sur les baisses de prix fournis aux consommateurs et l'augmentation des dividendes à des politiques éloignées de l'engagement de l'entreprise. La question de l'audit des sous-traitants se pose. Il peut comporter la référence à un code de conduite qui reprend les principes et droits de l'Organisation Internationale du travail

- L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire.
- L'abolition effective du travail des enfants.

Pour l'organisation en entier, il y a également la question de l'application des labels sociaux et environnementaux
Un exemple d'une première ébauche d'un tableau de bord Balanced Scorecard RSE figure sur la page suivante.

Exemple d'un TABLEAU DE BORD PROSPECTIF OU BALANCED SCORECARD DE LA RSE
MISSION : Mesurer l'engagement de la RSE au sein de l'organisation

AXE PARTIES PRENANTES : Quels sont nos parties prenantes ?
«Quels sont nos parties prenantes et comment peut-on répondre à leurs attentes ? »

Objectifs	Moyens, plan d'action	Indicateurs	Valeur Cible
• Etablir un contact avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes	• Réaliser une liste des parties prenantes, les contacter pour établir des échanges : association, …	• Nbre de parties prenantes avec lesquelles des liens ont été établis / Nbre de parties prenantes contactées	• 7 parties prenantes pour le première année
• Connaître les attentes des parties prenantes	• Réaliser une enquête auprès des parties prenantes	• Nbre de parties prenantes enquêtées / Nbre de parties prenantes listées	• Une enquête par parties prenantes internes et externes
• Déterminer l'image de l'organisation en matière RSE	• Réaliser une enquête d'image	• Nbre de personnes appréciant l'organisation en terme de RSE/ Nbre personnes interrogées	• 10% du panel apprécie

AXE FINANCIER ET BUDGETAIRE
« Comment pouvons-nous améliorer l'efficacité en optimisant nos ressources tout en diminuant nos coûts (environnementaux, financiers, sociaux, …) ? »

Objectifs	Moyens, plan d'action	Indicateurs	Valeur Cible
• Protéger l'environnement en diminuant le montant de la facture EDF	• Mise en place du suivi mensuel avec un système d'alerte de la communication interne	• Nbre de kilowatt heures utilisés pour le mois pour l'année n / Nbre de kilowatt heure utilisé pour le mois de l'année n-1	• 5% de consommation en moins de kilowatt heures par rapport à l'année n
• Maintenir des résultats positifs en investissant dans RSE	• Suivi de l'investissement en RSE	• Résultat net annuel	• Un résultat net positif pour l'organisation
• Mesurer le ROI de l'amélioration de l'empreinte écologique	•Mise en œuvre d'un management environnemental	•Mesure de l'empreinte écologique	•Diminuer l'empreinte de 5% avec un même résultat

OBJECTIFS
Etablir un contact avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes

Connaître les attentes des parties prenantes

Protéger l'environnement en diminuant le montant de la facture EDF

Mobiliser l'ensemble du personnel autour de la RSE

AXE PROCESSUS INTERNES
«Quels processus internes devons-nous mettre en œuvre pour mobiliser le personnel ?»

Objectifs	Moyens, plan d'action	Indicateurs	Valeur Cible
• Mobiliser l'ensemble du personnel autour de la RSE	• Mettre en avant les valeurs de la RSE et en permettre l'appropriation par le personnel	• Nbre de fois ou les valeurs de la RSE font l'objet d'une communication / mois	• Communiquer sur les valeurs de la RSE chaque mois

AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL
« Pour mettre en œuvre la RSE, comment maintiendrons-nous notre capacité de changement et d'amélioration ? »

Objectifs	Moyens, plan d'action	Indicateurs	Valeur cible
•Devenir une organisation attractive sur le marché du travail grâce à notre engagement RSE •Connaître l'ensemble des sous-traitants	• Mettre en avant l'engagement dans la RSE en communicant sur nos valeurs et réalisations en interne et en externe pour capter les meilleurs candidats sur le marché du travail •comptabiliser et auditer l'ensemble des sous-traitants	• Nbre moyen de postulant en adéquation avec le poste / Nbre de postes offerts • Nbre de sous-traitants audités / Nbre de sous-traitants identifiés	• Obtenir 5 candidatures en adéquation avec le poste •Auditer l'ensemble des sous-traitants tous les 3 ans

Le Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE doit permettre de déterminer des indicateurs mettant en relief l'engagement de l'organisation qui se manifeste de plusieurs façons :

- L'engagement RSE de l'organisation concerne sa volonté de mettre ses **compétences** et son **énergie** au service de cette stratégie, en lien avec ses valeurs et en construisant des objectifs pour y parvenir.
- L'engagement RSE se traduit par **le caractère volontaire de cette stratégie**.
- L'engagement RSE peut permettre d'atteindre des **performances tout en donnant un sens à l'action.**

Conclusion

Le Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE permet de mesurer l'engagement RSE dans une logique d'amélioration continue. Cet outil de pilotage doit être alimenté au niveau d'un **reporting mensuel** pour faciliter l'appropriation à la fois en interne et externe. Le Tableau de Bord Balanced Scorecard RSE doit, au même titre que les autres tableaux de bord suivis par les directions des organisations, faire l'objet d'une attention particulière, car il montre à la fois la mobilisation des hommes de l'organisation, mais également l'avancée en terme d'engagement RSE, ce qui permet de **donner du sens à l'action**.

Bibliographie

ARGYRIS.C (1999) : « Apprendre à apprendre aux plus doués », HARVARD BUSINESS REVIEW, Ed Organisation, 107-142.

BRETON-KUENY.L (2003) : « Le développement durable : un avantage concurrentiel durable», thèse professionnelle HEC 2003.

BRETON-KUENY.L (2004) : « Le développement durable : une stratégie avec des valeurs universelles », actes congrès IAS été 2004.

BOISVERT.H & LAURIN.C & MERSEREAU.A (2003) « La Comptabilité de management », 3e édition, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc. (ERPI) HEC Montréal.

DUBIGEON.O (2002) : "Mettre en pratique le développement durable: quels processus pour l'entreprise responsable ?", Ed Village mondial Paris

GARVIN.D.A (1999) : "Créer une organisation intelligente", HARVARD BUSINESS REVIEW, Ed Organisation, 65-106.

HELD.D & BUREAU.R (2004) : « Un tableau de bord pour piloter le qualitatif », L'Expansion Management Review, juin 2004, 1-10.

KAPLAN.R & NORTON.D (1998) : « Le tableau de bord prospectif », Ed d'organisation.

OIT
http://www.itcilo.it/pub/page_main.php?VersionID=1&ContentTypeID=78.

Site officiel de l'Etat de Genève
http://www.geneve.ch/agenda21/pme/fiche07_a1.asp.

La performance des hommes dans l'entreprise : élément de « l'Audit social »

Jean-Claude CASTAGNOS
Directeur de recherche au CNRS
Membre du Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (cerag) de Grenoble.
jean-claude.castagnos@esa.upmf-grenoble.fr

Michel LE BERRE
Professeur des universités
Membre du Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (cerag) de Grenoble.
michel.leberre@upmf-grenoble.fr

La France souffre d'une croissance insuffisante de la productivité du travail (Cette, Artus, 2004). Cette affirmation s'accompagne d'un catalogue d'éléments explicatifs : une durée légale du travail (35 heures) imposée ; des salaires et des charges sociales trop élevés par rapport à la moyenne européenne ; un droit du travail compliqué et trop protecteur, etc.
Sans doute un esprit modérateur mettrait-il l'accent sur d'autres phénomènes susceptibles sinon d'expliquer du moins d'éclairer pleinement la situation. Ainsi peut-il être noté que les gains de productivité sont plus l'apanage des activités industrielles que des services.
A l'appréciation macro-économique s'ajoute l'opinion des dirigeants. Les salariés de l'hexagone seraient responsables de la moindre attractivité d'un déroulement des activités sur le sol français. Ils doivent s'impliquer davantage dans les entreprises. Cette nouvelle affirmation suggère à son tour une question : les entreprises n'assument-elles aucune responsabilité ?

Finalement, pour comprendre l'état des résultats organisationnels et réaliser les « Audit Sociaux » qui ont pour objet de répondre à ce dilemme, une question liminaire s'impose : qu'entend-on par performance ?
Dans le langage courant, le mot performance est employé pour constater in vivo ou mesurer ex-post le résultat d'une activité (souvent sportive) ou d'un processus (par exemple, mécanique). Ainsi jugera-t-on des qualités d'un véhicule automobile à sa capacité d'accélération, à sa vitesse de pointe, à sa consommation énergétique, à son rayon d'autonomie, à la fiabilité de ses réactions (tenue de route, distance de freinage), à sa solidité, etc. Dans la plupart des cas, les indicateurs de performance ne prétendent éclairer qu'une rationalité limitée. Par exemple, la décision d'achat d'un véhicule automobile s'opérera au terme d'un dosage plus ou moins arbitraire des utilités recherchées par chaque consommateur.
En économie, le mot performance comporte deux acceptions (Castagnos, 1987).

1) Dans un premier sens, il s'agit de mettre en rapport cequi a été produit (outputs) et la consommation de facteurs (inputs) nécessaires pour réaliser laproduction. Les composantes de ce ratio peuvent être exprimées en unités physiques ou en monnaie. Il y synonymie avec la notion de rendement et deproductivité ou avec celle de rentabilité.

2) 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 (l'efficacité).

En management, le problème qui intéresse au plus haut point l'idée même « d'Audit Social » 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 devient facilement partial et les critères d'évaluation discutables. 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 ?

Le management, à l'instar de toute discipline scientifique, repose sur des pratiques mais aussi sur des théories dominantes, c'est-à-dire 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. Dans cet ensemble, il est d'usage courant de dissocier les problèmes relatifs à la performance de la firme (Audit social de la firme) de ceux afférents au rôle et récompenses dévolus aux parties prenantes (notamment les salariés). 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 le sens qu'il convient de donner aux évolutions actuelles.

La première partie de cette communication replace le problème de la mesure de la performance des ressources humaines dans le débat plus vaste de l'efficacité managériale. On est alors confronté à un problème de maximisation dans lequel les salariés ne constituent pas la donne critique mais une simple variable d'ajustement obligé (parmi d'autres). Dans cette perspective, le manager se borne à définir des indicateurs afférents aux ressources humaines en sorte de vérifier que les moyens sont correctement mobilisés au service de la maximisation poursuivie. Cette perception est à l'origine d'une rupture progressive entre l'économique et le social.

Mais cette logique trouve sa propre limite lorsque la fonction à maximiser est polluée par les réactions d'une ou de plusieurs parties prenantes (actionnaires, dirigeants, salariés, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, etc.) notamment lors de la phase de répartition de la richesse créée. Le problème à résoudre est alors une question d'optimalité. Comment reconnaître équitablement les apports de chacun, dans notre cas celui des ressources humaines, en sorte de rétablir les conditions propices à la création d'une richesse suffisante pour ne pas recourir à des solutions de substitution du type délocalisation ou restructuration de la firme ? Telle est la préoccupation qui gouverne la seconde partie de ce document. En dépit de la dangerosité du contexte actuel et de la prise de conscience de la nécessité éthique de replacer les individus au centre de la création de valeur, il sera montré qu'aucune évolution radicale ne pourra s'enclencher tant que le pragmatisme présidant au développement de la mondialisation actuelle fera fie des intérêts rapprochés des hommes, partie prenante de l'organisation.

I. La performance de l'entreprise

La préoccupation, ici, est de maximiser les résultats de l'entreprise. Elle implique d'agencer les ressources, de mettre au point des systèmes de surveillance propices à cette fin.

1. Unicité économique du critère de performance

Un large pan de la théorie organisationnelle soutient la thèse selon laquelle l'objectif de l'entreprise, en régime fortement concurrentiel, est de maximiser la marge globale en assurant suffisamment les ventes (ou leur taux de croissance) en sorte de garantir la survie de l'entité. La performance de l'entreprise rejoint d'abord l'intérêt des actionnaires (shareholders). Ceux-ci se focalisent sur le profit comme indicateur de performance. Il s'agit, par exemple, d'assurer un dividende suffisant aux petits porteurs ou aux fonds de pension qui tolèrent difficilement une diminution de résultats, c'est-à-dire de leur dividende. Cette conception tranchée de la performance est vérifiée par deux modes de calculs.

- Profitabilité = Profit/ ca * ca / Capital social (avec ca = chiffre d'affaires).
- Marge Globale = mu * Q pour une marge unitaire (mu) égale à pvu – ccu (avec, pvu = Prix de vente unitaire et ccu = Coût complet unitaire). La marge globale tient compte des quantités vendues et de la marge unitaire.

La performance planifiée, introduisant l'idée d'objectif traduit une posture délibérée, ex-ante (Marmuse, 1997). Les propriétaires du capital acceptent l'idée d'anticipation des revenus futurs fondée sur la croissance et la pérennité de l'entreprise. Ceci est particulièrement flagrant dans les entreprises familiales. La performance est considérée comme une démarche de survie de l'entreprise (contrainte) autant qu'une volonté d'obtenir de bons résultats à partager entre les actionnaires. Dans ces conditions, comment peut-on associer l'activité réalisée par la main-d'œuvre ? Elle passe par les notions de masse salariale et de valeur ajoutée. Les principaux résultats attendus sont exprimés par les ratios économiques suivants :

- ca ou va / par salarié - (ca = Chiffre d'affaires ; va = Valeur ajoutée),
- ca ou va / par le salaire moyen.

Dans cette conception de la performance, le résultat économique brut est égal à la valeur ajoutée moins les frais de personnel (reb = va – fp). Le ratio fp/va doit donc décroître pour augmenter le résultat. En clair, les frais de personnel représentent une variable subordonnée dont on cherche à contrôler l'apport ou la dangerosité. Par exemple, le paradigme de la valeur substantielle (Hoarau et Telle, 2001) cherchera à mesurer la contribution horaire (nombre d'heures attendues en équivalent temps plein) à la valeur ajoutée sur coûts variables ou par rapport à la marge sur coûts variables.
De son côté, la comptabilité sociale se préoccupera, via des indicateurs sociaux, de contrôler le climat social.

2. La configuration des ressources humaines selon les bonnes pratiques managériales

En comptabilité, la dépendance de la main-d'œuvre à la construction du résultat a été débattue tant par les chercheurs que par les praticiens. La réponse est venue des prolongements de la théorie de l'agence et de celle des ressources et des compétences. Celles-ci mettent l'accent sur l'ensemble des acteurs et partenaires présidant à la vie de l'entreprise (stakeholders) car ces derniers sont susceptibles de chercher à maximiser leurs propres utilités au détriment de la performance de l'entreprise. L'idée est alors de concevoir des systèmes d'obligation et de contrôle. Les outils ou indicateurs concernent alors :

- les moyens (connaissance de la consommation de facteurs ou des caractéristiques des processus de fonctionnement),
- l'environnement (conscience des effets externes sur les fournisseurs, les clients, l'image de marque, etc.),
- le résultat (mesure des réalisations).

Des tableaux de bord regroupant l'essentiel des indicateurs utiles (Le Berre et Castagnos, 2003, Igalens, 2000), sont mis au point à l'échelon des 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, des bonnes pratiques. Les exemples sont nombreux : iso 9000, *Six Sigma* (Réduction statistique de la variabilité des processus), *Lean* (le juste nécessaire), 5 S (meilleure organisation du poste de travail), *Kaïzen, Kanban*, visual management, flux pièce à pièce. Il s'agit de comprimer le temps des cycles, de diminuer les rebus, d'éliminer les défauts. Le tableau de bord est utilisé, à la fois, comme outil de contrôle, d'animation de réunion, de constat, de pilotage et d'aide à la décision.

Tableau 1 - Ratios usuels positifs du tableau de bord rh

L'emploi		
Les effectifs - Effectif inscrit/effectif au travail - Effectif moyen : (effectif en début de période + effectif en fin de période/ 2) ou somme des effectifs moyens mensuels/12.	**Les flux** Par catégories : âges, sexes, sous - unités, qualifications, pyramides, etc.	**La GPEC** = Entrées sur la période / sorties sur la période = Entrées par qualification sur la période / sorties par qualification sur la période
Valorisation des personnes - Nombre promotions/effectif - Budget des conditions de travail/ masse salariale	**Compétence** - Nbre de personnes compétentes/ nbre de personnes nécessaires par période	**Polyvalence** - Nbre de compétences acqui ses par personne/ nbre global de compétences totales de l'unité de travail
L'ajustement externe des effectifs		
Taux de renouvellement - Entrées sur la période/ sorties sur la période	**Types de contrats** - Rapport Nbre CDD/nbre CDI - Intérim = Effectif temp oraire/ effectif moyen	**Qualification** - Nbre de diplômés arrivant sur le marché/ nbre de personnes embauchées sans emploi précis

Source : le Berre, Castagnos (2003).

Ces informations sont parfois complétées par des indicateurs comparables à des signaux d'alerte. Par exemple, l'accroissement du taux de rotation du personnel *(turn-over)* matérialisera l'absence de fidélisation des salariés et, exceptionnellement, restituera un choix de politique de grh favorable à la mobilité externe du personnel. Il se calcule par types de départs (démissions, licenciements, départs à la retraite), par catégorie, par service, etc. La variation du taux d'absentéisme rendra compte du comportement et l'implication des salariés vis-à-vis du climat existant dans l'entreprise. Le taux d'accidents du travail soulignera, également, le relâchement des règles de sécurité appliquées dans l'entreprise. Il est également utile pour établir le taux de cotisations versées par l'entreprise à l'URSSAF.

Tableau 2 – Ratios usuels négatifs

Taux de rotation	**Turn over particulier**	**Taux de renouvellement**
- Nbre de personnes parties (quelque soit la cause) sur la période/nbre moyen de personnes dans la période	- Départs associés à une cause (concurrence, maladie, accident, retraite, déménagement, etc.) / effectif moyen	- Entrées sur la période/ sorties sur la période

Source : le Berre, Castagnos (2003).

Le manager se borne donc à définir des indicateurs efficaces et afférents aux ressources humaines en sorte de vérifier que les moyens sont correctement mobilisés au service de la maximisation poursuivie. Mais dans tous les cas, les actions conduites à l'endroit des ressources humaines procèdent essentiellement d'une logique instrumentale.

II. Vers une performance globale des salariés

Il s'agit, dans cette optique, de reconnaître que la performance de l'entreprise est tributaire de la qualité relationnelle qu'entretiennent les différents partenaires (actionnaires, dirigeants, salariés, etc.) engagés dans l'action. Afin que cette interdépendance ne se manifeste pas sous forme de conflits d'intérêts, germes d'affaiblissement de l'efficacité de l'organisation, la convergence des efforts n'est plus uniquement recherchée dans une multiplication des contrôles. Des systèmes d'incitation se surajoutent en sorte d'instaurer des rapports contractuels plus équilibrés.

1. Le rééquilibrage opéré en GRH

A partir du principe selon lequel la performance recherchée ne dépend pas seulement d'un acteur (le propriétaire ou les actionnaires de l'entreprise), mais d'autres individus, partenaires (salariés, fournisseurs, clients, etc.) ou adversaires (les entreprises concurrentes), on est en présence d'un problème d'optimisation dans lequel il convient d'envisager les différentes décisions possibles en sorte de retenir celle qui engendrera le meilleur score.

A cette fin, l'entreprise se voit offerte la possibilité de choisir les ratios susceptibles de mesurer les conséquences des diverses options. 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). Comme ces indicateurs fournissent des informations souvent difficiles à interpréter, ils doivent être complétés par des données qualitatives (Castagnos, Le Berre, 2001). Les apports des ressources humaines (Arcand, Bayad, Fabi, 2002) peuvent être associées de façon significative à des indicateurs de performance, concernent la communication, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement et la rémunération.

Les cibles et les grilles d'indicateurs de la performance sont multiples. Les modèles multidimensionnels d'évaluation sont légions. Ils deviennent complexes dans la conception de la meta-organisation définie par la théorie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 1988). Ces modèles englobent souvent les dimensions financière et comptable, celles du couple produit-marché, celles de la politique (économie durable), celles des salariés et de leurs emplois.

Comme dans la première partie de ce document, on peut à nouveau discerner des ratios positifs de mesure de la performance, de ratios susceptibles de signaler l'existence d'un problème.

Tableau 3 - Ratios usuels de mesure de la performance

= mesure du résultat/ moyens octr oyés		
Le recrutement	**La formation**	**Communication interne**
- Nbre de candidatures examinées / nbre de candidatures retenues - Coût moyen de recrutement / nbre de recrutements de la période	- Effectif formé/ Effectif total - Nbre Heures de stage/ nbre de stages - Budget par stage/ nbre de stagiaires - Budget de la formation/ masse salariale	- Nbre de messages /effectif de la fonction communication - Budget de la communication/ effectif de la fonction communication
La participation et l'implication		
Participation financière	**Communication externe**	**Implication**
- Bénéfice affecté aux salariés / masse salariale - Actionnariat salarié / capitaux propres	- Nbre de citations de l'entreprise (*Press-book*) / support médiatique - Nbre de citations de l'entreprise / salarié.	- Participations aux réunions / effectif concerné - Nbre de cercles de qualité / effectif

Source : le Berre, Castagnos (2003).

Tableau 4 – Ratios usuels du climat social et des incident

Les conflits latents	Les conflits ouverts	La sécurité
- Nbre d'heures d'absence / effectif (=absentéisme) - Nbre d'heures d'absence / nbre moyen de salariés - Nbre d'heures d'absence par motif / nbre d'heures théoriques travaillées - Taux de rotation (cf. supra) - Taux de renouvellement	- Nbre de journées (ou d'heures) perdues /nbre de salariés (=Taux de grève) - Nbre d'heures perdues de la période /nbre d'heures théoriques travaillées (=Propension à la grève)	- Nbre d'arrêt de travail (en heure ou en jour) / Temps de travail (= Taux d'accidents) - Taux d'incapacité permanente / heures travaillées (=Indice de gravité) - Nbre d'attribution de rente /nbre d'arrêt de travail (=Taux d'accidents graves) - Nbre de décès/ effectif moyen de la période (=Taux de décès)

Source : le Berre, Castagnos (2003).

2 L'implication des salariés par la rétribution

La motivation est pour les organisations, du moins le pensent-elles, le moyen d'obtenir une meilleure productivité. Les situations de travail comportent donc deux dimensions distinctes : la performance qui est jaugée par l'entreprise, le niveau de rémunération et, par conséquent, de satisfaction qui est apprécié par le salarié.

La prédiction de la performance n'est possible que par l'analyse des caractéristiques objectives des salariés et de leurs attentes.

On a donc cherché 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 désormais bien connues (Alis et Poilpot-Rocaboy, 2000, Commeiras et Naro, 2000). L'ensemble de ces attributs amène le salarié à accroître ou à réduire son efficience au travail.

Tableau 5 - Les déterminants de l'efficience

Eléments constitutifs de l'aptitude
- Etat civil : âge, sexe, état marital, nombre d'enfants, etc. - Milieu socio-économique d'origine ; - Niveau de la formation acquise ; - Nature de la formation reçue ; - Ancienneté dans l'organisation ; - Ancienneté dans l'organisation et dans l'emploi ; - Niveau de revenu ; - etc.
- Traits de la personnalité ; - Facteurs d'émotivité (stress) ; - Caractéristiques relationnelles durables ; - etc.

Le renforcement de la confiance en lui-même conditionne aussi l'implication du salarié. Celui-ci se sent rassuré lorsqu'il obtient de bons résultats. Tel un phénomène de type boule de neige, il sera d'autant plus enclin à s'engager sans compter dans le travail que sa contribution aux résultats atteints est reconnue. Cette adhésion du salarié est naturellement liée au montant et aux formes de la rémunération qui lui est accordée. Les individus, à l'égal des entreprises, espèrent un retour sur investissement. Celui-ci, dont la valeur contextuelle est perçue subjectivement, revêt un caractère opérant du fait de la motivation qu'elle procure. Renforcée par la confiance, en soi et dans les autres, l'efficience du salarié s'en trouve accrue (boucle bouclée).

Pour leur part, Watson Wyatt's (2001) affirment que neuf des dix pratiques d'entreprises observées dans leur étude et qui obtiennent un résultat économique intéressant utilisent des rémunérations fondées sur la performance. Cette tendance est confirmée par J-Y Le Louarn et A Gosselin (2000). Certes, quelques auteurs formulent un avis réservé. Par exemple, Allouche, Charpentier et Guillot (2003) désignent les salaires comme une bonne variable d'action. Selon eux, les rémunérations exercent une influence sur la performance quand il s'agit de l'actionnariat salarié. Ce point de vue est confirmé, avec certaines précautions, par Raad (2004). Quelles que soient les indéterminations persistant en la matière, il a été démontré dans d'autres écrits (Castagnos, Le Berre, 2000, 2001) que la notion de rétribution représente une panoplie plus large et plus réaliste des contreparties attendues par les salariés.

Au total, la démarche optimisatrice de la relation contribution des salariés et rétribution de leurs attentes reste encore tâtonnante. Nous verrons en conclusion qu'il n'y a pas lieu de s'en étonner.

Conclusion

La difficulté d'allier la performance économique et sociale existe. 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. Celle-ci arrête ses décisions au regard de l'évolution technologique mais aussi des conditions institutionnelles (les règles du jeu émanant de l'environnement) qui lui sont imposées.

Les dispositifs de type intéressement des personnels aux bénéfices, les systèmes de boîtes de salaires, la flexibilité des horaires de travail, illustrent la prégnance économique et donc à un moindre degré celle du social dans les « audits » fussent-ils nommés « Audits Sociaux ».

Les conséquences de cet état de fait sont multiples et dépassent l'objet de cette communication. Par exemple, la destruction des emplois dans les pays développés, par délocalisation, n'est nullement compensée par une garantie de maintien de l'activité pour nombre de pays émergents. En effet, la concurrence naît entre les pays aux économies émergentes: Maghreb, Turquie contre le Pakistan, l'Inde et la Chine ("Le Monde" 14 et 15/12/2004).

Dans ce contexte d'adjudication régulière à la baisse de la valeur du travail, qui ose 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, parfaitement cernés, du partenaire social ?

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 CH, (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.

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 (1987), Performance et gestion publique : un pari impossible ?, revue Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n° 12, décembre, p 141 à173.

CASTAGNOS J-C (1995), Les structures virtuelles d'entreprises. Une innovation menaçante pour l'emploi, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 17, Novembre, p 37-53.

CASTAGNOS J-C (2002), Théories contractuelles de la firme et fonction achats, in Le management des achats (sous la direction de J-C Castagnos et D Retour), Presses Universitaires de Grenoble, chap 2, p. 37-63.

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.

CETTE G, ARTUS P (2004), Rapport au conseil d'analyse économique.

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.

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.

HOARAU C, TELLER R. (2001), *Création de valeur de l'entreprise et management de l'entreprise*, Ed.Vuibert, 217 p.

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

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

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.

LE LOUARN JYET GOSSELIN A (2000), GRH et profits : y a-t-il un lien ?, *Effectif*, vol., n°2, avril/mai, p.18-23.

LOUART P, BEAUCOURT C (2004), La décision de mesure en GRH, in *Actes du Congrès de l'agrh*, Montréal, 1-4 septembre, p.447- 464.

LOUART P, BEAUCOURT C (2004), La décision de mesure en GRH, in *Actes du Congrès de l'AGRH*, Montréal, 1-4 septembre, p.447- 464.

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

PERETTI J-M (2002), *Ressources Humaines et Gestion des Personnes*, Ed.Vuibert.

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.

WATSON WYATT'S Human Capital Index, (2001), Research, Watson Wyatt WorldWide : cite par Beaupré D. (2004), La mesure en GRH: état des lieux, *in Actes du Congrès de l'AGRH*, Montréal, 1-4 septembre, p 125-138.

RSE et parties prenantes : fondements conceptuels ?

Didier CAZAL
Professeur
Claree - IAE de Lille
didier.cazal@iae.univ-lille1.fr

Le terme de responsabilité sociale (ou sociétale) d'entreprise tend aujourd'hui à faire partie du langage courant. Associée à la notion plus globale de développement durable, la RSE fait l'objet d'initiatives internationales (ONU, OCDE, Commission européenne), de textes de loi (par exemple loi relative aux nouvelles régulations économiques de mai 2001 en France, loi sur les labels sociaux en Belgique, 2002), de normes nationales et interna-tionales de nature diverse. La notion fait ainsi l'objet d'une institutionnalisation notable. Elle laisse pourtant un ensemble de questions importantes ouvertes et souffre encore, au-delà des bonnes intentions qui lui sont associées et malgré de nombreuses tentatives, d'un défaut de conceptualisation.

La notion de responsabilité a fait l'objet de nombreux débats dans différents domaines. Pour l'entreprise, on peut ainsi décliner les dimensions suivantes (en nous inspirant assez librement de Van Luijk, 1990 et Wood, 1990) :

- Qui est responsable ? A qui imputer ou attribuer la responsabilité ? Dans le cas des entreprises, on sait, notamment sur un plan juridique, la difficulté d'identifier les porteurs de responsabilités. La complexité des entreprises modernes rend cette question particulièrement épineuse. Les travaux sur la gouvernance d'entreprise permettent d'éclairer cette question, notamment par l'examen des relations entre les acteurs concernés (actionnaires, conseil d'administration, instances de direction et de contrôle, dirigeants, cadres supérieurs…) et de leurs incidences en termes de décision.
- De quoi ? Quels sont les domaines de responsabilité ? Le développement durable en tant que finalité, donne à ces domaines une extension nouvelle : prise en compte de l'écologie locale et mondiale, des générations futures.
- Jusqu'où ? Quelle est l'étendue, la portée de la responsabilité ?
- Envers qui ? « La responsabilité est une relation entre un porteur et une instance à laquelle celui-ci rend des comptes » (Van Luijk, 1990, p. 41). Cette dimension relationnelle de la responsabilité est déterminante même si elle n'est pas toujours reconnue.

C'est à cette dernière question qu'est consacré pour l'essentiel ce papier. Cette dimension relationnelle de la responsabilité de l'entreprise est traduite le plus souvent par la notion de parties prenantes. Celle-ci vise à cerner les instances devant lesquelles l'entreprise est responsable de par son activité et son fonctionnement. Ce projet n'est pas aussi simple qu'il y paraît et nous soulignons alors la grande diversité des conceptions et leurs mérites. Il semble pourtant fondamental, dans les démarches d'audit sociétal en particulier, d'évaluer la

responsabilité sociétale des entreprises mais aussi d'identifier les parties prenantes envers qui s'exerce cette responsabilité.

Le papier se propose d'examiner la notion de parties prenantes et les développements théoriques et controverses auxquelles elle a pu donner lieu. Dans un premier temps, nous nous penchons sur la construction et la définition de cette notion (1.). Sans présenter une revue de littérature exhaustive, nous rappelons quelques éléments significatifs de problématisation de ce que les anglophones appellent théorie des parties prenantes (2.).

1. La notion de parties prenantes : qui prend quoi ?

La notion de parties prenantes tend à s'intégrer de plus en plus au langage commun. Intuitivement parlante et « riche en termes de description » (Mitchell et al., 1997, p. 853), elle constitue une référence obligée de tous les discours promouvant la responsabilité sociétale d'entreprise. Elle a néanmoins une origine vraisemblablement académique et de nombreux chercheurs nord-américains ont tenté de lui donner une assise théorique et de construire des programmes de recherche sur cette assise. Cette première partie vise simplement à rappeler ces différentes tentatives et surtout à identifier leurs présupposés et leurs non-dits.

De nombreux auteurs s'accordent sur le caractère heuristique et intuitif de la notion de parties prenantes. La définir plus explicitement s'avère plus ardu. Nous pouvons repérer deux temps dans ce travail de définition : un temps de recensement, visant à lister les parties prenantes, qui peuvent dans un second temps être catégorisées dans des typologies.

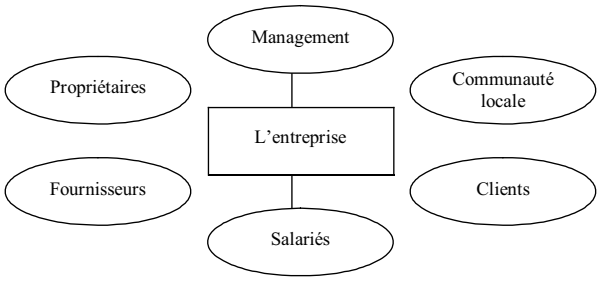
1.1 Eléments de définition : de l'intuition au recensement

Il revient à Freeman d'avoir le premier systématisé la notion, structurant son manuel de stratégie (1984) autour d'une démarche en termes de parties prenantes. Cette définition est très largement reprise comme point de départ dans la littérature qui s'est ensuite développée sur la question.

L'ambition originelle est de proposer une théorie alternative du capitalisme et de la grande entreprise, non plus centrée sur les actionnaires mais sur les parties prenantes. Cette opposition à la théorie standard (exposée par exemple par Friedmann) explique en partie certains principes de la théorie des parties prenantes, notamment la volonté de conférer un poids égal à toutes les parties prenantes, pour éviter ainsi l'écueil de privilégier à l'excès l'une d'entre elles au détriment des autres. Pour Evan et Freeman (1983/1993, p. 259), le concept de partie prenante est une généralisation de celui d'actionnaire, qui a été indûment privilégié par les théories existantes.

Ces auteurs retiennent deux définitions, l'une au sens étroit, l'autre au sens large. Ils s'attachent surtout à développer la première, dont la seconde n'est qu'une extension. Selon cette définition, les parties prenantes comprennent les groupes « qui sont vitaux pour la survie et la réussite de l'entreprise ». La définition large inclut tout groupe ou individu qui peut affecter l'entreprise ou être affecté par elle. La plupart des théoriciens des parties prenantes procèdent à la même distinction et représentent ainsi les parties prenantes dans une grande entreprise *(schéma 1)*.

Schéma 1 : modèle de l'entreprise en termes de parties prenantes



(Adapté de Evan et Freeman, 1983)

Ils précisent que les enjeux sont réciproques, car chaque groupe peut affecter l'autre en termes de nuisances ou de bénéfices, comme en termes de droits et de devoirs. Ils décrivent ensuite les différents éléments des parties prenantes en précisant la nature des enjeux et des relations qui les lient à l'entreprise. Les concurrents sont exclus car ils ne sont pas strictement nécessaires à la survie de l'entreprise ; la théorie des parties prenantes est également pertinente en situation de monopole. Evan et Freeman (1983/1993, p. 261) soulignent néanmoins que pouvoirs publics (régulant notamment la concurrence) et concurrents doivent être les premières parties prenantes à figurer dans l'approche étendue.

Ils précisent également que le management joue un rôle particulier, de par son intérêt (stake) « dans la fiction que constitue l'entreprise moderne » (1983/1993, p. 261). Si d'un côté, l'intérêt des dirigeants s'apparente à celui des salariés, liés qu'ils sont par un contrat de travail, ils ont aussi pour devoir la sauvegarde de la

santé de l'entreprise, intérêt qui peut l'emporter sur leur intérêt en tant que salariés. A ce titre, leur rôle consiste aussi à équilibrer les intérêts conflictuels des différentes parties prenantes. Ils font de cet équilibrage la condition même de la survie de l'entreprise(1983/1993, p. 262).

Ces éléments de définition amèneront Evan et Freeman à préciser davantage les fondements théoriques de leur conception des parties prenantes, contrairement à la majorité de leurs successeurs qui chercheront avant tout à donner des éléments rigoureux de définition et d'identification des parties prenantes.

Dans leur travail de synthèse, Mitchell, Agle et Wood (1997, p. 858) présentent et analysent vingt-sept définitions des parties prenantes, étalées sur une période allant de 1963 à 1995. Se démarquant sensiblement de la synthèse de ces auteurs, notre analyse met en avant une grande diversité d'acceptions et une forte hétérogénéité selon l'obédience et les inclinations des chercheurs (Business ethics, Business and society, sciences sociales, sciences de gestion…)

Un consensus assez large amène à centrer la théorie sur l'entreprise en particulier, même si certaines définitions prennent en compte les organisations quelles que soient leurs finalités. Pour certains auteurs (Donaldson et Preston, 1995), la théorie peut s'appliquer à d'autres organisations que les grandes entreprises, mais cela complique inutilement les problèmes centraux de la théorie. Si la nature des parties prenantes n'est pas toujours explicitement précisée, il s'agit dans la plupart des cas de groupes, plus rarement de personnes. Selon Mitchell et al. (1997), il n'existe pas de désaccord majeur sur la nature des entités concernées : personnes, groupes, riverains, organisations, institutions, sociétés, environnement naturel. Certains auteurs les considèrent comme des participants ou des composantes de l'entreprise.

Les relations avec l'entreprise sont décrites de manière variable, soit en termes de soutien, de dépendance (mutuelle le plus souvent), d'influence (parfois réciproque), d'impacts ou d'effets (exercés, subis ou les deux), plus rarement en termes d'interaction.

Elles sont généralement caractérisées par leurs intérêts (stakes), leurs buts ou objectifs, liés de manières diverses à l'entreprise. Dans certains cas, l'acceptation est assez formelle ou de nature strictement économique : droits, contrats , investissement, risque. Parfois, les auteurs se limitent à indiquer qu'elles retirent des avantages ou des inconvénients de leurs relations avec l'entreprise.

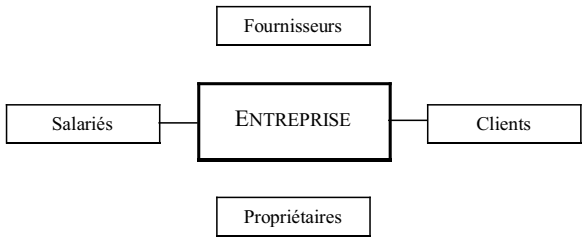
Les problèmes liés à l'identification des parties prenantes conduiront à l'élaboration de nombreuses typologies. Plus précisément, il s'agit d'introduire un peu d'ordre dans l'énumération de ces différentes composantes : la constitution de ces typologies relève d'un travail de catégorisation (permettant de dire qui ou quoi constitue une partie prenante) et d'un travail de hiérarchisation (l'énumération étant longue, un principe de sélection doit permettre d'en identifier certaines plus importantes que d'autres).

1.2. Identité et typologies des parties prenantes

Evan et Freeman ont posé le principe qu'on pouvait définir les parties prenantes de manière étroite (sens strict) ou large (sens large). Les typologies qui seront ensuite développées par de nombreux chercheurs systématisent ce principe. Mitchell et ses co-auteurs (1997) parlent de représentation en roue de bicyclette : à partir du schéma originel d'Evan et Freeman, il est possible d'ajouter un second cercle concentrique de parties prenantes d'une importance moins immédiate pour l'entreprise, voire un troisième pour des parties prenantes plus éloignées encore, de par leurs relations avec l'entreprise ou de par les incidences que l'entreprise peut avoir pour elles.

De nombreuses typologies ont été proposées, reposant le plus souvent sur des principes voisins. Nous évoquerons pour commencer, la distinction entre parties prenantes selon qu'elles sont de premier ou de second rang (primary, secondary) (Clarkson, 1995). Le critère de distinction est le suivant : sont de premier rang les groupes dont l'entreprise ne peut se passer sans remettre en cause son fonctionnement ou sa survie. L'entreprise doit pouvoir compter sur eux de manière continue : ils comprennent au moins les salariés, clients, actionnaires et fournisseurs. On peut schématiser ainsi les parties prenantes de premier rang de l'entreprise (schéma 2) .

Schéma 2 : les parties prenantes de premier rang



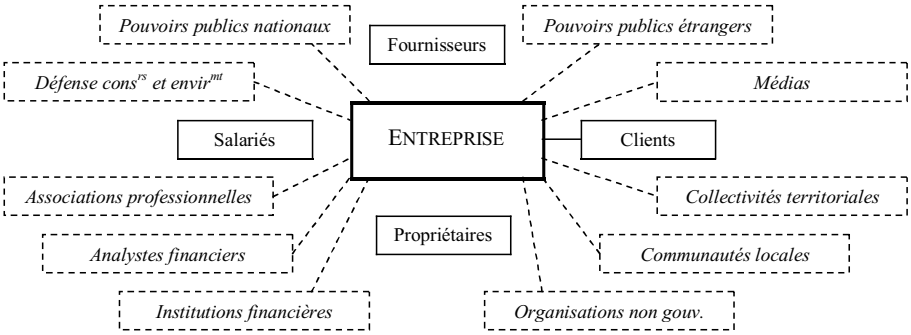
On peut noter que les différentes parties prenantes sont a priori positionnées sur un même plan et que leurs relations avec l'entreprise ne sont pas spécifiées. Managers (ou dirigeants) et communauté locale ne sont plus inclus dans ce premier cercle, à la différence de

l'approche développée par Evan et Freeman. On peut au moins identifier trois groupes de parties prenantes :

- fournisseurs, clients : les relations avec l'entreprise sont de nature commerciale, reposant sur des contrats (fournisseurs, voire clients et entreprises partenaires) ou un encadrement légal (droit de la concurrence, droit de la consommation),
- salariés : ils sont liés par un contrat de travail qui établit un lien de subordination en échange d'une rémunération,
- propriétaires : les actionnaires donnent mandat aux dirigeants pour faire fructifier leurs capitaux.

Les groupes de second rang ne sont pas essentiels ou déterminants pour le fonctionnement ou la survie de l'entreprise : ils exercent une influence sur elle ou en subissent une de sa part, sans être directement liés à elle par des transactions, des relations continues, systématiques ou formelles. Alors que le premier cercle des parties prenantes fait l'objet d'un consensus assez large, les autres parties prenantes sont diversement regroupées et recensées. Elles peuvent même être distinguées suivant leur plus ou moins grande proximité à l'entreprise, en termes de relations, d'effets, d'influence… On peut néanmoins en proposer la représentation suivante (schéma 3).

Schéma 3 : les parties prenantes de premier et de second rang



ll existe encore de nombreuses autres typologies qui reposent souvent sur des oppositions distinguant les parties prenantes selon :

- leur nature : interne (salariés, éventuellement actionnaires) ou externe,
- leurs intérêts : économiques ou sociaux, matériels ou symboliques,
- leurs relations avec l'entreprise : contractuelles ou non contractuelles, volontaires ou non volontaires,
- leur portée : locale, nationale ou internationale,
- leur contribution : ressources, capitaux, actifs plus ou moins tangibles.

Ces différentes typologies permettent d'affiner les distinctions. Il est néanmoins clair qu'elles posent, de par leur extrême diversité, des problèmes de regroupement et de catégorisation. Cela explique, qu'au-delà de la définition en extension, différents chercheurs aient proposé des définitions compréhensives, visant à doter la théorie des parties prenantes d'assises conceptuelles plus solides ou plus formalisées.

2. Vers une problématisation des parties prenantes

Pour de nombreux auteurs, la question de l'identification des parties prenantes renvoie à poser le principe suivant : « principle of who and what really counts », selon l'expression de Freeman. Ultérieurement, certains chercheront surtout à poser ce principes selon des termes plus rigoureux, voire à lui conférer des assises théoriques plus solides, étant donnée la diversité importante des conceptions proposées.

Il n'est pas certain que les tentatives de définition en substance des parties prenantes aboutissent à des résultats satisfaisants. Quelques auteurs tentent d'aller au-delà de l'énumération et de la classification des parties prenantes. Mitchell, Agle et Wood (1997) partent du principe qu'il importe de raisonner moins sur la nature des entités que sur les attributs selon lesquels les entreprises perçoivent et traitent certaines entités comme des parties prenantes plus ou moins pertinentes (2.1). Pour d'autres, comme Evan et Freeman, il s'agit d'établir des fondements théoriques permettant de conceptualiser la notion de parties prenantes, quitte à proposer de nouvelles conceptions de l'entreprise et du capitalisme (2.2). Enfin, la distinction dans la recherche sur les parties prenantes entre orientations empirique, instrumentale et normative a été largement acceptée par les chercheurs mais certains pensent qu'une théorie convergente, intégrant ces orientations demeure envisageable, au risque de perdre de vue des aspects fondamentaux (2.3).

2.1. Parties prenantes et parties prégnantes

Sans doute les tentatives de définir dans l'absolu les parties prenantes sont-elles vouées à l'échec. Mitchell, Agle et Wood (1997) invitent alors à aborder le problème sous un autre angle : comment certaines

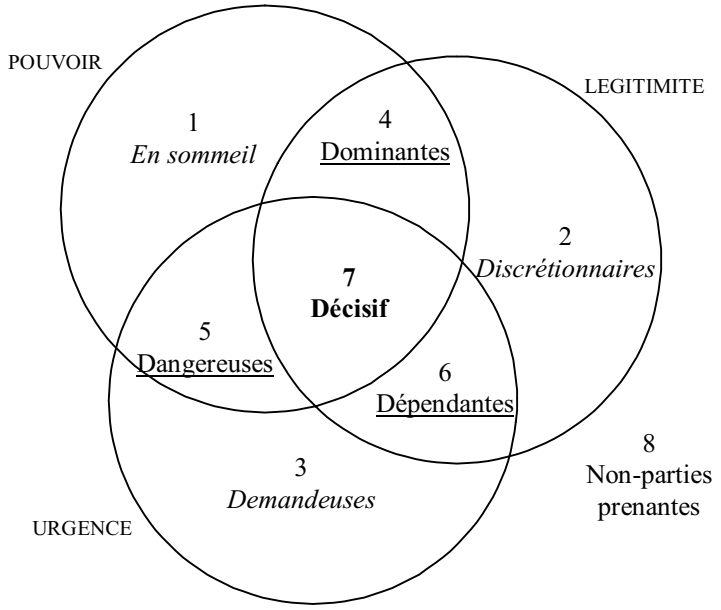
parties deviennent-elles « prenantes », autrement dit comment identifier les parties prenantes pertinentes pour une entreprise ? Quelles caractéristiques font qu'un groupe a toutes les chances d'être considéré par une entreprise comme partie prenante critique ? La théorie se tourne alors vers l'identification de la prégnance *(salience)* des parties.

Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent ainsi une théorie intégrée de l'identification et de la prégnance des parties prenantes. Trois critères, issu de leur revue de littérature, permettent de différencier les parties prenantes en termes de pertinence :

- le pouvoir : capacité d'influence sur l'entreprise ;
- la légitimité : perception ou présomption des actions d'une entité comme désirables ou appropriées selon certains systèmes de normes ou de valeurs sociales ;
- l'urgence : caractère pressant des demandes portées par les parties prenantes, obligation pour les dirigeants d'y répondre dans des délais acceptables pour ces dernières.

Cette dernière dimension donne en particulier son caractère dynamique au modèle. Ces attributs peuvent être présents à des degrés variables et évoluer dans le temps, se manifestent de manière plus ou moins consciente chez les parties prenantes qui peuvent être plus ou moins déterminées à y recourir, et ils peuvent être plus ou moins perçus par les dirigeants qui leur accorderont plus ou moins d'attention ou d'importance. Mitchell et al. Y voient des phénomènes perceptuels socialement construits.

Schéma 4 : typologie des parties prenantes selon leurs attributs



Italique : latent - Souligné : en attente - Gras : qui s'impose, qui fait autorité

Les trois critères permettent de définir quatre familles distinctes d'instances : les parties prenantes qui font autorité, les parties prenantes en position d'attente, les parties prenantes latentes, les parties non-prenantes.

- Seuls les groupes réunissant les trois critères représentet des parties prenantes critiques : ils s'imposent en tant que tels, il est vital pour l'entreprise de les prendre en compte puisqu'ils sont à la fois dotés de pouvoir légitimite à l'égard de l'entreprise et que leurs demandes présentent un caractère pressant qui ne peut être différé.
- La présence de deux des trois critères définit des parties prenantes en attente, potentielles (dominantes, dépendantes ou dangereuses), auxquelles ne manquent qu'un attribut pour s'imposer auprès de l'entreprise ; disposant de ressources encore importantes, ces parties prenantes sont assez actives à l'égard de l'entreprise, entretiennent des relations soutenues avec elle et requièrent de sa part un traitement approprié.
- La présence d'un seul critère caractérise les parties prenantes latentes (demandeuses, en sommeil ou discrétionnaires) : elles constituent à ce titre un troisième cercle, sans être négligeables, leur prise en compte n'est pas prioritaire ; néanmoins, les attributs étant variables et évolutifs dans le temps, elles constituent un risque (ou une opportunité…) potentiel pour l'entreprise.
- L'absence de tous les critères exclut le groupe considéré des parties prenantes *("8" dans le schéma 4)*.

Cette approche présente un ensemble de caractéristiques théoriques enrichissantes. Il s'agit d'une théorie contingente : il n'y a pas de parties prenantes dans l'absolu, leur prégnance dépend d'un ensemble de facteurs variables. Cette approche est également relationnelle : les facteurs qualifient davantage les relations entre entreprise et entités que les entités elles-mêmes. Elle présente également un caractère dynamique, puisqu'elle permet d'envisager l'évolution d'une même partie prenante vers des positions différentes à l'égard de l'entreprise et des degrés variables de prégnance. Enfin les auteurs la qualifient eux-mêmes de cognitive pour la place qu'elle accorde à la perception par l'entreprise des attributs et de leur importance, et à la conscience qu'en ont les parties prenantes et leur détermination à les faire jouer dans leurs relations à l'entreprise.

Enfin sur un plan conceptuel, cette approche combine des apports issus de nombreuses théories : théorie de l'agence, des coûts de transaction, de la dépendance des ressources, néo-institutionnalisme, écologie des populations d'organisation, théorie comportementales des organisations (Cyert et March).

2.2. Repenser l'entreprise et le capitalisme ?

Sur quoi reposent les différents éléments évoqués, visant la définition, la catégorisation ou la construction de typologies ? Existe-t-il certaines propositions fondamentales sur lesquels reposent les recherches qui visent à construire une théorie des parties prenantes ? L'opposition à la vision centrée sur les actionnaires (telle que la défend par Friedmann notamment), est certes constitutive de l'approche en termes de parties prenantes, mais cela ne saurait suffire au développement de programmes de recherche. La théorie de l'agence fournit pour une large part l'assise théorique de la vision centrée sur les actionnaires ; sur quelles bases théoriques peut reposer l'analyse des parties prenantes ? Quelques auteurs ont à notre connaissance cherché à formuler de tels principes fondateurs, à argumenter de leur pertinence et de leur fécondité et à en tirer des conséquences pour des recherches ultérieures.

Mitchell, Agle et Wood (1997) soulignent que leur analyse des parties prenantes est centrée sur les dirigeants dont les représentations sont centrales dans la construction de la prégnance des parties prenantes. De cette approche cognitive, ils tirent les conséquences de ce point pour la conception de l'entreprise : une coalition d'intérêts divergents dépendantes de l'environnement, un nœud (nexus) de contrats au centre duquel se trouvent les managers, seule partie prenante à entretenir des relations contractuelles (explicites ou implicites) avec toutes les autres parties prenantes et à maîtriser les systèmes de décision de l'entreprise. Ils indiquent néanmoins que d'autres conceptions sont possibles, notamment celle de Freeman et Evan qui considèrent l'entreprise comme « une série de contrats multilatéraux entre parties prenantes » (cité par Michell et al., 1997, p . 871) sans attribuer un rôle central aux dirigeants ; il s'agit alors d'une approche en termes de théorie des réseaux sociaux. Ces deux auteurs, les premiers à avoir tenté de conceptualiser les parties prenantes, ont également cherché à en formaliser les fondements théoriques, au-delà de leurs réflexions sur la définition et l'identification des parties prenantes (voir plus haut 1.1).

Dans un de leurs articles précurseurs, Evan et Freeman (1983) définissent deux séries de principes. La première ont une vocation relativement modeste, non pas d'établir des principes absolus ou des axiomes, mais de servir de guide, d'hypothèses de travail permettant de traiter certaines questions fondamentales :

- principe des droits : l'entreprise et ses managers ne peuvent pas violer les droits légitimes des autres à déterminer leur propre avenir ;
- principe des effets : l'entreprise et ses managers sont responsables des effets de leurs actions sur les autres.

Il s'agit de principes assez généraux, encore centrés sur l'entreprise, mais fondés sur une conception ouverte de celle-ci dont les auteurs établissent les relations fondatrices avec « les autres ». Ils définissent certaines obligations fondatrices. C'est autour du second principe que se construit le concept de partie prenante, dont Evan et Freeman (1983, p. 259) soulignent qu'il « est une généralisation de la notion d'actionnaires (stockholders) ».

Selon Evan et Freeman, on « peut cristalliser les applications particulières de ces deux principes à la théorie des parties prenantes en deux principes plus poussés (…) qui peuvent servir de fondement à l'articulation de la théorie » (1994, p. 262) :

- P1, principe de légitimité : l'entreprise doit être gérée dans l'intérêt de ses parties prenantes. Les droits de ces groupes doivent être assurés et plus encore, ces groupes doivent participer, en un certain sens, aux décisions qui peuvent substantiellement affecter leur bien-être.
- P2, principe fiduciaire : le management entretient une relation fiduciaire avec ses parties prenantes et avec l'entreprise comme entité abstraite. Il doit agir dans le sens des intérêts des parties prenantes, en tant qu'il est leur agent, et il doit agir dans le sens des intérêts de l'entreprise pour assurer sa survie, sauvegardant les intérêts à long terme de chaque groupe.

Ces deux principes « are guiding ideals for the immortal corporation as it endures through generations of particular mortal stakeholders » (p. 262). Le premier redéfinit la finalité de l'entreprise en fonction des deux premiers principes : « any social contract that justifies the existence of the corporate form includes the notion that stakeholders are a party to that contract » (p. 263). Plus encore, ils posent que les parties prenantes ont des droits inaliénables à participer aux décisions qui les concernent. Une justification majeure de ce principe réside dans l'incohérence de la vison basée sur les actionnaires.

Le principe suivant précise qu'il est du devoir des dirigeants de reconnaître les exigences et les réclamations des parties prenantes. Il insiste sur la nécessité d'une perspective de long terme d'une part et sur une conception de l'entreprise comme forum d'interaction des parties prenantes.

Evan et Freeman partent d'une conception assez large de l'entreprise pour formuler et décliner les principes de la théorie des parties prenantes ; Pérez parle à ce titre d'une « approche pluraliste multivariée » (Pérez,

2003, p. 36). On peut également remarquer qu'en ce sens, ils sont fidèles à leur engagement un peu utopique de réforme du capitalisme et de la grande entreprise : ils opposent au capitalisme actionnarial un capitalisme partenarial, pour reprendre les termes de Charreaux (2003)[1]. Ils cherchent à donner une assise et des arguments théoriques à cette conception.
La théorie des parties prenantes pour Evan et Freeman (1983/1993, p. 262) vise ainsi rien moins qu'à redéfinir la finalité même de l'entreprise : servir de véhicule à la coordination des intérêts des parties prenantes. C'est à travers la firme que les parties prenantes améliorent leur position dans des échanges volontaires avec elle. A ce titre, ils évoquent l'impératif kantien de respect des personnes et qualifient alors de kantien le capitalisme qu'ils prônent, fondé sur les parties prenantes et non plus sur les seuls actionnaires.

2.3 Divergence et convergence : une myopie épistémologique ?

Ces ambitions originelles du fondateur de la théorie des parties prenantes ne seront pas reprises par ses successeurs, ni non plus directement remises en cause.

A la suite des travaux de Donaldson et Preston (1995), il est devenu d'usage de disjoindre les questions originelles en :

- un volet descriptif : qui (ou que) sont les parties prenantes, à quelles conditions les managers sont amenés à considérer certaines entités comme des parties prenantes ? Quels sont les comportements observables des dirigeants à l'égard des parties prenantes ?
- un volet instrumental : en quoi leur prise en compte permet à l'entreprise d'améliorer ses performances ? A quel type de résultat aboutit telle manière de prendre en compte les parties prenantes ?
- un volet normatif : pourquoi les managers doivent-ils considérer certaines entités comme parties prenantes ? Comment les dirigeants doivent-ils se comporter à l'égard de leurs parties prenantes ?

Pour différents auteurs, les deux premiers volets relèvent en définitive d'une approche voisine, une théorie empirique des parties prenantes (visant à expliquer ou comprendre les comportements effectifs à l'égard des parties prenantes et les résultats qui en découlent) tandis que le dernier volet s'inscrit dans une théorie normative, fondée sur l'éthique. Pour certains, les deux approches sont irréductibles et fondamentalement divergentes ; il est tentant ici d'établir un parallèle entre le courant Business and Society (qui se veut relativement neutre, tout en intégrant l'éthique des affaires comme une approche parmi d'autres de son objet) et celui de Business Ethics (qui revendique évidemment une dimension et une portée morales). Dans leur intéressante synthèse, Mitchell et ses co-auteurs (1997) reprennent cette partition entre théorie descriptive et théorie normative.

Pour d'autres, même si la distinction est pertinente, elle constitue un frein au développement de la théorie des parties prenantes une réconciliation est possible ; Jones et Wicks (1999) proposent ainsi les éléments d'une théorie convergente. Pour cela, comme Evan et Freeman, ils formulent des prémisses (Jones et Wicks, 1999, p. 207) :

- l'entreprise a des relations avec de nombreux groupes constitutifs (« parties prenantes ») qui affectent ses décisions et sont affectés par elle (Freeman, 1984),
- la théorie s'intéresse à la nature de ces relations, à la fois en termes de processus et de résultats pour la firme et ses parties prenantes,
- les intérêts de toutes les parties prenantes (légitimes) ont une valeur intrinsèque et aucun ensemble d'intérêts n'est supposé dominer les autres (Clarkson, 1995 ; Donaldson, Preston, 1995),
- la théorie se centre sur la prise de décision managériale (Donaldson, Preston, 1995).

Nous notons ici simplement quelques différences avec les approfondissements originaux apportés par Evan et Freeman. Jones et Wicks reprennent leurs prémisses à différents auteurs, les considérant comme acquises : ils considèrent alors la théorie des parties prenantes comme dotée d'un noyau dur. A partir de ce noyau dur, les différentes théories divergent selon eux entre deux types d'orientations, empirique et instrumentale, basée sur les sciences sociales, ou normative, basée sur l'éthique. Il est possible selon eux d'intégrer ces deux orientations dans une théorie ou un ensemble de théories convergentes, à la fois normatives, donc moralement saines et viables sur le plan de la pratique. Celles-ci doivent disposer d'un noyau dur normatif rigoureux et d'arguments instrumentaux soutenant ce dernier, afin de démontrer leur caractère praticable » (Jones et Wicks, 1999, p. 217).
Ces propositions sont pourtant loin de faire l'unanimité, notamment pour des raisons épistémologiques. Malgré leurs efforts d'intégration, leur tentative soulève de vives controverses, comme en témoignent les réponses de Treviño et Weaver, Gioia, Freeman, Donaldson, dans le même numéro *d'Academy of Management Review*.

[1] Celui-ci ne s'appuie pas sur le corpus de la littérature sur les parties prenantes, mais à partir d'autres références parvient à des réflexions très convergentes.

La réaction de Freeman à cet égard nous paraît particulièrement saine : il récuse la pertinence même de la distinction fait-valeur qui fonde celle entre orientations descriptive-instrumentale et normative. Pour lui la théorie des parties prenantes est d'emblée normative, même dans ses propositions a priori les plus empiriques. Il insiste d'ailleurs sur le terme de *stakeholder*, lui-même loin d'être neutre d'un point de vue axiologique, pour souligner que cette théorie ne peut être que normative de part en part, sans que cela nuise nécessairement à ses qualités descriptives, à sa cohérence ou à sa portée pratique.

Fidèle à une certaine forme de pluralisme, il invoque au contraire la nécessité, non d'une théorie unifiée ou convergente, mais de récits justement divergents pour éclairer de manières différentes et utiles les organisations en termes de parties prenantes, parce qu'il « y a plus d'une manière d'être efficace dans le management des parties prenantes » (Freeman, 1999, p. 235).

La tentative de Jones et Wicks repose sur la reprise des éléments les plus largement acceptés de la théorie des parties prenantes, en faisant l'impasse sur leurs soubassements théoriques, certes le plus souvent implicites et peu assurés. La focalisation du débat sur l'opposition normatif-descriptif est non seulement discutable mais également trompeuse puisqu'elle détourne de la recherche de fondements conceptuels plus solides.

conclusion

La théorie des parties prenantes proposent un ensemble de renouvellements intéressants pour la recherche en gestion, comme pour les praticiens de la GRH et de l'audit social.

Elle offre l'opportunité de concevoir les organisations modernes dans leur complexité croissante, comme en atteste le développement d'activités de mécénat, de lobbying, de filialisation, d'externalisation, d'essai-mage qui tendent à élargir les missions traditionnelles de l'entreprise comme son périmètre d'action. Les débats récents sur les délocalisations, leurs incidences sur l'emploi et la désindustrialisation montrent également la pertinence et la nécessité d'une vision élargie de l'entreprise.

Cette théorie invité également à renouveler et approfondir la vision de l'environnement de l'entreprise : loin de se limiter à un champ de forces concurrentielles, composé pour l'essentiel d'entités comparables, il est peuplé de nombreuses entités sociales et politiques auxquelles l'entreprise est redevable. Elle propose ainsi une vision complexe de l'environnement. Plus spécifiquement, elle permet de posés en des termes renouvelés la question des relations entre entreprise et société, souvent polémique et posée en termes conflictuels ou dichotomiques.

Ces mérites étant posés, nous sommes conscients qu'une critique plus approfondie est également nécessaire, mais faute de place, nous la reportons dans un autre papier. Il est manifeste que des approfondissements théoriques y sont nécessaires, et que, chez certains auteurs au moins, les fondements théoriques sont fragiles ou discutables. Il peut paraître étonnant que d'autres notions concurrentes ou d'autres conceptualisations ne soient guère développées, particulièrement dans les milieux de recherche sans traditions de recherche en business ethics et business and society, comme c'est le cas dans la plupart des pays d'Europe. Cette notion est-elle la seule « partie prenante » de la RSE ???

Bibliographie

CALLON M., LASCOUMES P., BARTHES Y. (2001) Agir dans un monde incertain – Essai sur la démocratie technique, Paris : Seuil.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F. (2004) Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, enjeux, stratégies, Paris : La Découverte.

CHARREAUX G. (2003) « Le gouvernement d'entreprise » in Allouche J. (coord.) Encyclopédie des ressources humaines, Paris : Vuibert, p. 628-640.

CLARKSON M.B.E. (1995) « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », Academy of Management Review, 20(1), p. 92-117.

Damak-Ayadi S., Pesqueux Y. (2003) « La théorie des parties prenantes en perspective », Journée AIMS « Développement durable et entreprise », Angers, mai.

DONALDSON T., PRESTON L. (1995) « The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence and implications », Academy of Management Review, 20(1), p. 65-91.

EVAN W.M., FREEMAN R.E. (1983) « A stakeholder theory of the modern corporation : Kantian capitalism », in Beauchamp T.L., Bowie N. (eds.) Ethical theory and Business, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, p. 75-84 (réédition citée, id. in Chryssides G.D., Kaler J.K. (1993) An Introduction to Business Ethics, Londres : Chapman & Hall, p. 254-266).

FREEMAN R.E. (1999) « Response: Divergent Stakeholder Theory », Academy of Management Review, 24(2), p. 233-236.

GÉLINIER O. (1991) L'éthique des affaires, halte à la dérive, Paris : Seuil.

JONES T.M., WICKS A.C. (1999) « Convergent stakeholder theory » », Academy of Management Review, 24(2), p. 206-221.

DE LA BRUSLERIE H. (coord.) 2thique, déontologie et gestion de l'entreprise, Paris : Economica.

MARTINET A.C. (1984) Management stratégique : organisation et politique, Paris / McGraw Hill.

MERCIER S. (2001) « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », XIème Conférence de l'AIMS, Québec, juin.

MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997) « Toward a theory of stakeholder identification ans salience : defining who and what really counts », Academy of Management Review, 22(4), p. 853-886.

MOUSSÉ J. (1993) Ethique et entreprises, Paris : Vuibert.

PADIOLEAU J.G. (1989) « L'éthique est-elle un outil de gestion ? », Revue Française de Gestion, juillet-août-septembre, p. 82-91.

PÉREZ R. (2003b) La gouvernance de l'entreprise, Paris : La Découverte.

SAINSAULIEU R. (dir.) (1990) L'entreprise, une affaire de société, Paris : Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

SETHI S.P., STEIDLMEIER P., FALBE C.M. (eds.) (1991) Scaling the Corporate Wall. Readings social issues of the nineties, Englewood Cliffs (NJ) : Prentice Hall.

VAN LUIJK H. (1990) « Les trois faces de la responsabilité », Projet, n°24, hiver, p. 40-48.

WOOD D.J. (1991) « Corporate social performance revisited », Academy of Management Review, 16(4), p. 691-718.

WOOD D.J. (1990) Business and Society, New York : Harper Collins.

RSE : parties prenantes et partis pris

Didier CAZAL

Maître de Conférences
CLAREE - IAE de Lille
cazal@iae.univ-lille1.fr

Anne DIETRICH

Maître de Conférences
CLAREE - IAE de Lille
anne.dietrich@iae.univ-lille1.fr,

Dans un premier temps, nous contextualisons cette notion, en montrant qu'au-delà du jeu de mots (dans *stakeholder*, *stake* signifie à la fois intérêt et enjeu), elle implique des intérêts et comporte des enjeux qui sont loin d'être seulement scientifiques. Dans un deuxième temps, nous rappelons certains éléments saillants de l'histoire de cette notion, qui après avoir émergé dans les années quatre-vingts, commence seulement aujourd'hui à être consacrée dans nombre de débats publics. Dans un troisième temps, nous soulignons les limites des tentatives de définition de la notion de parties prenantes. Les fondements théoriques qui sont alors évoqués sont enfin examinés dans un dernier temps. En conclusion, nous suggérons quelques voies d'approfondissement et de renouvellement, nécessaires à notre avis pour fonder plus solidement les analyses de la RSE.

1. Des enjeux sociaux : une notion partisane et auto-renforçante

Cette première partie vise à souligner que loin d'être neutre, la notion de parties prenantes est lourde d'enjeux pratiques : elle fournit des arguments à des acteurs qui peuvent alors légitimement demander des comptes aux entreprises. Le développement de discours académiques contribue à renforcer encore la légitimité de la notion, en particulier sa pertinence sociale.

La notion de parties prenantes est étroitement liée à celle de responsabilité sociale d'entreprise. On peut d'ailleurs rappeler qu'étymologiquement, le terme de responsabilité renvoie à l'idée de « répondre de ». La notion de parties prenantes vise à cerner les instances devant lesquelles l'entreprise est responsable, de par son activité et son fonctionnement. Nous excluons évidemment des considérations philosophiques qui renvoient la responsabilité devant une instance abstraite ou invisible (entité divine, conscience personnelle, système de valeurs plus ou moins individuelles ou collectives). Dans certains cas, les instances évoquées sont relativement abstraites ou invisibles (l'opinion publique, les générations futures, l'environnement), mais elles se manifestent à travers des représentants (élus, associations de défense, lobbies, organismes internationaux et ONG), des porte-parole (médias notamment, instituts de sondage) ou des incarnations (usagers, voire enfants).

La notion de partie prenante prédomine de très loin pour traiter de la question des instances de RSE, même si d'autres notions ont été évoquées, sans connaître de développements très importants. C'est le cas de la notion de forum de responsabilité (Van Luijk, 1990) porteur d'une compétence, ou la notion de forum hybride (Callon et al., 2001), développée dans le contexte un peu différent de la démocratie technique.

De manière révélatrice, après deux chapitres décrivant les contextes, le manuel de *Business and Society* de Wood (1990) consacre un chapitre à la notion de parties prenantes avant de définir les notions de RSE et de performance sociale d'entreprise dans le chapitre suivant. Dans le contexte nord-américain, les notions de RSE et de parties prenantes sont étroitement articulées, voire coextensives. L'une des notions est souvent définie à partir de l'autre ; ainsi pour Jones, la responsabilité sociale d'entreprise est l'idée que « les grandes entreprises ont une obligation envers des groupes constitutifs dans la société, autres que les actionnaires, et au-delà de celle prescrite par la loi ou un accord collectif » (Jones, 1980, cité par Wood, 1997, p. 856).

Il est significatif que cette notion se voie accorder une place importante, dans les discours aussi bien académiques qu'émanant de multiples organisations. Elle accrédite de fait une certaine vision de l'entreprise et de son environnement, mais elle est également porteuse d'enjeux et d'intérêts (justement, des *stakes* en anglais !).

La RSE, promue par de multiples organisations, crée de nouveaux besoins et demandes (rapports sociétaux, labels, normes, discours de justification tels que codes, chartes ou principes d'entreprise), ce qui explique aussi, de manière plus étroitement économique, son essor. Cette notion, avec celle de partie prenante, crée de fait un marché de la légitimité où il est logique que cherchent à se structurer, se positionner ou se renforcer nombre d'acteurs des sociétés contemporaines : ils en viennent de fait à se comporter en parties prenantes, à réclamer des comptes... Promouvant la RSE, une organisation s'affirme implicitement comme partie prenante des entreprises, ce qui la met en position de leur demander des comptes…A ce titre, la notion, quelle que soit sa pertinence théorique et sa portée empirique, produit des effets de réalité.

La RSE et la notion de parties prenantes consacrent un élargissement de la sphère publique à un ensemble de questions centrées sur l'entreprise et sa gestion. Cette mise en débats publics de l'entreprise doit également être relié à la multiplication des « affaires », licenciements boursiers abusifs, malversations financières, catastrophes écologiques, délocalisations sauvages, scandales Enron, Andersen, Parmalat… Toutes ces affaires ont appelé l'attention d'un large public sur les incidences de la conduite des entreprises. De fait, la question de la légitimité publique des entreprises tend à prendre une importance croissante.

Reste qu'il s'agit de notions originellement développées dans les cercles académiques. Elles ne connaîtront de véritable reconnaissance publique qu'en se combinant avec des enjeux sociaux et un contexte particulier,

- elles en donnent des éléments de lecture,
- elles fournissent des arguments à des acteurs émergents
- elles en renforcent ou en légitiment la position
- ce qui confère à ces notions une pertinence et une légitimité nouvelles.

A ce titre, la notion comporte donc des enjeux qui ne sont pas seulement scientifiques. Elle possède même une dimension auto-réalisatrice, puisqu'elle peut servir à des groupes divers pour revendiquer des droits auprès des entreprises. Même pour des organismes internationaux reconnus, il est clair que la promotion de la RSE et donc des parties prenantes contribue à renforcer leur rôle et leur légitimité comme interlocuteurs des entreprises, représentants de différentes communautés, porteurs de valeurs et de projets collectifs.

2. Emergence et réémergence, cycles et cercles

L'engouement pour les notions de parties prenantes et de RSE tient pour partie à un phénomène de mode, comme la gestion et l'entreprise en connaissent régulièrement. Nous voulons montrer ici qu'il s'agit moins d'une émergence récente et progressive que d'une redécouverte. Ces notions ont connu un premier essor dans les années soixante, dans un contexte particulier, celui du développement du management stratégique. Après une période d'oubli relatif, elles reviennent sur le devant de la scène une vingtaine d'années plus tard, par d'autres voies et d'autres voix. Ces notions ont donc connu un développement cyclique, lié aussi aux contextes et aux cercles, académiques, institutionnels et professionnels qui les ont portées.

2.1. Quelques éléments d'histoire des notions

Les premiers manuels américains de *business policy* évoquent dès le début des années soixante la notion de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE, *Corporate*

social responsibility en anglais) ; Ansoff, l'un des premiers théoriciens de la stratégie à introduire la notion de *stakeholders*, est ainsi considéré comme un précurseur de la théorie des parties prenantes. En France, Martinet introduit cette perspective dès 1984. Cette notion a donc une assez longue histoire, entrecoupée d'éclipses, au gré des modes managériales et des courants académiques.

La notion avec la nébuleuse de problématiques auxquelles elle peut renvoyer est ensuite éclipsée dans les champs académiques et managériaux par d'autres notions, comme celles de culture d'entreprise. Avec cette notion, un recentrage s'effectue sur l'entreprise, son unité et sa cohésion. Il est ici tentant de faire un parallèle avec l'évolution de la stratégie et son partage entre l'analyse concurrentielle, concentrée sur les forces du marché et de l'environnement et le positionnement de l'entreprise, et l'analyse en termes de ressources, focalisée sur le potentiel spécifique de l'entreprise, le développement de l'apprentissage et de compétences spécifiques.

Dans les années quatre-vingt, la vogue de l'éthique des affaires remet la notion de parties prenantes au goût du jour ; les problématiques qui émergent alors, tout en étant enrichies de références philosophiques sont encore entachées d'un certain moralisme. Le courant de *Business ethics* suscitera une intense créativité académique (chaires, revues, associations savantes) et professionnelle (postes en entreprises, indices boursiers, labels, conseil et formation, publications, reconversion de prédicateurs et philosophes…). On pourrait y voir la résurgence d'un certain puritanisme nord-américain ; ce contexte d'émergence spécifique explique en partie le succès et les échos plus modestes que l'éthique des affaires rencontre en France (voir néanmoins, pour des exemples français plus tardifs et dans des registres très différents : Gélinier, 1991 ; de La Bruslerie, 1992 ; Moussé, 1993 ; Padioleau, 1989).

Le courant *Business and society* (voir par exemple Sethi et al., 1991, Wood, 1990) inscrit un peu plus tard ces problématiques dans un cadre plus large mais connaît un succès moindre, notamment sur le « vieux continent » ; l'ouvrage coordonné par Sainsaulieu (1990) offre des contributions dans ce sens, mais sans référence à ces courants nord-américains, et dans une perspective essentiellement sociologique. Les considérations éthiques y sont intégrées, mais seulement comme une démarche parmi d'autres pour analyser l'objet propre de ce courant. L'analyse des parties prenantes et de la RSE y est largement développée ; ces notions constituent des pierres angulaires de l'étude des relations entre entreprise et société.

Aujourd'hui débarrassée de ce contexte philosophico-moraliste, la notion de RSE fait son retour sur scène, cette fois dans le sillage de la notion de développement durable, avec la bénédiction de nombres d'ONG et d'organismes internationaux.

La notion de « parties prenantes » joue un rôle important dans la RSE, sur un plan aussi bien théorique qu'empirique, puisqu'elle indique vis-à-vis de qui s'exerce cette responsabilité. Dans le champ académique, en particulier nord-américain, se sont développées différentes théorisations de cette notion de parties prenantes, avec ses controverses, débats, tentatives de synthèse, voire d'élaboration d'un véritable paradigme ; Mitchell et al. (1997), et Jones et Wicks (1999) proposent des synthèses et des essais de théorisation assez ambitieux ; ces derniers auteurs ont suscité une vive controverse comme en attestent les réponses à leur papier dans *Academy of Management Review* par Treviño et Weaver, Gioia, Freeman, Donaldson. En français, la littérature est évidemment beaucoup moins abondante et plus récente mais des éléments de synthèse et de discussion sont apportés notamment par Damak-Ayadi et Pesqueux (2003) et Mercier (2001). Ces deux notions posent par ailleurs des problèmes de traduction ou de transposition en français.

2.2. Des problèmes de traduction

Notons que le passage dans la langue française de ces notions implique un certain nombre d'ajustements, d'approximations ou de conventions. Comment rendre *Corporate Social Responsibility* ? Le premier terme est généralement rendu par « d'entreprise » même s'il renvoie en anglais moins à une entité large qu'à la direction générale ou à la grande entreprise privée. Le second terme est parfois rendu par « social » avec une connotation devenue particulière en français, renvoyant soit aux relations sociales, donc aux relations entre employeurs et salariés et leurs représentants respectifs, soit plus largement aux politiques sociales, à la situation du marché de l'emploi, au système de protection sociale, aux phénomènes d'exclusion et de précarisation… Pour d'autres, l'adjectif « sociétal » renvoyant plus largement encore à l'ensemble de la société s'avère plus adéquat et fait l'objet d'un certain consensus. Le terme de *Responsiveness*, désignant une forme plus active de responsabilité, résiste à la traduction malgré quelques tentatives (attention ou sensibilité par exemple).

Le terme de *stakeholder* est plus difficile à rendre en français ; l'usage est de le traduire par « parties prenantes », ce qui gomme l'opposition fondatrice entre *stakeholders* et *stockholders* (actionnaires). Certains lui préfèrent alors « parties intéressées » ou « porteurs d'enjeux », voire « ayant-droit », sans doute plus fidèles dans l'esprit, à l'anglais mais moins évocateurs en français (voir Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Freeman (1999, p. 234) indique que si le terme de *stakeholder* s'est imposé concurremment à d'autres, comme *interest groups* ou *publics*, c'est pour de bonnes raisons : ce terme est constitué par un jeu de mots remettant en question le primat des actionnaires (*stockholders*). Il existe des enjeux et des intérêts importants au-delà de la seule propriété du capital ; même s'il est souvent plus correct en français de rendre *stake* par intérêt, l'idée d'enjeu y est importante : quelque chose se joue entre l'entreprise et ses parties prenantes. Le choix du terme français, même s'il est souvent considéré comme maladroit ou approximatif, n'est certainement pas innocent (même si nous ne possédons pas d'éléments sur ses origines) et permet de pointer d'autres aspects. Ainsi Pesqueux évoque-t-il avec pertinence des « parties qui ne prennent pas », des parties muettes : celle-ci, dépourvues de voix, représentant ou porte-parole sont alors exclues.

Cette notion est intuitivement intéressante et séduisante, elle possède incontestablement un certain pouvoir heuristique. Il nous paraît opportun d'examiner ses soubassements théoriques, les enjeux qui s'y attachent et les défis qu'elle pose aux sciences de gestion.

3. Frontières et formes des parties prenantes

Cette troisième partie est consacrée aux efforts d'approfondissement, essentiellement nord-américains, de la notion de parties prenantes. On doit reconnaître à la notion de parties prenantes une valeur heuristique indubitable. Pourtant les différentes tentatives visant à lui donner des bases théoriques plus fermes sont loin d'être satisfaisantes.

Nombre d'auteurs s'accordent sur l'insuffisance des développements théoriques dans ce courant de recherche. Pourtant les travaux critiques restent rares et vont davantage dans le sens d'une synthèse ou d'une intégration des éléments théoriques existants que dans le sens d'un renouvellement et d'un approfondissement réels.

3.1. Qui compte ? Sur quoi ?

Cette théorie se construit pour une large part dans une opposition à l'idée que les actionnaires sont les seuls envers qui l'entreprise a des responsabilités et donc des comptes à rendre. Dès lors, envers qui est-elle responsable et de quoi ?

De nombreux travaux sont consacrés à l'identification des parties prenantes. On distingue en général ces dernières en fonction de leur proximité à l'entreprise (intérêts directs liés, transactions formelles, formes d'influence plus ou moins réciproque), ou plus éloignées et moins directement touchées ou concernées par l'entreprise.

Evan et Freeman (1983/1993) intègrent dans les parties prenantes proches les dirigeants à côté des salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et communauté locale. La firme qui reste au centre de la constellation de parties prenantes devient alors curieusement vidée de sa substance. Elle ne se définit que par les relations qu'elle entretient avec un ensemble de groupes, le management (dirigeants) se définissant par « its role as an agent for these groups » (Evan et Freeman, 1983/1993, p. 255). L'idée centrale est qu'au lieu de se définir par leurs devoirs à l'égard des actionnaires, le rôle des dirigeants se caractérise par la relation fiduciaire qu'ils entretiennent avec l'ensemble des parties prenantes. La relation avec les actionnaires est n'est alors plus exclusive ; de plus elle se trouve redéfinie en termes de soutien indispensable à la survie de l'entreprise et d'exigences légitimes envers elles, c'est-à-dire dans les mêmes termes que les relations avec les autres parties prenantes au sens étroit. La firme doit être reconceptualisée autour de la question suivante : « au profit et aux dépens de qui la firme doit-elle être gérée ? » (ibid. p. 255).

La plupart des auteurs qui suivront reprennent cette catégorisation des parties prenantes, à l'exception des dirigeants, « réintégrés » dans le noyau central de la firme. A défaut de développements conceptuels, ce listage des parties prenantes est devenu le noyau dur de ladite théorie des parties prenantes. Des piliers de la théorie des parties prenantes reconnaissant ainsi : « quels groupes spécifiques constituent quel type de partie prenante, ou même qui sont simplement les parties prenantes, cela ne peut être déterminé dans l'abstrait. Cela peut seulement l'être en référence à des organisations concrètes entretenant des relations concrètes avec d'autres groupes » (Phillips et al., p. 498).

On peut pourtant s'étonner que ne soit jamais questionnée la nature de ces groupes en tant qu'entités identifiables pour l'entreprise, ni le processus par lequel un ensemble peu cohésif au départ d'agents économiques (les consommateurs ou même les fournisseurs) se constitue en partie prenante pour faire valoir ses droits devant l'entreprise. Cette constitution passe par un travail de représentation : que peuvent les consommateurs ou les usagers de l'environnement si des associations de défense ne se constituent pas, pour s'exprimer en leur nom ? Il est clair que la prolifération de ces groupes

pose de nombreuses questions relatives à leur représentativité, à leur légitimité, sans oublier leurs enjeux et intérêts propres. Même si l'étude de l'émergence de tels acteurs intermédiaires (ou médiateurs) ne relève sans doute pas des sciences de gestion, il est manifeste que les entreprises elles-mêmes recourent à des démarches de lobbying auprès d'instances nationales ou internationales.

Ces parties prenantes à l'identité évidente ne sont-elles pas davantage des groupes mouvants, surtout définis par un rôle particulier dans le fonctionnement de l'entreprise, en particulier apporter des ressources (humaines, financières, matières premières, services), procurer des incitations (résultats financiers, concurrence, goûts des consommateurs) ? Les frontières de ces groupes apparaissent en effet fortement poreuses, et ces groupes partiellement superposables voire substituables : le salarié peut aussi être client ou actionnaire par exemple ; cela conduit par exemple Martinet (1984) à évoquer des « parties prenantes ubiquistes ». Le risque de schizophrénie entraîné par la divergence d'intérêts liés à des rôles sociaux différents d'un même agent, est rappelé dans la boutade américaine suivante : un dirigeant annonce à ses salariés (bénéficiant d'un plan d'actionnariat) qu'il a une mauvaise et une bonne nouvelle ; la mauvaise est qu'ils sont licenciés ; la bonne est que le cours de leurs actions va augmenter.

Reconnaître des droits et des obligations de l'entreprise envers ces différentes catégories est évidemment légitime, mais ces droits et obligations sont néanmoins de nature bien différente selon les catégories. Les actionnaires nomment les dirigeants, fixent leurs modalités de rémunération et peuvent les révoquer. Les « licenciements boursiers » montrent clairement qu'actionnaires et salariés ne sont pas sur un pied d'égalité, quelles que soient les bonnes intentions des théoriciens des parties prenantes. De telles interactions entre parties prenantes « autour » de l'entreprise sont passées sous silence dans ces travaux.

Avec l'introduction des parties prenantes de second rang, les difficultés se multiplient. On y trouve aussi bien des acteurs politiques ou financiers, des groupes de pression, des ONG et les médias. Les enjeux sont passablement hétérogènes. On peut difficilement négliger la possibilité que des coalitions de parties prenantes se constituent. Le rôle des médias peut également être tout à fait fondamental, notamment dans les relations entre différentes parties prenantes, comme entre celles-ci et l'entreprise. On peut également s'étonner de ne voir les institutions et analystes financiers ne figurer qu'au second rang, alors que leurs relations avec les actionnaires sont loin d'être négligeables.

Certains auteurs préfèrent évoquer des parties prenantes dérivées (par opposition aux normatives), « pouvant être nuisibles ou bénéfiques à l'entreprise, mais envers lesquelles l'entreprise n'a aucune obligation morale directe » (Phillips et al., 2003, p. 489). Ils incluent alors dans ce groupe « les concurrents, activistes, terroristes et médias » (ibid.)…

On peut alors se demander jusqu'où aller, c'est-à-dire jusqu'où vont les responsabilités de l'entreprise. Pérez (2003) rappelle ainsi plaisamment : peut-on tenir le papillon responsable de l'ouragan qu'un simple battement de ses ailes a provoqué à l'autre bout du monde par un effet « boule de neige » ? Cette difficulté à tracer des frontières est même signalée par de fervents partisans (dans une note en fin d'article néanmoins) : « l'organisation peut avoir d'autres devoirs ou obligations envers des non-parties prenantes, comme ne pas leur causer du tort, ne pas leur mentir ou les voler. Ces devoirs existent antérieurement aux obligations à l'égard des parties prenantes et de manière séparée de celles-ci ; elles ne sont pas prises en compte lors de l'établissement du statut de partie prenante » (Phillips et al., 2003, p. 498, notre traduction).

La notion de partie prenante semble se substituer à d'autres notions, organisations ou acteurs notamment, ce qui conduit d'une part à une certaine mise à plat des parties prenantes, d'autre part à une désubstantialisation de l'entreprise, réduite à ses seuls dirigeants (voir plus loin, 4.1).

Les définitions substantives sont au mieux tautologiques, sinon volatiles dans la mesure où la généralité visant à rendre compte de la multiplicité et de l'ouverture des parties prenantes va à l'encontre de la précision. Dans la plupart des cas, les auteurs se limitent à dresser des listes plus ou moins hiérarchisées. La volonté d'intégration large conduit de fait à une théorie peu voire pas intégrée : dans les termes mêmes d'auteurs centraux « breadth and richness are purchased at the price of theoretical rigor » (Phillips et al., 2003, p. 499). La notion s'utilise d'ailleurs avant tout au pluriel, ce qui permet de reconnaître la pluralité des parties prenantes ; faute de définition substantive, la théorie se condamne à intégrer toujours plus de parties prenantes. Dans le cas français, on assiste ainsi à la montée en puissance de groupes multiples : altermondialistes, défense des chômeurs, des sans-abri, coordinations multiples, organisation syndicales nouvelles, radicales ou corporatistes… Comment prendre en compte ces nouveaux acteurs et plus généralement, comment gérer cette profusion désordonnée d'interlocuteurs auto-proclamés ?

3.2. Morphologie

Dans ce second point, nous questionnons la morphologie même de la théorie des parties prenantes : partant de l'axiome louable qu'aucune partie prenante ne doit

être *a priori* privilégiée, on établit alors l'égalité (de fait ou de droit) entre parties prenantes, même si l'on peut en distinguer de premier et de second rang. Toutes les parties prenantes d'un même niveau sont placées sur un pied d'égalité sans qu'on puisse s'interroger sur ce qui fonde leur légitimité (aux yeux de l'entreprise au moins), sur la nature et la spécificité de leurs enjeux et intérêts à l'égard de l'entreprise, encore moins sur les éventuels conflits ou coalitions entre parties prenantes autour de l'entreprise.

Dans nombre de travaux, il s'agit avant tout de dresser des listes, éventuellement hiérarchisées. Des schémas permettent également de visualiser les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, avec une morphologie standard, parfois dénommée « en roue de bicyclette », c'est-à-dire des cercles concentriques d'éléments organisés en rayons déployés autour d'un centre (Mitchell et al., 1997, p.870).

On procède ainsi par groupements en cercles concentriques, d'ensembles de parties prenantes homogènes d'un certain point de vue, leurs intérêts, enjeux… Différents auteurs ont souligné qu'une telle manière de faire empêchait de concevoir une dynamique des parties prenantes. Il nous semble pourtant plus lourd de conséquences qu'elle aboutisse surtout à une véritable mise à plat des parties prenantes de même rang, gommant les spécificités de leurs relations à l'entreprise, notamment selon la nature de leur contrat avec l'entreprise (de travail, commercial) et selon le fait qu'elles sont internes ou externes. Certains auteurs avec Freeman (Phillips et al., 2003) reconnaissent qu'il n'est pas question d'affirmer a priori l'égalité des parties prenantes, tout en reconnaissant qu'aucune partie prenante ne doit être privilégiée : les chercheurs en théorie des parties prenantes admettent ainsi « the interests of *all* (legitimate) stakeholders have intrinsic value and no set of interests is assumed to dominate the others » (Wicks et Jones, 1999, p. 207). La distinction peut ici apparaître bien subtile. Les risques de confusions, d'amalgames et d'assimilations hâtives sont alors nombreux. Le modèle est non seulement unidimensionnel, mais la dimension utilisée est mal définie.

Les principes mêmes de constitution des parties prenantes sont laissées dans l'ombre : l'homogénéité interne de chaque partie prenante est tenue pour acquise, alors que les salariés sont loin de constituer un groupe homogène, de même pour les actionnaires, notamment en raison de leur poids variables (regroupements de petits actionnaires pour contrer le poids des investisseurs institutionnels ou majoritaires…).

La théorie des parties prenantes ne donne à voir qu'un environnement homogène constitué de groupes eux-mêmes homogènes qui peuvent vivre en bonne harmonie avec l'entreprise. La volonté de synthèse un peu forcée aboutit à poser le consensus comme finalité ultime, réconciliation théorique et sociale marchent main dans la main. Ici c'est une vision de la démocratie qui est promue de manière implicite, comme accord, consensus entre groupes irréductibles à l'identité bien définie.

La mise en schéma renforce encore cette tendance : il suffit de changer les traits reliant l'entreprise à ses parties prenantes en flèches à sens unique ou double pour prétendre spécifier la nature des relations entreprise-parties prenantes. La seule limite est le principe radial : introduire des relations directes entre parties prenantes remet en cause la centralité de l'entreprise

4. Partis pris théoriques et fondements qui ne prennent pas

Dans cette dernière partie, nous évoquons les arguments théoriques développés par les partisans des approches en termes de parties prenantes. Nous soulignons dans un premier point leurs racines contractualistes, que certains prolongent jusqu'au « libertarisme », même si de nombreux courants théoriques peuvent être invoqués. Nous analysons enfin les conséquences de ces choix théoriques sur l'analyse des rapports entre entreprise et société, constitutifs de la notion de responsabilité sociale.

4.1. Parties prenantes, parties contractantes

Face aux lacunes constatées dans la partie précédente, différents auteurs ont cherché à formuler de manière plus rigoureuse des fondements pour la théorie des parties prenantes. Nous soulignons ici l'étonnant foisonnement de références, tout en constatant plus fondamentalement un enracinement fort dans les théories contractualistes, qui conduit parfois à faire de la théorie des parties prenantes une théorie de l'agence élargie ou généralisée.

L'élaboration de la théorie des parties prenantes est marquée à l'origine par une critique des théories action-

nariales et une volonté de renouvellement des théories de la firme. Ces théories actionnariales sont soumises à une critique souvent poussée, permettant de mettre en avant par contraste les mérites et avantages des approches en termes de parties prenantes. Les échanges entre les fondateurs de la théorie des parties prenantes (Freeman) et les partisans de l'approche actionnariale (Jensen) ou d'autres approches contractualistes (Williamson) restent vifs (voir par exemple Phillips, Freeman et Wicks, 2003).

On peut pourtant remarquer que la théorie des parties prenantes se construit contre celle des *stockholders* mais sans remettre en question certains de ses présupposés. Or comme le rappelle un épistémologue, « une opposition terme à terme indique qu'il y a accord sous-jacent sur les principes » (Hacking, *Concevoir et expérimenter*, 1989, p. 30). Dans un article épistémologique, Wicks et Freeman lui-même (1998) font une remarque analogue sur l'opposition entre positivistes et anti-positivistes : ils soulignent qu'au-delà de leur position antinomique des positivistes, les anti-positivistes restent fondamentalement prisonniers des mêmes dichotomies, descriptif-prescriptif, découvrir-construire, universalisme-relativisme, faits-valeurs, objectif-subjectif… ; ils privilégient simplement dans chaque dichotomie le terme rejeté par les positivistes. Il est étonnant que l'opposition *stakeholder-stockholder* ne fasse pas l'objet du même traitement.

Il reste encore à s'interroger sur la nature de la critique adressée à l'approche actionnariale : le renouvellement annoncé pourrait bien être, au-delà des bonnes intentions affichées une extension et un élargissement, plus politiquement correct mais sans incidences notables. Existe-t-il même quelque chose comme une théorie centrée sur les actionnaires ? Il existe en fait un ensemble de théories, qu'on peut qualifier de contractualistes (théorie de l'agence et théorie des droits de propriété en particulier), qui conduisent à accorder une place centrale aux actionnaires. Ce que les partisans des parties prenantes remettent en cause, c'est le primat accordé aux actionnaires, non les corpus théoriques qui y aboutissent.

On semble parvenir en définitive à une extension ou une généralisation de la théorie de l'agence, un des piliers théoriques majeurs de l'approche actionnariale, bien loin des ambitions annoncées au départ, du moins affichées, de remise en cause et dépassement de cette dernière. C'est d'ailleurs avec des arguments très différents, à cela que parviennent les approches de la valeur partenariale, par opposition à la valeur actionnariale : Charreaux propose ainsi une généralisation de la théorie de l'agence, au-delà des seuls actionnaires.

Lorsque les théoriciens des parties prenantes évoquent leur conception de la firme, la notion de contrat devient centrale : « the nexus of implicit and explicit contracts that constitutes the firm » (Hill, Jones, 1992, p. 134), « a series of multilateral contracts among stakeholders » (Freeman, Evan, 1990, p. 342), « a nexus of contracts or the centerpiece of an ongoing multilateral agreement, based on voluntary consent » (Freeman, Phillips, 2002, p. 338). Les nuances dans les définitions portent sur le caractère plus ou moins centré sur la firme (et donc ses dirigeants) de l'ensemble : celui-ci constitue alors soit un « nexus » (nœud) soit un réseau non centralisé (comme chez Freeman et Evan).

Le concept de partie prenante est d'ailleurs une généralisation de la notion d'actionnaires, selon Evan et Freeman (1983/1993, p.259). Pour eux, la raison pour laquelle les actionnaires perçoivent des dividendes n'est pas qu'ils sont les propriétaires de l'entreprise mais que leur soutien est nécessaire à la survie de la firme et qu'ils ont des exigences légitimes à l'égard de celle-ci. Le même raisonnement peut selon eux, être transposé à tout groupe de parties prenantes. Il est alors clair que la critique porte sur l'inférence de la centralité des actionnaires tirée de théories contractualistes et non sur ces dernières, qui ne sont pas le moins du monde remises en cause. D'autres inférences peuvent être tirées de ces différentes théories contractualistes que les théoriciens des parties prenantes peuvent appeler à la rescousse : théorie de l'agence, des droits de propriété, des coûts de transaction en particulier.

Plus récemment, deux des zélateurs les plus fervents de la théorie des parties prenantes, Freeman et Phillips (2002) pousseront cette logique jusqu'au bout en soulignant les racines « libertariennes » de la théorie des parties prenantes : elle devient alors l'expression d'un libéralisme extrême ou d'un anarcho-capitalisme, jusqu'alors surtout promu par des philosophes comme Nozick. Ils reconnaissent néanmoins que d'autres conceptions sont possibles (mais constituent des interprétations erronées et des généralisations abusives) : ainsi les approches de type « socialism » étendent la théorie des parties prenantes à l'ensemble de l'économie, voire de la société (Phillips et al., 2003, p. 482).

D'autres auteurs, tout en adoptant les conceptions de la firme évoquées plus haut, invoquent une palette de références théoriques beaucoup plus larges. Ainsi, dans leur théorie de l'identification et de la prégnance des parties prenantes, Mitchell et al. (1997) font-ils appel aux théories de l'agence, des coûts de transaction, de la dépendance des ressources ou aux analyses sociologiques néo-institutionnalistes. Une théorie qui trouve à intégrer si facilement des éléments de théories aussi fortement hétérogènes peut certes séduire mais surtout perdre en pouvoir explicatif ce qu'elle gagne en syncrétisme. La théorisation procède alors d'une forme de mosaïque théorique ou de Lego conceptuel…

4.2. L'entreprise est-elle soluble et dans quoi ?

Dans ce dernier point, nous revenons sur certaines questions importantes à nos yeux pour la recherche sur la RSE : ne s'appuie-t-elle pas sur une conception trop limitative de la société et de l'entreprise, et donc des relations entre entreprise et société ? C'est sur ce point sans doute que l'exploitation de certains courants théoriques (parfois invoqués mais pas véritablement mobilisés) comme le néo-institutionnalisme ou la sociologie économique lancée par Granovetter pourrait donner à l'analyse des parties prenantes les fondements théoriques qui lui manquent.

Nous avons vu que les opérations préalables de listage des parties prenantes conduisent la plupart du temps à réduire l'entreprise à ses seuls dirigeants. Evan et Freeman (1983/1993) vont même encore plus loin : faisant des dirigeants une partie prenante comme les autres, ils réduisent la firme à une entité vide : « the fiction that is the modern corporation », « the abstract entity that is the corporation » (ibid., p. 261). Notons néanmoins que cette idée ne semble pas avoir été davantage exploitée par la suite chez Freeman en particulier.

Comment est-on parvenu à cette auto-dissolution de l'entreprise ? D'une part, on reconnaît que l'entreprise est loin de constituer une entité homogène, de par ses différents acteurs, portant des enjeux et intérêts différents voire divergents. D'autre part, on reconnaît que les frontières de l'entreprise sont loin d'être aussi tranchées et étanches que ne le posent la plupart des théories. Enfin on cherche à penser l'environnement et donc les relations de l'entreprise avec ce dernier, de manière un peu plus complexe. On en arrive alors littéralement à dissoudre l'entreprise dans son environnement et à la réduire à une collection de parties prenantes aux relations plus ou moins étroites.

Que penser de cette déconstruction de l'entreprise ? Nos penseurs des parties prenantes en arrivent à la fois à révéler leur fond libertarien et à procéder de manière postmoderne. Le lien entre libertarisme et postmodernisme n'est pas si étonnant : d'une part, Wicks et Freeman se réclament d'un nouveau pragmatisme, illustré essentiellement par Rorty, représentant d'une forme de postmodernisme à l'américaine ; d'autre part, ce dernier n'a jamais caché son américano-centrisme et son attachement au libéralisme américain (et à la conception de la démocratie associée), seule utopie raisonnable parce que réalisée. Et c'est bien à cela qu'aboutit la défense libertarienne de la théorie des parties prenantes (Freeman, Phillips, 2002) : d'une éthique de la liberté et de la responsabilité, on tire l'idée que le capitalisme consiste en « associations volontaires d'adultes libres, responsables, coopératifs, consentants et complexes » (ibid., p. 343), associations concrétisées par des contrats justes. On constate que les parties prenantes sont alors réduites à des adultes, ce qui atteste des racines profondément individualistes de la pensée de ces deux auteurs au moins.

De l'idée de responsabilité sociale, on pouvait attendre des arguments pour parvenir à des relations plus équilibrées entre entreprises et parties prenantes. Or les développements théoriques sur ces dernières aboutissent à des plaidoyers pour le laisser-faire (sous couvert d'impératif kantien), la libre négociation de contrats entre parties mutuellement respectueuses, dont chacun doit retirer des droits et des avantages équitables et équilibrés.

On peut lire la théorie des parties prenantes en termes d'encastrement : l'entreprise n'est pas qu'une entité économique, relativement isolée au sein d'un marché plus ou moins indifférencié, il y a imbrication étroite de logiques économiques et sociales. Mais l'encastrement se fait ici au prix d'un nivellement : l'environnement n'est reconnu qu'à travers certaines entités constituées, dont les relations avec l'entreprise prennent une forme contractuelle.

On est assez loin d'une mise en société de l'entreprise. Alors que la question de la place et du rôle de l'entreprise dans la société reste centrale dans les analyses de la RSE, la théorie des parties prenantes semble l'évacuer assez vite. De fait on peut se demander en quoi la théorie des parties prenantes, telle qu'elle s'est développée depuis une dizaine d'années sous l'impulsion de quelques auteurs, peut contribuer aux analyses de la RSE.

En fait de société, la théorie des parties prenantes ne reconnaît que des partenaires économiques ou contractuels, dont on prône la participation aux décisions de l'entreprise. La conception sous-jacente de la société paraît bien limitée : la société peut-elle se réduire aux parties prenantes ? La théorie des parties prenantes est porteuse d'une vision de la société comme mosaïque de communautés portées par des intérêts spécifiques et irréductibles et dotées de droits et d'obligations mutuels. Cette vision de la société comme ensemble de communautés s'apparente au communautarisme nord-américain. Certains philosophes américains (par exemple Wolin, 1991) s'interroge sur les implications d'une telle position : qu'en est-il de ceux qui n'appartiennent à aucune communauté, ou de ceux qui, parce que leurs demandes ou besoins sont traités par un ensemble hétérogène de programmes bien distincts (aide sociale, formation, alimentation, logement…) ne peuvent alors développer une forme d'appartenance communautaire. Que faire des parties prenantes silencieuses, « qui ne prennent pas » selon l'expression de Pesqueux ?

Il est ici manifeste que d'autres courants théoriques (pour peu que l'on ne souscrive pas implicitement à une approche contractualiste) pourraient être d'un plus grand secours. En particulier, la notion de champ organisationnel, développée par les néo-institutionnalistes, permettrait d'éclairer de manière pertinente les relations de l'entreprise avec son environnement large. La question de l'encastrement social a de son côté fait l'objet de développements notables dans les travaux de sociologie économique développés sous l'impulsion de Granovetter.

Conclusion

Que pouvait-on attendre d'une théorie des parties prenantes ? Au-delà d'un attrait certain, d'un pouvoir heuristique, quels développements restent souhaitables, alors que les développements de la recherche nord-américaine en la matière apportent peu de réponses satisfaisantes ?

Tout d'abord les analyses de la responsabilité sociale des entreprises nécessitent des fondements théoriques solides. Sur ce plan, les travaux nord-américains sur les parties prenantes restent prisonniers de conceptions largement libérales, dont les conséquences ne sont pas toujours tirées. Soucieuse d'un ancrage managérial, la-dite théorie des parties prenantes s'en remet au bon vouloir des entreprises et exclut toute forme de régulation globale en particulier via les pouvoirs publics.

Ensuite on pouvait espérer une meilleure intégration des dimensions économiques et gestionnaires d'une part, sociales, sociétales et organisationnelles de l'autre, voire une réconciliation, en termes de recherche au moins, entre stratégie et GRH. Le partage reste malheureusement largement maintenu. Seules ont voix au chapitre les parties prenantes auto-proclamées (donc ayant les moyens de se faire entendre) ou celle reconnues comme légitimes par l'entreprise.

Il paraît également nécessaire de mieux analyser l'intégration des entreprises et organisations dans la société, et plus spécifiquement de fournir des éléments pour un ancrage sociétal des sciences de gestion. La participation des chercheurs en sciences de gestion aux débats de société est à ce prix : entre un retranchement frileux dans les frontières d'une discipline auto-instituée sur un modèle positiviste à l'américaine et des critiques et remises en question globales de la gestion (avec leur cortège d'aliénation, d'exploitation, d'exclusion et de mercantilisation) par les chercheurs en sciences sociales, les sciences de gestion et la GRH en particulier peuvent trouver une position originale, à condition de se construire à la fois une autre légitimité et des cadres théoriques pertinents et cohérents.

Enfin comme le soulignent différents auteurs, un renouvellement des analyses de la gouvernance des entreprises nécessite des arguments. Quant à cette attente, il est clair que la théorie des parties prenantes n'offre qu'un élargissement ou une généralisation de la théorie de l'agence ou d'autres théories économiques contractualistes, voire une forme de libertarisme. On peut douter que l'adjonction d'injonctions moralistes modifie sérieusement les conséquences théoriques et pratiques que l'on peut attendre de ce type d'analyses.

Notre conclusion est sans doute pessimiste, puisque les attentes que nous avons formulées sont globalement déçues. Nous persistons néanmoins à penser que les promesses, non tenues, des analyses en termes de parties prenantes, sont bien fondées. La théorie des parties prenantes s'est développée selon certaines modalités et directions qui n'ont rien de fatales ; nous avons dans ce papier esquissé certains enjeux sociaux de la notion de parties prenantes ; d'autres voies peuvent être explorées et méritent de l'être dans le domaine académique. Pour cela, il importe de forger d'autres cadres théoriques, pour lesquels certains courants de recherche offrent des perspectives enrichissantes, comme les travaux de sociologie économique lancés par Granovetter ou les recherches néo-institutionnalistes.

Bibliographie

CALLON M., LASCOUMES P., BARTHES Y. (2001) *Agir dans un monde incertain – Essai sur la démocratie technique,* Paris : Seuil.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F. (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, enjeux, stratégies*, Paris : La Découverte.

DAMAK-AYADI S., PESQUEUX Y. (2003) « La théorie des parties prenantes en perspective », *Journée AIMS « Développement durable et entreprise »*, Angers, mai.

DONALDSON T., DUNFEE T.W. (1994) « Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory », *Academy of Management Review*, 19(2), p. 252-284.

EVAN W.M., FREEMAN R.E. (1983) « A stakeholder theory of the modern corporation : Kantian capitalism », in Beauchamp T.L., Bowie N. (eds.) *Ethical theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, p. 75-84 (réédition citée, id. in Chryssides G.D., Kaler J.K., 1993, *An Introduction to Business Ethics*, Londres : Thomson Learning, p. 254-266).

FREEMAN R.E., EVAN W.M. (1990) « Corporate governance: a stakeholder interpretation", *Journal of Behavioral Economics*, 19, p.337-359.

FREEMAN R.E., PHILLIPS R.A. (2002) « Stakeholder theory: a libertarian defense », *Business Ethics Quarterly*, 12(3), P. 331-349.

GÉLINIER O. (1991) *L'éthique des affaires, halte à la dérive*, Paris : Seuil.

HACKING I. (1989), *Concevoir et expérimenter*, Paris : Christian Bourgois, 1989.

HILL C.W.L., JONES T.M. (1992) « Stakeholder-agency theory », *Journal of Management Studies*, 29(2), p.131-154.

DE LA BRUSLERIE H. (coord.) *Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise*, Paris : Economica.

MARTINET A.C. (194) *Management stratégique : organisation et politique*, Paris / McGraw Hill.

MERCIER S. (2001) « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *XIe Conférence de l'AIMS*, Québec, juin.

MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997) « Toward a theory of stakeholder identification ans salience : defining who and what really counts », *Academy of Management Review*, 22(4), p. 853-886.

MOUSSÉ J. (1993) *Ethique et entreprises*, Paris : Vuibert.

PADIOLEAU J.G. (1989) « L'éthique est-elle un outil de gestion ? », *Revue Française de Gestion*, juillet-août-septembre, p. 82-91.

PEREZ R. (2003) « A propos de 'responsabilité globale' en management », *Journée AIMS « Développement durable et entreprise »*, Angers, mai.

PHILLIPS R.A., FREEMAN R.E., WICKS A.C. (2003) « What stakeholder theory is not », *Business Ethics Quarterly*, 13(4), p. 479-502.

ROWLEY T.J. (1997), « Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences » *Academy of Management Review*, 22(4), p. 887-910.

SAINSAULIEU R. (dir.) (1990) *L'entreprise, une affaire de société*, Paris : Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

SETHI S.P., STEIDLMEIER P., FALBE C.M. (eds.) (1991) *Scaling the Corporate Wall. Readings social issues of the nineties*, Englewood Cliffs (NJ) : Prentice Hall.

WICKS A.C., FREEMAN R.E. (1998) « Organization studies and the new pragmatism: positivism, anti-positivism, and the search for ethics », *Organization Science*, 9(2), p. 123-140.

WOLIN S.S. (1991) « L'action révolutionnaire aujourdh'hui », in Rajchman J., West C. (dir.) *La pensée américaine contemporaine*, Paris : PUF, p. 363-384.

WOOD D.J. (1990) *Business and Society*, New York : Harper Collins.

2

Individus et organisations face à la retraite : pour une approche duale

Julie CHRISTIN

Etudiante en Doctorat en Sciences de Gestion,
CEROG-IAE d'Aix-en-Provence,
Université Paul Cézanne Aix Marseille III,
julie.christin@iae-aix.com

Jean-Marie PERETTI

Professeur des Universités
ESSEC et IAE de Corte
peretti@essec.fr

Le vieillissement démographique propre aux sociétés occidentales est au cœur d'un questionnement général depuis le début des années 1990. Cette problématique, au carrefour d'un ensemble de dynamiques politiques, économiques et sociales, se pose au niveau des politiques publiques, de l'entreprise et de l'individu. Pour faire face au déséquilibre démographique initié par l'arrivée des générations du « Baby Boom » à l'âge de la cinquantaine, les entreprises doivent élargir les plages d'âge de leur force de travail. La compétitivité des entreprises dépendra de plus en plus de la gestion efficace des salariés ayant dépassé la cinquantaine.

En France, la récente loi Fillon (21 Août 2003) étend, à un horizon proche, le nombre de cotisations nécessaires pour avoir droit à un taux plein à 42 annuités. Le droit de partir à 60 ans demeure, mais il sera de plus en plus théorique pour un grand nombre de salariés. Or les travailleurs français sont très réticents à travailler plus longtemps (eu regard des réactions à la loi Fillon largement médiatisées en 2003). L'enjeu de la fidélisation des salariés ayant atteint l'âge de la cinquantaine est amplifié par la législation actuelle. L'abolition de la « mise à la retraite » avant 65 ans marque une autre évolution conséquente: désormais, un employeur ne peut plus mettre un salarié à la retraite s'il a acquit tous ses droits à 60 ans, comme c'était le cas jusqu'alors, mais devra attendre qu'il atteigne 65 ans, sauf en cas d'accord de branche[1]. Dans tous les autres cas, l'âge auquel un employeur peut décider de mettre un salarié à la retraite est repoussé de 60 à 65 ans. Par conséquent, entre le moment où l'individu est en droit de prendre sa retraite, et son départ effectif de l'entreprise, apparaît une « zone grise », zone sur laquelle les entreprises manquent de lisibilité. Les directeurs ont plus de mal à prévoir les départs de leurs salariés, la difficulté supplémentaire étant de connaître les moments de départ à la retraite choisis par chacun des salariés. Les changements démographiques majeurs qui s'opèrent dans le monde occidental entraînent une individualisation de la retraite de plus en plus poussée. Le départ à la retraite résulte d'un processus de décision individuelle, que les responsables vont devoir comprendre au mieux, afin d'établir des prédictions concernant les probabilités de départs de l'entreprise, mais aussi de retarder, ou avancer, l'échéance de ces départs selon les objectifs organisationnels.

[1] La portée de cette mesure est atténuée par une possibilité importante de dérogation introduite par la loi, en cas d'accord étendu conclu avant le 1er Janvier 2008, d'une convention de pré retraite CATS, de préretraite progressive ou de tout autre avantage de préretraite défini avant la date de publication de la loi (art.16). A ce jour, plus d'une dizaine de branches professionnelles à effectif important ont, en application de ces possibilités de dérogation, signé des accords permettant une mise à la retraite avant 65 ans (Métallurgie, Industrie Textile, Industrie Pharmaceutique, Industrie Chimique, Services de l'automobile…). L'accord doit, dans ce cas, prévoir des « contreparties en termes d'emploi ou de formation professionnelle » (art.16).

Nous disposons aujourd'hui de peu de connaissances sur les millions de décisions individuelles que prendront les salariés de 60 à 65 ans qui auront le choix de partir ou de rester. L'équilibre des Caisses de retraite complémentaires, le montant des pensions des retraités actuels et nouveaux, les pyramides des âges dans l'entreprise en dépendent. Pour l'entreprise, connaître, orienter et accompagner éventuellement ces choix personnels est essentiel (Marbot et Peretti, 2004).
Aussi, dans cet article, nous nous proposons de démontrer la nécessité d'étudier le processus de prise de décision de départ à la retraite selon deux perspectives individuelles et organisationnelles. En effet, un parcours liminaire de la littérature sur les facteurs qui influencent les décisions de départ à la retraite des individus nous permet de passer en revue les facteurs prédictifs principalement détectés par les chercheurs en Gérontologie, en Psychologie Sociale, puis par les chercheurs en Psychologie Industrielle et Organisationnelle (1). Examinant alors les stabilités et inconsistances manifestes du domaine, nous envisageons dans une seconde partie quelques explications possibles aux résultats hétérogènes concernant l'impact des variables révélées par cet état de l'art, et présentons les difficultés et perspectives de recherches du ressort de la décision de départ à la retraite (2).

1. Les facteurs prédictifs du départ à la retraite dans la littérature

Cette partie traite de la nature et de l'influence des principales variables examinées par les chercheurs dans le domaine de la retraite et s'organisent en fonction de leur importance généralement reconnue.

1.1. Les facteurs éminents

1.1.1. Les conceptions économiques

Les conceptions économiques jouent un rôle majeur dans l'étude de la retraite. Selon ces conceptions, la probabilité de cesser de travailler est en premier lieu le résultat d'une évaluation des coûts et profits, essentiellement financiers. Ceci revient à dire que plus la retraite s'accompagne de sacrifices financiers importants, plus elle est différée (Anderson, Burkhauser et Quinn, 1986, Kim et Feldman, 1998). Un salaire élevé accroît la probabilité que l'on continue à travailler à temps plein jusqu'à l'âge légal de la pension (Gustman et Steinmeier, 1984). Plus le salaire actuel d'un individu est grand, plus il sera enclin à partir au plus tôt (Palmore, George et Fillenbaum ; 1985).
Un élément très important à cet égard est l'évaluation subjective de la situation financière du ménage. Pour Elchardus et al. (2003), ni le salaire individuel, ni le revenu du ménage n'ont d'effet statistiquement pertinent sur l'âge de départ à la retraite planifié par les salariés. Ainsi, les employés seront plus enclins à partir au plus tôt s'ils s'attendent à une bonne situation financière à la retraite. Par conséquent, les salariés qui ont des difficultés à maintenir le budget du ménage en équilibre veulent travailler plus longtemps (McCune et Schmitt, 1981; Palmore, George et Fillenbaum, 1982 ; Beehr, 1986). Par ailleurs, les membres des couples à double revenu seront enclins à partir plus tôt que les membres des couples à simple revenu (Gratton et Haug, 1983).
D'autre part, d'autres variables économiques telles que la possibilité de contribuer au fonds de pension ainsi que d'augmenter la pension de retraite sont des avantages appréciés par ceux qui continuent de travailler après l'âge normal de départ à la retraite (Rosen et Jerdee, 1989). Elchardus et al. (2003) démontrent pourtant que les régimes de pension complémentaires n'ont manifestement aucune influence directe sur l'âge souhaité de départ à la retraite.
La plupart de ces contributions s'accordent avec la théorie du choix de temps de travail- loisir, mais les auteurs reconnaissent également que les facteurs financiers sont parfois éclipsés par des facteurs non économiques, notamment l'âge et la santé.

1.1.2. La santé et l'âge

L'âge et la probabilité de départ à la retraite sont positivement corrélés (Burkauser, 1979). Plus l'âge est élevé et plus il est probable que l'on ait l'intention de partir à la retraite. Une grande partie de la littérature, basée sur la théorie du désengagement, favorise cette hypothèse. Toutefois, l'âge est un concept multidimensionnel dont les normes se transforment avec les temps sociaux. A titre d'exemple, Rose et Mogey (1972) démontrent que les individus les plus âgés sont également ceux qui désirent partir le plus tard possible à la retraite.
Un grand nombre de recherches a été mené sur la relation entre l'état de santé et la retraite, la majorité concluant qu'une mauvaise santé contribue à une retraite au plus tôt (Muller et Boaz, 1988). D'autres auteurs ne concluent pas de relation statistiquement significative entre l'état de santé et la prise de décision de départ (Elchardus et al, 2003 ; Schmitt et McCune, 1981).
Les différentes opérationnalisations utilisées pour mesurer l'état de santé (état de santé objectif et état de santé subjectif) troublent les résultats. La mesure globa-

le de la santé peut cacher des relations entre éléments plus spécifiques du bien être physique (Feldman, 1994). Tous les indicateurs (les maladies graves, les maladies psychosomatiques et les affaiblissements fonctionnels) n'influencent pas la décision de départ à la retraite de la même manière (Anderson et Burkhauser, 1985). Ainsi, si les maladies physiques majeures et les affaiblissements fonctionnels influencent très probablement l'intention de départ au plus tôt, les individus souffrant de maladies psychosomatiques, peuvent vouloir une retraite au plus tard, la retraite signifiant pour ces personnes plus de temps pour se concentrer et s'inquiéter de ses symptômes (Schmitt et McCune, 1981). Dans l'étude d'Elchardus et al (2003), l'état de santé a un effet sur l'âge souhaité de la retraite mais s'est avéré le moins important des facteurs constatés.
Par ailleurs, la décision de départ à la retraite est également influencée par la santé du conjoint et la façon dont cette dernière affecte la décision est également fonction du genre.

1.1.3. Le genre

Autre variable influençant de manière significative la décision de départ à la retraite dans la littérature : le genre.
Si les femmes ont tendance à quitter le marché de l'emploi bien plus tôt que les hommes (Elchardus et al. 2003), les variables prédicatrices de la retraite pour les hommes, ne prédisent pas systématiquement la retraite pour les femmes (George, Fillenbaum, Palmore, 1984). Les rôles de sexe traditionnels peuvent expliquer une partie des décisions de départ à la retraite des hommes et des femmes (Talaga et Beehr, 1995). Ainsi, les femmes qui considèrent que leur époux est en mauvaise santé, partent à la retraite pour prendre soin d'eux. Les hommes qui considèrent que leur épouse est en mauvaise santé continuent à travailler afin de subvenir aux besoins de leurs épouses et familles (Talaga et Beehr, 1995). Dans un couple, le départ de la femme sera plus influencé par les contraintes et ressources de l'époux qu'inversement (Pienta, Hayward, 2002).

De même, le nombre d'hommes retraités décroît avec l'augmentation du nombre de personnes à charge, alors que le nombre de femmes retraitées croît parallèlement au nombre de personnes à charge au foyer (Talaga et Beehr, 1995).

Parallèlement, de nombreuses autres variables intervenant dans la prise de décision de départ à la retraite apparaissent fréquemment dans la littérature. Nous vous les exposons de manière élémentaire, selon la sphère de vie à laquelle elle se relie.

1.2. Une variété d'autres facteurs

1.2.1. Les variables liées au travail et à la carrière

Les variables reliées au travail influencent les décision de départ à la retraite (Taylor et MacFarlane Shore, 1995). Toutefois, les résultats concernant l'impact des variables spécifiques sont à nouveau contrastés : McCune et Schmitt (1981) démontrent que la satisfaction au travail n'entretient pas de relation significative avec les décisions de départ à la retraite, Hanisch et Hulin (1991), démontrent le contraire.
D'après Schein (1978) et Levinson (1986), plus les identités personnelles d'un individu sont liées au travail, moins les individus âgés seront enclins à partir à la retraite tôt. Les salaries âgés qui restent plus longtemps dans leur rôle de travail sont plus soucieux de rester dans ce rôle de travail et préfèrent partir plus tard à la retraite (Rose et Mogey, 1972).
Les réactions négatives à l'environnement de travail incitent les travailleurs à se détacher du travail par le départ à la retraite (Hanisch et Hulin, 1990). Les décisions de départ seront plus probables si le travail effectué présente des caractéristiques indésirables (Beehr, 1986). Il s'agit notamment du degré d'organisation personnelle du temps et des tâches, et de la possibilité de prendre des décisions de manière plus autonome (Wright et Hamilton, 1978, Lewis et Mac Laverty 1991). Plus le degré d'autonomie dans le travail est élevé, plus les salariés comptent cesser de travailler tardivement. Un élément tout aussi important est le stress et la pression du travail ressentis. Plus la pression et le stress sont élevés, plus tôt le salarié veut mettre un terme à son activité (Elchardus et al, 2003). En somme, si l'individu peut organiser soi-même son travail, s'il peut gérer personnellement ses horaires, s'il n'est pas confronté au stress et qu'il a l'impression d'être capable d'effectuer son travail, alors il veut travailler plus longtemps. Enfin, le manque de reconnaissance ou l'impossibilité de jouer de nouveaux rôles interviennent également sur l'intention de départ à la retraite (Saba, Guérin et Wils, 1997 ; Leibowitz et Farren, 1990).
D'autre part, les caractéristiques de la carrière (Szinovacz, De Viney et Davey, 2001), l'engagement dans la carrière et l'atteinte d'un objectif occupationnel (Adams, 1999) jouent un rôle central dans l'âge de départ planifié. L'interruption de carrière, qu'elle qu'en soit la raison, augmente la probabilité que l'individu travaille plus longtemps (Elchardus et al. 2003). Parallèlement, plus le nombre d'années de service continu dans l'organisation est élevé, plus l'individu sera enclin à partir au plus tôt (Kilty et Behling, 1985). De même, les caractéristiques du dernier emploi semblent influencer l'intention de départ à la retraite. Ainsi, les individus travaillant à temps plein (1er marché du

travail) sont plus enclins à partir au plus tôt que les individus travaillant à temps partiel (2nd marché du travail) (Feldman, 1994).
D'autre part, les personnes plus qualifiées et qui ont commencé à travailler plus tard cessent leur activité plus tard (Elchardus et al. 2003). L'âge souhaité de départ à la retraite des personnes hautement qualifiées et de celles qui sont entrées plus tard sur le marché de l'emploi est supérieur à celui des personnes peu qualifiées et de celles qui ont commencé à travailler à un jeune âge. Il existe, au niveau des souhaits et des normes, une sorte d'adaptation spontanée de la durée de la carrière: si l'on commence à travailler plus tard, l'on veut également travailler plus longtemps.

1.2.2. Les variables personnelles

Les plans que l'individu élabore vis-à-vis du départ à la retraite sont plus que probablement influencés par l'idée que l'on se fait de la phase post active (Elchardus et al. 2003). Henkens (1999) souligne qu'il convient de tenir compte non seulement des circonstances actuelles, dans lesquelles une personne dresse des plans pour sa retraite, mais aussi de ses attentes vis à- vis de la retraite. Ainsi, concernant les attitudes vis-à-vis de la retraite, plus la certitude individuelle est grande concernant les plans pour la retraite, plus l'individu sera enclin à partir au plus tôt (Pollman et Johnson, 1979). Les décisions de départ à la retraite seront d'autant plus probables que les activités alternatives existeront (Bossé et Ekerdt, 1981 ; Beehr, 1986). Toutefois, Glamser (1981) n'a trouvé aucune évidence à ce qu'un programme post-départ ait une valeur quelconque sur le long terme.
Dans les couples à double revenu, comme dans les couples à un revenu, le contexte familial jouerait un rôle important dans la prise de décision de départ à la retraite (Pienta et Hayward 2002). Les hommes et femmes qui vivent en couple prennent souvent leur pension à peu près au même moment (Henkens, 1999, Henkens et Van Solinge 2002 ; Szinovacz, 2002, Pienta et Hayward 2002). Les individus dont le conjoint est toujours en activité seront moins enclins à partir au plus tôt (Erdner et Guy, 1990 ; Feldman, 1994). Parallèlement, il est plus probable que des personnes mariées partent à la retraite plus rapidement que celles qui ne le sont pas (Gustman et Steinmeier, 1984). Ce phénomène serait davantage lié à la présence du conjoint qu'au mariage en lui-même. Les personnes vivant seules semblent envisager moins facilement de mettre un terme à leur carrière. Pour ces personnes, le travail est une source de contacts sociaux relativement importante, qu'il est difficile d'abandonner. Certes, cette différence peut être en partie imputée à la situation financière des isolés, cependant, pour les « isolés », la perte de contacts sociaux est souvent associée au départ qui diminue l'attrait de la phase post-active (Elchardus et al. 2003).
Le nombre de personnes à charge faisant encore partie du ménage (en plus du partenaire) influe également sur les intentions de départ. Si Gustman et Steinmeier (1984), et Szinovacz, DeViney et Davey (2001) ont montré que les personnes ayant une responsabilité financière vis-à-vis d'enfants ou d'autres personnes à charge cessent de travailler plus tard, Elchardus et al. (2003) constatent le phénomène inverse. Dans leur étude, si un ménage compte encore une ou plusieurs personnes à charge, les gens veulent en moyenne cesser de travailler plus tôt que si le ménage n'en compte pas ou plus. L'aspiration à passer davantage de temps en famille et à s'occuper plus de son ménage s'est avérée dans cette étude la principale aspiration des travailleurs entre 45 et 65 ans. D'autre part, les cadres grands parents, voire futurs grands parents, aspirent à passer davantage de temps avec leurs petits enfants, et donc à une retraite au plus tôt.
Enfin, un individu qui fait face à une décision de départ à la retraite a une connaissance des âges de la retraite choisis par d'autres gens auxquels il se compare (famille, pairs, voisins…).Les âges de retraite de ces autres individus constituent très probablement une ancre, selon le mécanisme de l'activation (Chapman et Johnson, 1999). Le décideur regarder cette ancre comme un point de référence neutre à partir duquel il peut analyser sa décision, et qui peut notamment l'aider dans son choix d'un âge de départ à la retraite (Brothers, 2003). Toutefois, la mesure dans laquelle ce contexte normatif exerce une influence dépend du milieu social auquel on appartient (Hayward, 1989). La fréquence selon laquelle l'on parle de « départ à la retraite » dans l'environnement indique une aspiration à la pension (Elchardus et al. 2003).

1.2.3. Les variables organisationnelles et environnementales

Davantage d'information sur la retraite peut réduire substantiellement ou même annuler l'influence de l'ancre du cercle de connaissance (Brothers, 2003). Lorsque l'individu est incité à considérer les raisons pour lesquelles l'ancre du cercle de connaissance n'est pas appropriée, ou lorsque l'individu est davantage informé au sujet de la décision traitée (Chapman et Johnson, 1999), la décision peut être révisée. En effet, la décision de départ à la retraite est entourée d'incertitudes et de doutes. Des programmes d'informations concernant les textes légaux, les aspects sociaux, physiques et financiers de la retraite seraient une solution pour réduire l'influence des éventuels biais cognitifs. En proposant un support pour une meilleure connaissance du processus de prise de décision, le responsable des Ressources Humaines pourrait éviter les effets négatifs des mauvaises informations, augmenter le sentiment de considération de ses salariés et améliorer l'efficacité générale des

plans de retraite.
Dans de nombreux cas, le salarié âgé qui perçoit une discrimination se sent plafonné (Ference, Stoner et Warren, 1977). En effet, les salariés peuvent être sujets à des pressions informelles pour qu'ils partent à la retraite (Beehr, 1986). Il est alors très possible que ce sentiment alimente leur intention de départ à la retraite. Enfin, plus un salarié âgé doute des conditions macro économiques, moins il aura l'intention de partir à la retraite tôt (Walker et Price, 1976 ; Feldman, 1994). Cette hypothèse rejoint les considérations financières de la retraite : les tendances économiques influenceraient la décision de départ à la retraite dans la mesure où dans un contexte négatif, le salarié n'a pu accumuler le capital nécessaire à une retraite convenable, et retarderait donc son départ.

Les variables exposées apparaissent disparates et cependant leur liste n'est pas exhaustive. Les différences proviennent notamment des contextes culturels et légaux hétérogènes dans lesquels ces études ont été faites. Ainsi, toute recherche sur les perceptions des individus vis-à-vis du départ à la retraite doit prendre en compte les spécificités du contexte dans lequel elle est menée, afin de pouvoir envisager une éventuelle transposition de ces contributions au cadre particulier dans lequel elle s'insère. Les résultats hétérogènes concernant les facteurs influençant les individus dans leur prise de décision de départ à la retraite reflètent la difficulté de conceptualiser des théories fiables et valides dans ce domaine de recherche (Feldman, 1994). La littérature sur la retraite souffre de lacunes considérables qui trouvent leur origine dans plusieurs points soulevés par quelques chercheurs et que nous précisons dans la prochaine partie (2).

2. Envisager la retraite sous les perspectives individuelles et organisationnelles

2.1. Un problème global de généralisation

2.1.1. L'absence de définition exacte de la retraite

Beehr (1986) déplore l'absence de définition exacte de la retraite. En effet, plusieurs significations sont associées au terme « *retraite* » : la retraite peut être un évènement, une date, une phase particulière, une période. Elle peut être interprétée comme cessation totale d'activité, cessation partielle d'activité, perception d'une pension, dépendance totale ou partielle vis-à-vis de cette pension, atteinte d'un âge précis, ou affirmation de soi en tant que retraité (Mac Goldrick, 1994). Ce flou conceptuel est aujourd'hui accentué par la nature changeante du travail, de la retraite et de l'environnement depuis 30 ans. Actuellement, bien des signes montrent que les nouveaux retraités s'orientent vers des « activités productives », qui, une fois de plus, transforment la retraite et convertissent « l'oisiveté pensionnée » en « oisiveté créatrice » : ceux que la société appellent des inactifs deviennent des actifs d'un nouveau style. La retraite ne signifie donc plus la fin du travail, et ne représente plus le début du « Troisième Âge ». Etant donné les évolutions démographiques, les stéréotypes classiques concernant la retraite sont aujourd'hui périmés (Kiefer et Briner, 1998). Les individus sont amenés à prendre plus de responsabilités pour leur carrière, et deviennent plus actifs dans le dessin et la détermination de leur modèle de départ à la retraite individuel, qui s'accordera avec les circonstances et leurs besoins personnels.
En conséquence, plusieurs types de retraites apparaissent, soit également une plus grande variété des modèles de retraite. Ces conceptions ne sont pas encore clairement définies dans la littérature. Il existe plusieurs types (ou styles) de retraite catégorisables selon plusieurs dichotomies possibles. Ces différentes formes de retraite sont précédées par des causes différentes et amènent des conséquences différentes. Or la littérature n'a pas clairement identifié ces différences de définition et d'opérationnalisation à l'origine d'une difficulté de définition du sujet de recherche. Le modèle de Beehr (1986) utilise 3 dichotomies communes afin de définir différents types de situation face à la retraite : la dimension départ volontaire/involontaire, la dimension départ prématuré/ à l'âge légal d'éligibilité, et la dimension départ partiel/ total. Toutefois d'autres possibilités sont également envisageables pour inspecter les facteurs prédictifs et prédits du départ à la retraite selon chaque situation. La recherche sur la retraite prendra plus de sens en délimitant plusieurs types de retraite (Beehr, 1986).

2.1.2. Variabilité des opérationnalisations

Ce manque de clarté dans la définition des situations face à la retraite rend les résultats des différentes recherches difficilement comparables. Non seulement parce que les échantillons étudiés ne le sont pas, d'où un problème global de généralisation, mais également, car les opérationnalisations des variables prédictives diffèrent d'une étude à l'autre. A titre d'exemple, Mac Cune et Schmitt (1981) démontrent que les variables d'attitude et les variables financières prédisent la décision de

départ à la retraite. Beehr (1986), énonce un problème de validité dans leur méthodologie, qui emprunte le Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, England, Lofquist 1967) pour mesurer les attitudes au travail, alors que cet outil mesure la description du travail plutôt que les attitudes au travail.
De plus, les variables précédemment présentées sont plutôt « prédictives » que « causes » de la décision de départ à la retraite. En effet, la plupart des analyses mises en oeuvres dans ces études n'établissent pas la causalité, seules des relations sont trouvées et les auteurs se basent sur des théories et le raisonnement pour l'établir.
Ainsi, les résultats des recherches sur la retraite sont généralement inconsistants et non concluants (Feldman, 1994). Il y a toujours un besoin d'identifier les mécanismes psychologiques sous jacents qui relient les facteurs prédictifs aux décisions de départ à la retraite (Adams, 1999).

2.2. Une approche du processus exclusivement individuelle

2.2.1. Le processus de prise de décision de départ à la retraite

En psychologie, la retraite est envisagée comme un processus, c'est-à-dire un changement dans les aspects émotionnels, cognitifs et comportementaux en relation avec l'évènement de départ (Kiefer et Briner, 1998). C'est un processus qui commence avec la planification et la prise de décision et qui ne se termine que plusieurs années après le moment du départ (Atchley, 1971, Minkler, 1981, Taylor et Mac Farlane- Shore, 1995). La retraite englobe donc la prise de décision, la réalisation de cette décision et l'expérimentation de ses conséquences.
Les caractéristiques individuelles et environnementales influencent la décision, et l'individu de même que l'organisation en expérimentent les conséquences (Beehr, 1986). Le mode de départ, les raisons du départ et la volonté perçue du départ ont été envisagés dans l'étude de l'ajustement à la retraite, démontrant que l'organisation a une influence majeure, intentionnelle ou non, sur le processus de départ à la retraite individuel. La retraite individuelle influence également l'organisation. En d'autres termes, la prise de décision de départ à la retraite individuelle influence l'organisation et l'organisation influence également cette prise de décision (Kiefer et Briner, 1998).

2.2.2. Replacer l'organisation dans ce processus

Or, pour comprendre les décisions de départ à la retraite, les auteurs en économie, gérontologie et psychologie se sont essentiellement basés sur des différences individuelles (Feldman, 1994). Si le processus de départ à la retraite individuel et ses effets sur l'individu ont été largement étudiés, la littérature ne s'est pas autant intéressée au processus de départ du point de vue organisationnel ni à ses effets sur l'organisation (Kiefer et Briner, 1998).
Beehr (1986) a émis l'idée de la présence de « *Push factors* », facteurs qui poussent l'individu vers la retraite, et de « *Pull factors* », facteurs qui l'attirent vers la retraite. Cette proposition est intéressante dans la mesure où elle inclut le comportement individuel et organisationnel dans la relation au départ. Selon ce modèle, l'individu essaie de juger et de négocier ces facteurs « *Push* » et « *Pull* », et les organisations tentent de gérer ces facteurs en vue d'atteindre les résultats de départ désirés (Kiefer et Briner, 1998).
A notre connaissance, le processus de départ au niveau de l'organisation n'a pas fait l'objet de recherches empiriques précises. Kiefer et Briner (1998) proposent de distinguer le niveau auquel la transition a lieu (individuel ou organisationnel), et le niveau auquel on observe ses effets (individuel ou organisationnel).

Les questions de recherche porteraient donc :

- sur le processus de départ individuel : Comment la programmation des effets du départ par l'individu affecte-t-elle son ajustement à la retraite ? Comment l'anticipation de ce départ par l'individu affecte-t-elle sa performance dans l'organisation ?
- sur le processus de départ organisationnel : Comment les pratiques de départ organisationnelles affectent-elles le processus de départ individuel ? Comment les pratiques de départ organisationnelles affectent t elles la culture organisationnelle ?

Ils proposent donc un modèle de départ orienté vers le processus basé sur le modèle de transition des rôles au travail de Nicholson (1984) en 4 étapes (Anticipation, Rencontre, Ajustement et Stabilisation) dont les résultats sont déterminés à chaque fois par le jeu réciproque individu/ organisation.

Nous pensons que les modèles de prédiction des décisions de départ à la retraite doivent tenir compte des différences individuelles et environnementales, parallèlement au processus engagé dans la transition à la retraite plutôt qu'à la définition de critères particuliers de départs à la retraite.

Conclusion

La retraite est une frontière importante mais floue entre l'individu et l'organisation. Le thème a été longtemps ignoré en psychologie organisationnelle, mais ne peut plus l'être dans le contexte actuel. L'individu et l'organisation sont liés, et la prise en compte des besoins organisationnels et individuels dans nos recherches est la condition indispensable pour une meilleure compréhension du départ à la retraite dans le contexte actuel de changement de nature du travail et de la retraite. La gestion de la retraite et des processus de départ individuels est importante pour la recherche et les organisations. En effet les employeurs sont soumis à une pression considérable provenant de la société, du gouvernement, des actionnaires, des syndicats, et des salariés pour gérer la retraite de sorte que l'équilibre soit fait entre les besoins individuels et organisationnels, et que les nombreux liens possibles soient pris en compte. La simple sélection de critères d'âges ou de quotas rigides ne garantit plus à l'organisation une situation stable à moyen terme.

La philosophie RH ne s'oppose pas à la rationalité économique, le critère des performances économiques vient comme confort, ou preuve des performances sociales (Crozier, 1988). Face à la retraite, proposer aux gestionnaires des leviers d'action efficaces implique la compréhension du processus de décision de départ à la retraite d' un point de vue intégratif plus global, intégrant à la fois la perspective individuelle et organisationnelle.

Bibliographie

ADAMS, G.A. (1999). Career-Related Variables and Planned Retirement Age: An Extension of Beehr's Model, *Journal of Vocational Behavior*, 55, 221-235.

ANDERSON, K.H., BURKHAUSER, R.V., QUINN, J.F. (1986). Do Retirement Dreams Come True? The Effect of Unanticipated Events on Retirement Plans. *Industrial and Labor Relations Review*, 39, 518-526.

ATCHLEY, R.C. (1971). Disengagement among professors. *Journal of Gerontology*, 26, 476-480.

BEEHR, T.A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39, 31-56.

BLAU, G. (2000). Job, Organizational, and Professional Context Antecedents as Predictors of Intent for Interrole Work Transitions, *Journal of Vocational Behavior*, June, 56, 3, 330-345.

BOSSE, R.; EKERDT, J.J. (1981). Change in self-perception of leisure activities with retirement. *The Gerontologist*, 21, 650-654.

BRINER, T., KIEFER R.B. (1998). Managing Retirement- Rethinking Links between Individual and Organization. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 7, 373- 390.

BROTHERS, L.S. (2003). An individual's chosen retirement age: When is the economically feasible retirement age chosen over the anchor provided by known others? *North American Actuarial Journal*, 7, 85-111.

BURKHAUSER, R. (1979). The pension acceptance decision of older workers. *Journal of Human Resources*, 14, 63-75.

CHAPMAN, G.B, JOHNSON J. (1999). Anchoring, Activation, and the Construction of Values. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79, 115-153.

CROZIER, M. (1988). L'entreprise à l'écoute. *Edition Point, Essais*, 118, 185.

ELCHARDUS, M., COHEN, J., VAN THIELEN L. (2003). Attitudes et attentes en rapport avec la fin de la carrière professionnelle.*Rapport du groupe d'études sociologique TOR*.

ERDNER, R.U.A., GUY, R.E.F. (1990). Career identification and women's attitudes toward retirement. *International Journal of Aging and Human Development*, *30*, 120–139.

FELDMAN, D. C., DOERPINGHAUS, H. I. (1992). Patterns of part-time employment. *Journal of Vocational Behavior*, 41, 282-294.

FELDMAN, DC. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of Management Review*, 19, 285-312.

FERENCE, T.P, STONER, J.A.F, WARREN, E.K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 2, 602- 612.

GAULLIER X. (1988). La Deuxième Carrière. Ages, emplois, retraites. *Editions Du Seuil. L'Epreuve des faits.*

GLAMSER, F.D. (1981). The impact of preretirement programs on the retirement experience.
Journal of Gerontology, 36, 2, 244–250.

GRATTON, B., HAUG, M. R. (1983). Decision and adaptation. *Research on Aging*, 5, 59-76.

GUSTMAN, A.L., STEINMEIER, T.L. (1984). Partial retirement and the analysis of retirement behaviour. *Industrial and Labor Relations Review*, 37, 403- 416.

HAYWARD, MD. (1989) .Occupational Influences on Retirement, Disability, and Death. *Demography*, 26, 393-409.

HAYWARD, M.D., FRIEDMAN S., CHEN H. (1996). Race inequities in men's retirement. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 51, 1-10.

HAN, S.K., MOEN, P. (1999).Clocking Out: Temporal Patterning of Retirement, *American Journal of Sociology*, 105, 1, 191-236.

HANISCH, KA. HULIN, CL. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model, Journal of Vocational Behavior, 39, 1, August, 110-128.

HANISCH, KA. HULIN, CL. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors, *Journal of Vocational Behavior,* 37, 1, August, 60-78

HENKENS K. (1999). Retirement Intentions and Spousal Support: a Multi-Actor approach. *Journal of Gerontology*, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 54-73.

HENKENS, K., VAN SOLINGE H. (2002). Spousal Influences on the Decision to Retire. *International Journal of Sociology*, 32, 55-75.

KILTY, K. M., BEHLING, J. H. (1985). Predicting the retirement intentions and attitudes of professional workers. *Journal of Gerontology*, 40: 219-227.

KIM, S., FELDMAN, D.C. (1998). Healthy, Wealthy, or Wise: Predicting Actual Acceptances of Early Retirement Incentives at Three Points in Time. *Personnel Psychology*, 51, 623-642.

KIM, J.E., MOEN P. (2001). Moving into Retirement: Preparation and Transitions in Late Midlife. In Lachman. M. E, *Handbook of Midlife Development*, New York, John Wiley & Sons, 487-527.

LEIBOWITZ, K., FARREN, C. (1990). Managing career gridlock . *Training and Development Journal*, April, 29-35.

LEVINSON, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41, 3-13.

LEWIS, J., MCLAVERTY, C. (1991). Facing Up to the Needs of the Older Manager. ***Personnel Management***, London, 23, 32 -36.

MCCUNE, J. T., SCHMITT, N. (1981). The relationship between job attitudes and the decision to retire. *Academy of Management Journal*, 24, 795-802.

MINKLER, M. (1981).Research on the health effects of retirement: An uncertain legacy. *Journal of Health Social Behavior*, 22, 117-130.

MOBLEY, W.H. (1982). Employee turnover: causes, consequences and control. *Reading, Addison-Wesley.*

MULLER, C.F., BOAZ R.F. (1988). Health as a reason or a rationalization for being retired? *Research on Aging*, 10, 37-55.

NICHOLSON, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, *29*,172–191.

PERETTI, J.M., MARBOT, E. (2004). Les seniors dans l'entreprise, *Village Mondial*.

ROSEN, B., JERDEE, T.H. (1989). Retirement policies: evidence of the need for change. *Human Resource Management*, 28, 1, 87-103.

SABA, T., GUÉRIN, G., WILS, T. (8 1997). Gérer l'étape de fin de carrière.*Gestion 2000*, Janvier-Février, 165-181.

SCHEIN, E. H. (1978). Career dynamics. *Reading, MA: Addison-Wesley*.

SZINOVACZ, M.E., DE VINEY, S., DAVEY, A. (2001). Influences of Family Obligations and relationships on Retirement: Variations by Gender, Race and Marital Status. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 56, 20- 27.

SZINOVACZ, M.E. (2002). Couple Retirement Patterns and Retirement Age. *International Journal of Sociology*, Summer, 32, 30- 55.

TALAGA, J.A., BEEHR, T.A. (1995). Are There Gender Differences in Predicting Retirement Decisions? *Journal of Applied Psychology,* 80, 16-28.

TAYLOR, M.A., MCFARLANE SHORE, M. (1995). Predictors of planned retirement age: An application of Beehr's model. *Psychology and Aging*, *10*(1), 76–83.

WRIGHT, J.D., HAMILTON, R.F. (1978). Work Satisfaction and Age: Some Evidence for the "Job Change" Hypothesis. *Social Forces*, 56, 1140-1158.

WALKER, JW, PRICE, K.F. (1976). Retirement Policy Formulation: A Systems Perspective, *Personnel Review*, 5, 39-43.

La "GRH à la carte" : facteur de performance économique et sociale

Rodolphe COLLE

Doctorant
rattaché au CEROG - IAE d'Aix-en-Provence,
Université d'Aix-Marseille III.
Rodolphe.COLLE@iae-aix.com

Jean-Luc CERDIN

Professeur
ESSEC, Cergy
cerdin@essec.fr

Jean-Marie PERETTI

Professeur des Universités
ESSEC, Cergy et Université de Corte
peretti@essec.fr

Depuis quelques années, la responsabilité sociale des entreprises est au cœur du management des entreprises. « *Etre 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* » (Commission, 2001, p.7). Or, il ne peut y avoir de responsabilité sociale que dans la conciliation entre les choix stratégiques des entreprises et les attentes de salariés.

A la différence des années 1980, les salariés réclament aujourd'hui davantage de liberté et d'autonomie. Bouchikhi et Kimberly (1999) constatent la création d'un fossé entre le pouvoir de choix des consommateurs et celui des salariés. En effet, les individus ont aujourd'hui la possibilité de faire de nombreux choix : vivre seuls ou en couple, avoir ou non des enfants, acheter le produit A ou le produit B, adhérer ou non à certaines communautés… En revanche, l'entreprise offre encore peu d'espaces de choix à ses salariés.

Or les salariés ont aujourd'hui de plus en plus tendance à souhaiter une plus grande personnalisation des conditions de travail. Les individus souhaitent prendre leur vie en charge et la planifier de manière stratégique. Il n'est ainsi pas rare de voir des jeunes et/ou des cadres quitter leur emploi pour se diriger vers un travail plus autonome tel qu'une profession libérale. Les individus, aujourd'hui, souhaitent participer aux décisions concernant leur vie professionnelle de même que leur vie privée.

Dans une recherche de performance économique et sociale, les entreprises se trouvent aujourd'hui face à de nouveaux impératifs en matière d'organisation du travail qui impliquent d'accorder une plus grande marge d'autonomie, de liberté et de flexibilité aux salariés. En effet, l'entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés. Une gestion de carrière ciblée apparaît nécessaire.

La prise en compte de la diversité du salariat doit avoir pour conséquence la sortie d'un système d'organisation uniforme pour l'entreprise et l'individualisation du rapport au travail pour le salarié (CJD, 1995). Ceci nécessite la mise en place d'une organisation du travail davantage personnalisée qui permette un équilibre entre les besoins de l'entreprise et ceux des salariés.

L'idée et la nécessité d'offrir divers espaces de choix à leurs salariés sont dès lors apparues aux gestionnaires des ressources humaines. Dans les années 1960, la littérature nord-américaine a vu apparaître le concept de « cafeteria plans[1] »

[1] Traduit littéralement « systèmes de rémunération cafétéria ».

Ceux-ci consistent à donner à chaque salarié la possibilité de choisir sa propre combinaison d'éléments de rémunération en fonction de ses besoins personnels. L'objet de ces systèmes est de satisfaire pleinement les besoins des salariés tout en diminuant les coûts salariaux de l'entreprise.

Nous avons souhaité ne pas nous limiter au seul aspect lié à la rémunération. Nous nous intéressons au contraire à toutes les possibilités de choix mises à la disposition des salariés dans leur emploi.

Nous parlons ainsi de « GRH à la carte », selon laquelle l'organisation se rapproche du projet personnel de chaque salarié en lui offrant divers espaces de choix dans son emploi. Proposer une GRH à la carte peut permettre de concilier les objectifs et contraintes de l'entreprise et les attentes de chaque salarié.

Pour mieux appréhender le concept de GRH à la carte, nous nous proposons, dans une première partie, d'effectuer une revue de la littérature relative aux espaces de choix offerts aux salariés dans leur emploi. Dans une deuxième partie, nous exposerons l'étude empirique menée dans cette recherche, en précisant la méthodologie suivie, puis les résultats obtenus.

1. Le cadre théorique

Avant de proposer une description détaillée de la GRH à la carte, il est nécessaire de présenter les antécédents de ce concept : les entreprises doivent tenir compte des attentes diverses de leurs salariés.

1.1. Les antécédents de la GRH à la carte

Aujourd'hui, les salariés ont des attentes de plus en plus diverses. L'évolution historique des paradigmes de gestion semble montrer que les entreprises du XXIe siècle sont davantage sensibles à cette diversité des attentes.

1.1.1. Une diversité des attentes des salariés

Si la période des Trente glorieuses a été marquée par une très forte tendance à l'uniformisation des conditions des salariés, les auteurs et les praticiens considèrent aujourd'hui qu'il faut privilégier une différenciation durable corrélative à l'absence de forme dominante ou de domination d'un « *rapport salarial canonique* » (Beffat *et al.*, 1999) : « *la diversité des composantes des relations d'emploi l'emporte sur la convergence d'un modèle unifié* ».

Le 30e Baromètre EPSY a montré l'influence de certaines caractéristiques sur l'importance attachée aux éléments de motivation dans le travail.
Par exemple, les femmes privilégient davantage que les hommes l'ambiance et l'esprit d'équipe (55% contre 40% pour les hommes). De même, les cadres mettent davantage que les autres l'accent sur l'autonomie et les responsabilités (45% contre 36% plus globalement).
Chaque salarié a ainsi des attentes et des besoins différents dans son emploi. Il est important de souligner ces différences selon diverses variables individuelles et/ou organisationnelles.

Influence de l'âge
L'âge, tout d'abord, peut influencer les attentes : on distingue ainsi généralement les jeunes salariés, les trentenaires, les quadragénaires et les quinquagénaires. Chacun aura des attentes différentes, notamment en termes de rémunération, de carrière, d'aménagement des temps de travail ou de conciliation travail – famille.
Par exemple, les salariés plus âgés valoriseront davantage un complément retraite par rapport au salaire direct.

Influence du genre
Les hommes et les femmes n'ont pas les mêmes attentes vis-à-vis de leur travail et de leur entreprise. Par exemple, les femmes ont davantage d'attentes en matière d'équilibre entre la sphère privée et la sphère professionnelle.
De même, le genre peut influer sur les attentes en matière d'aménagement des temps de travail, les femmes ayant davantage de contraintes familiales. Les salariés considérés comme « hauts potentiels » ont souvent entre 28 et 35 ans. Or, cet âge correspond à celui de la maternité des femmes qui sont ainsi défavorisées dans leur progression de carrière.

Influence de la situation familiale
Le statut marital et le nombre d'enfants à charge peuvent également jouer un rôle concernant les attentes des salariés.
St-Onge et al. (1993) ont souligné que de nombreux changements démographiques et sociologiques modifient la nature et les besoins de la main-d'œuvre : la féminisation de la main-d'œuvre, l'augmentation du nombre de familles monoparentales et l'apparition des couples à double carrière peuvent ainsi être des causes d'attentes diverses.
Ainsi, un homme célibataire et sans enfant n'aura pas les mêmes besoins ni les mêmes attentes qu'un couple avec deux enfants en bas âge.

Influence du niveau de qualification et du poste occupé
Les attentes des salariés peuvent encore varier avec le niveau de qualification et le poste occupé. Ainsi, un ouvrier souhaitera sans doute davantage de rémunération directe alors qu'un cadre valorisera peut-être plus une complémentaire santé ou une voiture de fonction.
L'influence du poste occupé conduit à examiner également l'influence du niveau de rémunération. Par exemple, un cadre recevant une rémunération conséquente ne placera peut-être pas ses attentes principales sur la rémunération, mais plutôt sur de la gestion de carrière, un plan de formation renforcé ou davantage d'autonomie dans l'organisation e son travail.

Autres caractéristiques
De nombreuses autres caractéristiques individuelles et/ou organisationnelles peuvent également avoir une influence sur la diversité des attentes des salariés. Il peut s'agir notamment du diplôme et des formations précédemment suivies, de l'ancienneté dans le poste et dans l'entreprise, de la nationalité, de la taille de l'entreprise, du conflit travail – famille ressenti, ou encore des activités extraprofessionnelles exercées.

1.1.2. Une évolution historique des paradigmes de gestion

Comme l'indique le tableau 1, il est possible de distinguer les paradigmes des XIXe, XXe et XXe siècles en fonction du degré de flexibilité et de la faculté d'adaptation des entreprises aux besoins et attentes des différentes parties prenantes (Bouchikhi et Kimberly, 1999).

Tableau 1

Les paradigmes de gestion des XIXe, XXe et XXIe siècles (adapté de Bouchikhi et Kimberly, 1999, p.8).

Exigences des individus en matière de flexibilité / **Exigences de l'entreprise en matière de flexibilité**	**Faibles**	**Elevées**
Faibles	**Paradigme du XIXe siècle** - Insensibilité aux besoins des clients et des employés - Organisation axée sur la production	
Elevées	**Paradigme du XXe siècle** - Sensibilité aux besoins des clients - Organisation axée sur le marché	**Paradigme du XXIe siècle** - Sensibilité aux besoins des clients et des employés - Structure personnalisée

Le paradigme de gestion du XIXe siècle :
Au XIXe siècle, les entreprises étaient le plus souvent familiales et se préoccupaient peu des attentes des actionnaires et des clients. Ces derniers se contentaient d'acheter les produits qui leur étaient proposés.
De leur côté, les salariés étaient considérés, selon ce paradigme de gestion, comme étant au service de leur employeur et n'ayant pas la possibilité de s'exprimer. Sauf dans le cas d'un employeur compréhensif pratiquant un management paternaliste, les employés restaient des éléments que l'on recrutait ou licenciait selon les besoins et ne disposant d'aucun espace de choix.

Le paradigme de gestion du XXe siècle :
Le paradigme de gestion du XXe siècle se caractérise par une prise en compte par les entreprises des attentes des actionnaires et des clients. Ceux-ci participent davantage au processus de décision. L'entreprise est centrée sur le marché. En revanche, les employés n'ont toujours aucune marge de choix. Ils doivent s'adapter aux besoins de la clientèle. Aucune flexibilité n'est dès lors possible en ce qui concerne notamment l'aménagement des temps de travail.
Certes, la fin du XXe siècle a vu apparaître diverses innovations telles que le management participatif ou la rémunération en fonction du rendement. Toutefois, celles-ci ont eu un impact limité sur les attitudes et les comportements au travail des salariés et ne paraissent plus correspondre à leurs attentes. En effet, ces pratiques correspondaient à une exigence de flexibilité émanant de l'entreprise elle-même, alors que ce sont aujourd'hui les salariés qui demandent davantage de liberté et d'individualisation.
Dès lors, un troisième paradigme de gestion est en passe de devenir dominant dans les pays occidentaux.

Le paradigme de gestion du XXIe siècle :
Bouchikhi et Kimberly (1999) constatent l'émergence d'un nouveau paradigme de gestion pour le XXIe siècle : l'entreprise à la carte. Selon ce paradigme, les employeurs devront personnaliser le milieu de travail en permettant une flexibilité tournée vers les employés. L'entreprise devra donc tenir compte à la fois des attentes des actionnaires et des clients, mais également des salariés qui souhaitent participer au processus de décision et devenir davantage autonomes. Les outils de marketing appliqués jusque là aux seuls clients devront être étendus également aux employés qui ne souhaitent plus laisser les autres décider à leur place.

Les antécédents de la GRH à la carte ayant été présentés, il s'avère désormais nécessaire de proposer une description de ce concept.

1.2. La description de la GRH à la carte

Avant de proposer un inventaire théorique des divers espaces de choix pouvant être mis à la disposition des salariés, il nous faut tout d'abord essayer de définir le concept de GRH à la carte.

1.2.1. Un essai de définition

Nous avons vu précédemment que le paradigme de gestion du XXIe siècle nécessite la mise en place d'une organisation du travail personnalisée et individualisée au bénéfice des salariés. Dès 1995, le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJD, 1995) parle d' « entreprise à la carte », expression reprise ensuite par Bouchikhi et Kimberly (1999).
Nous définissons la GRH à la carte comme un paradigme selon lequel l'organisation, économiquement performante, se rapproche du projet et des besoins de chaque salarié en lui offrant divers espaces de choix dans son emploi.
Les recherches antérieures se sont essentiellement concentrées sur les systèmes de rémunération cafétéria : il s'agit de permettre à chaque salarié de choisir les modalités de sa rémunération dans le cadre d'une enveloppe (Peretti, 2002). Ainsi, la littérature limitait jusqu'à présent le terme « cafétéria » au fait de pouvoir choisir son propre « mix » de rémunération en fonction de ses besoins personnels.
De notre côté, nous avons souhaité ne pas limiter ce concept « cafétéria » au seul aspect lié à la rémunération. Nous proposons donc d'étendre le concept « cafétéria » à toutes les possibilités de choix mises à la disposition des salariés dans leur emploi et de passer d'une « rémunération cafétéria » à une « GRH cafétéria », que nous appelons GRH à la carte.
L'offre d'espaces de choix permettra ainsi de répondre aux attentes diverses des salariés.
Il s'avère dès lors nécessaire de préciser les différents espaces de choix pouvant être offerts aux salariés.

1.2.2. Un inventaire théorique

A notre connaissance, la littérature s'est encore peu intéressée à cette question des choix offerts aux salariés dans leur emploi. Tout au plus certains espaces de choix ont été abordés par certains auteurs. Il s'agit essentiellement des choix relatifs à la rémunération, l'aménagement des temps de travail, l'organisation du travail, la mobilité géographique et la formation.

Les espaces de choix relatifs à la rémunération

Les entreprises proposent aujourd'hui à leurs salariés un « mix » de rémunération qui intègre une partie fixe et une partie variable payées au comptant, différentes formules de partage du profit et divers compléments de rémunération tels que les avantages en nature, les compléments retraite et la prévoyance (Soulié, 1995 et 1997). Les arbitrages peuvent se faire sur les couples fixe-variable, différé-immédiat, monétaire-non monétaire (Cavagnac et Sire, 1994). On appelle le fait de pouvoir ainsi choisir son propre « mix » de rémunération en fonction de ses besoins personnels les systèmes de rémunération « cafétéria ».

Il est ainsi possible de laisser les individus libres de choisir leur propre mode de rémunération en fonction des arbitrages qui correspondent à leur fonction d'utilité (Taylor, 1968). En effet, il n'est pas certain que les choix de l'entreprise conviennent à tous les salariés. Or, il apparaît que le rapprochement des besoins de l'entreprise et du salarié en matière de rémunération est nécessaire : « *La néantisation phénoménologique « sartrienne » montre que le salarié qui ne reçoit pas l'élément rétributif attendu est conduit à nier toute autre forme de rétribution* » (Castagnos et Le Berre, 2000, p.243). Ainsi, le salarié valorisera davantage la composante choisie.

L'offre d'espaces de choix relatifs à la rémunération peut faire apparaître une adéquation entre les avantages reçus et les besoins individuels des salariés. On constate en effet que la main d'œuvre devient de plus en plus hétérogène. Dès lors, la mise en place de plans d'avantages flexibles doit permettre de satisfaire les besoins personnels des salariés (Milkovitch et Newman, 1990). La théorie de l'échange peut ainsi être vérifiée : en satisfaisant des besoins individuels importants, les employés peuvent répondre avec un meilleur niveau de satisfaction et une meilleure implication envers l'organisation (Angle et Perry, 1983 ; Brief et Aldag, 1980).

De plus en plus d'entreprises proposent ainsi des « packages » de rémunération attractifs. Ceux-ci doivent être optimisés en matière fiscale et sociale, en tenant compte des évolutions législatives récentes sur le sujet. En outre, il est nécessaire de soigner la communication d'accompagnement auprès des salariés, avec notamment une « pédagogie active » (Jaffe et al., 2001) concernant les risques liés à l'utilisation de certains outils, particulièrement dans des phases de retournement des tendances boursières.

On classe généralement les systèmes de rémunération cafétéria en quatre catégories (Soulie, 1997) :

- *Les plans modulaires* : ceux-ci sont composés de « modules » de compléments de rémunération équivalents, mais dans des proportions différentes. Chaque module est destiné à un groupe ciblé de salariés : les salariés avec enfants et dont le conjoint ne travaille pas, les salariés célibataires, les salariés sans enfants dont le conjoint travaille, etc… Chaque salarié choisira un de ces modules en fonction de sa situation personnelle. Un tel système, bien que présentant l'avantage de sa grande simplicité, propose un choix limité aux salariés.
- *Les plans avec noyau central* : au-delà d'un niveau minimum obligatoire de compléments de rémunération, les salariés peuvent choisir entre différentes options.
- *Les plans « buffet »* : l'entreprise choisit ici un régime de référence. Le salarié modifie, s'il le désire, ce régime. Le plus souvent, comme pour les plans avec noyau central, un niveau de couverture minimale est imposé au salarié.
- *Les plans à choix illimités* : ces plans laissent une totale liberté de choix aux salariés. Le risque ici est de voir les salariés ne pas choisir la solution la meilleure pour eux. Il s'avèrera particulièrement nécessaire, dans ce type de plans, d'accompagner et de conseiller les salariés dans leur choix, tout en le laissant parfaitement libres.

En France, c'est en matière de prévoyance complémentaire que les systèmes de rémunération cafétéria se sont le plus développés depuis les années quatre-vingt-dix. Mais force est de constater que ces systèmes demeurent assez peu développés en France. Ceci peut être imputé notamment à un cadre législatif beaucoup plus rigide que dans les pays anglo-saxons.

Les espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail

Les entreprises peuvent offrir à leurs salariés différents espaces choix en matière d'aménagement des temps de travail : chaque salarié peut notamment maîtriser ses horaires, le recours au travail à temps partiel, l'organisation de ses congés et l'épargne des congés dans le cadre d'un compte épargne temps.

Les horaires à la carte

Depuis 1973, les horaires peuvent être individualisés. Les horaires à la carte sont caractérisés par un espace de choix laissé au salarié dans la répartition quotidienne des heures de travail à accomplir. Cette technique ne diminue pas le nombre d'heures travaillées dans la journée, mais elle permet une grande discrétion individuelle sur le moment où ces heures sont effectuées (Dalton et Mesch, 1990).

Il s'agit là d'un outil important de flexibilité qui permet au salarié de choisir chaque jour ses heures d'arrivée et de départ dans le cadre de plages mobiles (Peretti, 2002). Chaque salarié composera ainsi lui-même son emploi du temps à l'intérieur des possibilités offertes par le système.

En effet, la liberté de choix ne peut pas être totale, pour des raisons de productivité de l'entreprise, mais aussi

pour des raisons de communication entre les salariés : il est nécessaire que les salariés travaillent un minimum de temps ensemble afin de pouvoir communiquer, se rencontrer, échanger.
Dès lors, les horaires à la carte alternent des plages fixes et des plages variables. Les plages fixes constituent un temps de présence obligatoire pour tout le personnel. A l'inverse, les plages variables permettent aux salariés de choisir les heures pendant lesquelles le travail est effectué.
L'entreprise qui envisage de mettre en place des horaires à la carte doit au préalable obtenir l'accord des représentants du personnel (comité d'entreprise ou, à défaut, délégués du personnel). Les entreprises ne disposant pas d'une représentation du personnel doivent simplement obtenir l'accord des salariés (par exemple par référendum).
Il est également nécessaire d'obtenir subséquemment l'autorisation de l'inspecteur du travail.
Il est fréquent de constater que les horaires à la carte suscitent un niveau élevé de satisfaction (Peretti, 2004). En effet, la possibilité de choisir ses horaires peut accroître le bien-être au travail des salariés, notamment en permettant de concilier la sphère professionnelle et la sphère privée.

Le choix du travail à temps partiel
Le travail à temps partiel doit répondre aux aspirations des salariés à ajuster la durée et les rythmes de travail à leur vie privée (Peretti et Joras, 1986). Ainsi, il apparaît nécessaire de permettre au salarié de choisir entre le temps complet et le temps partiel, mais également entre les différentes formules de temps partiel.
Les travaux de Palmero (2000) indiquent qu'il est essentiel de distinguer le temps partiel choisi du temps partiel imposé. Ce caractère choisi ou imposé semble avoir une influence sur les attitudes et comportements au travail des salariés. Il existe en effet peu de différences entre les salariés à temps complet et ceux à temps partiel lorsque le statut de l'emploi occupé est congruent avec le statut désiré (Armstrong-Stassen et al., 1994).
Cependant, pour trois salariés à temps partiel sur quatre, le temps partiel semble aujourd'hui contraint ou subi « faute de mieux ». Cela entraîne souvent une insatisfaction des salariés concernés : il ne semble pas s'agir d'un refus du temps partiel en lui-même, mais plutôt un refus des désavantages en termes de rémunération ou de statut. En effet, lorsqu'il est contraint, le travail à temps partiel est souvent un emploi précaire, avec des conditions de travail plus difficiles et un accès à la formation moindre.

Le choix des dates de congé
Les salariés souhaitent généralement pour choisir leurs dates de congés en fonction de leurs contraintes et de leurs aspirations personnelles et/ou familiales. La possibilité d'organiser ses congés comme on le souhaite est en effet une attente très importante chez la plupart des salariés.
Il est naturellement nécessaire de concilier ici les attentes des salariés avec les besoins de l'entreprise. Certaines entreprises ont mis en place des systèmes dits BBR (Bleu-Blanc-Rouge) qui divisent l'année en trois zones tenant compte des contraintes de l'entreprise, notamment en termes de production. L'entreprise accorde ainsi des jours supplémentaires aux salariés qui acceptent de prendre leurs congés en période d'activité réduite (zone bleue ou blanche).

Le compte épargne temps
Le compte épargne temps (CET) est un outil apportant un important degré de flexibilité aux salariés dans leur emploi. Son objet est de « permettre au salarié qui le désire d'accumuler des droits à congé rémunéré » (art. L. 227-1 du Code du travail). Le CET présente un caractère volontaire à double titre (Anonyme, 2002) : tout d'abord, sa mise en place relève d'une décision des partenaires sociaux. Ensuite, l'usage du CET, une fois celui-ci mis en place, dépend du seul désir du salarié et ne peut être imposé par l'employeur (Direction Régionale du Travail, 1994). En outre, l'Administration recommande aux employeurs d'accorder « la plus grande souplesse » aux salariés volontaires dans l'utilisation de cet outil (Direction Régionale du Travail, 1994).

Le dispositif du compte épargne temps reste relativement méconnu de la plupart des salariés. Les jeunes, notamment, semblent peu intéressés par le CET.
Par exemple, les salariés de la Société Générale épargnent en moyenne 6,8 jours par, soit seulement la moitié du seuil fixé par l'accord d'entreprise. Pourtant le dispositif semble attractif, avec un abondement de l'employeur. De même, seuls 19% des salariés de BNP Paribas ont choisi de recourir au CET.
Toutefois, le compte épargne temps connaît aujourd'hui un regain d'intérêt dans la perspective du projet de loi réformant les 35 heures. Il devrait être possible aux salariés d'épargner jusqu'à trente jours par an, contre vingt-deux aujourd'hui. En outre, un salarié pourra vraisemblablement conserver son « capital » jusqu'à la fin de sa carrière, alors qu'aujourd'hui, les jours épargnés doivent être pris sous forme de congés ou payés dans un délai de cinq ans. Les jeunes salariés pourraient dès lors se sentir davantage concernés.

Les espaces de choix relatifs à l'organisation du travail
La possibilité de prendre part aux décisions stratégiques et d'intervenir sur l'organisation du travail est un élément essentiel pour expliquer les performances d'une entreprise (Aoki, 1991). Cela pose la question de l'autonomie dans le travail pour les salariés. Celle-ci s'inscrit dans la problématique des nouvelles formes d'orga-

nisation du travail. Certains auteurs parlent de management participatif (Crandall et Parnell, 1994) : il s'agit d'impliquer les subordonnés dans les décisions managériales.
L'autonomie permet une plus grande responsabilisation des individus. Les salariés souhaitent aujourd'hui être de plus en plus impliqués dans les décisions et les orientations à donner à leur travail. Il semblerait que la présence de choix offerts en matière d'organisation du travail puisse être liée à une satisfaction plus importante des salariés dans leur travail (Crandall et Parnell, 1994).
La question de l'autonomie pose celle de la confiance entre managers et collaborateurs. Cette confiance doit être synallagmatique : la réciprocité est nécessaire pour que la confiance puisse s'installer entre l'employeur et le salarié.

Les espaces de choix relatifs à la mobilité géographique

La question des espaces de choix relatifs à la mobilité géographique nous amène à nous intéresser au processus décisionnel du salarié envers la mobilité géographique. Celui-ci est parfois laissé libre d'accepter ou de refuser un tel changement. Il semblerait que le fait d'offrir un tel choix au salarié peut avoir une influence sur l'adaptation de ce salarié à son nouveau travail ou à sa nouvelle organisation (Black et Stephens, 1989 ; Feldman et Thomas, 1992).
Cerdin (1999) distingue deux approches de la liberté de choix relative à la mobilité : une approche directe et une approche indirecte.

L'approche directe de la liberté de choix

Il s'agit ici de rechercher dans quelle mesure un individu a le sentiment de pouvoir choisir entre accepter ou refuser la mobilité proposée. Il semblerait que cette liberté de choix soit assez restreinte dans les entreprises : le salarié serait le plus souvent contraint d'accepter une proposition de mobilité sous peine de voir sa progression de carrière freinée. Cerdin (1999, p.129) considère ainsi que « *pour un cadre qui privilégie la progression hiérarchique, le dilemme pourrait alors se résumer dans une optique shakespearienne vis-à-vis de sa carrière : être mobile ou ne pas être* ».

L'approche indirecte de la liberté de choix

L'approche indirecte de la liberté de choix concerne la question de la compatibilité de la mobilité avec les attentes et valeurs des salariés concernés. Ceux-ci tiennent compte notamment de leur famille et de leur vie extra-professionnelle.
Cerdin (1999) considère que la théorie des images peut expliquer le processus décisionnel menant le salarié à prendre la « bonne décision ». La théorie des images, élaborée par Beach (1990), se fonde essentiellement sur le concept de « passage au crible » : il s'agit d'un processus permettant de tester la compatibilité d'une option avec les valeurs et attentes du salarié intégrées dans un ensemble de trois images : l'image des valeurs, l'image de trajectoire et l'image stratégique. Le passage au crible est ainsi fondé sur « l'évaluation d'une sorte particulière de "dissimilarité" entre les caractéristiques d'une option et des critères (…) privés » (Beach, 1993, p.276).
Cerdin (1999) note que l'approche indirecte de la liberté de choix est la plus intéressante dans l'optique de l'adaptation des salariés : lorsque l'individu estime la mobilité compatible avec ses attentes et valeurs, sa décision sera considérée comme « bonne » et son adaptation sera une réussite.

Les espaces de choix relatifs à la formation

Les salariés se voient parfois offrir divers espaces de choix en matière de formation. Il peut s'agir de la possibilité de demander à suivre une formation, de choisir le contenu de celle-ci, ou de participer à l'élaboration du plan de formation. Une formation à la carte est également parfois rendue possible par la présence d'un intranet dans l'entreprise.
Il est reconnu que la facilité perçue d'apprendre est fonction de la capacité et de la motivation à se former (Goldstein, 1986 ; Baldwin, Magjuka et Loher, 1991). Or, on peut considérer que cette motivation à apprendre et à se former est liée à la satisfaction au travail des salariés, et par voie de conséquence à leur fidélité à l'organisation qui les emploie. Ainsi, Hicks et Klimoski (1987) ont montré que les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorables suite à celle-ci. De même, les travaux de Salancik (1977) suggèrent une implication accrue des salariés qui ont eu des choix en matière de formation.

2. La recherche empirique

Les choix méthodologiques de l'étude seront présentés avant d'exposer les principaux résultats obtenus.

2.1. Les choix méthodologiques

2.1.1. Les objectifs de l'analyse

La revue de littérature a montré que les contributions théoriques et empiriques au thème de la GRH à la carte sont peu nombreuses. Dès lors, l'objectif général de

cette étude est de proposer un inventaire empirique des espaces de choix qui sont proposés aux salariés dans leur emploi, ainsi que de ceux dont ils souhaiteraient disposer.
Par ailleurs, cette étude, de type exploratoire, a pour objet d'acquérir une vision aussi complète que possible du concept de GRH à la carte. Ainsi, nous tenterons d'appréhender les sentiments des salariés interrogés sur les espaces de choix proposés, mais également les conséquences de la mise en place d'une GRH à la carte sur leurs attitudes et comportements au travail.
Les méthodes qualitatives se voient traditionnellement reprocher d'une part un risque de subjectivité de la part de la personne interrogée et/ou de l'interviewer, et d'autre part une généralisation des résultats relativement difficile étant donnée la petite taille de l'échantillon. Toutefois, il ne s'agit pas ici de rechercher une validité externe, mais seulement de tenter de mieux comprendre et décrire un concept émergent : la GRH à la carte.

2.1.2. La préparation du corpus

La préparation du corpus concerne le mode de recueil des données et la détermination du terrain d'étude.
Parmi les diverses techniques liées aux méthodes qualitatives, notre choix s'est porté sur l'entretien individuel. Ce choix se justifie par la nature des informations recherchées. En effet, notre étude porte sur un domaine encore peu exploré par la recherche théorique en gestion des ressources humaines. Ce mode de recueil répond bien aux objectifs de notre recherche qualitative, dans la mesure où l'entretien a « *pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément, et de compléter les pistes de travail suggérées par ses lectures* » (Blanchet, 1994).
Etant donnés les objectifs de cette étude qualitative, il était important de ne pas enfermer la personne interrogée dans un cadre trop strict. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour des entretiens semi-directifs ouverts et centrés, c'est-à-dire qui reposent « *non sur les réactions de l'interviewé à des questions précises mais sur l'expression libre de ses idées sur un sujet* » (Mucchielli, 1991). Ainsi, l'entretien semi-directif permet de laisser libre la personne interrogée par rapport aux thèmes qu'elle souhaite aborder, à l'intérieur d'un thème global de départ. Le chercheur peut réorienter la discussion dans un second temps sur des thèmes préalablement identifiés et qui n'auraient pas été évoqués spontanément (Palmero, 2000). Ainsi, le chercheur est actif, car il soutient l'interviewé dans sa réflexion.

En ce qui concerne l'échantillon de l'étude, nous avons eu recours à l'annuaire des anciens étudiants de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence, afin de faciliter la prise de contact avec la personne ou l'entreprise en exploitant un réseau de connaissances pré-établi (Benraïss, 2001). Certes, l'échantillon peut être considéré comme de convenance. Toutefois, afin d'éviter un biais à ce niveau, nous nous sommes efforcés d'étudier des individus différents dans des secteurs distincts.
Trente cadres et ingénieurs ont ainsi été interrogés dans le cadre de cette étude (tableau 2).

Tableau 2
Répartition des sujets interrogés par secteur, sexe et âge

		Tranches d'âge					
		?25 ans	26-35 ans	36-45 ans	46-55 ans	> 55 ans	TOTAL
Secteur Public	Femme		1	2	1		4
	Homme	1	1	2		1	5
Secteur Privé	Femme	2	2	3	1	1	9
	Homme	1	3	4	3	1	12
TOTAL		4	7	11	5	3	30

2.1.3. La méthode d'analyse des données

Les entretiens sont analysés selon la méthode d'analyse catégorielle thématique, une des méthodes d'analyse de contenu.
Une analyse thématique verticale et horizontale inter-entretiens (Blanchet et Gotman, 1992) a été menée. Elle consiste à structurer thématiquement chaque entretien (analyse verticale), puis à comparer l'ensemble des entretiens structurés (analyse horizontale). Nous avons suivi pour cela les étapes de l'analyse de contenu préconisées par Wacheux (1996) : la catégorisation (codage du texte selon les thèmes retenus), l'inférence (explication de ce qui a conduit les acteurs à l'énoncé) et l'interprétation (implications quant à nos questions de recherches).

2.2. Les résultats

L'analyse de contenu thématique réalisée sur le corpus a eu pour conséquence de dégager des éléments de réponse quant à la problématique retenue. Ces entretiens ont ainsi permis de compléter l'inventaire théorique, précédemment présenté, des espaces de choix dont disposent les salariés et de ceux dont ils souhaiteraient disposer. Ensuite, certains commentaires ont été formulés par les personnes interrogées sur leurs perceptions en ce qui concerne les conséquences de la GRH à la carte sur leurs attitudes et comportements.

2.2.1. L'inventaire empirique des espaces de choix

La première partie de chaque entretien consiste en un inventaire des espaces de choix dont peuvent bénéficier les salariés ainsi que de ceux dont ils souhaiteraient disposer.
Avant toute chose, il est apparu intéressant de bien distinguer entre les choix évoqués spontanément par les salariés interrogés et ceux suggérés par l'interviewer. En effet, il était intéressant de ne pas se limiter aux seuls choix cités par les personnes interrogées. Les résultats montrent en effet que divers espaces de choix n'étaient que rarement évoqués par les personnes interrogées alors qu'il s'agissait d'éléments dont elles disposaient ou dont elles souhaitaient disposer dans l'avenir.
Nous avons constaté que les espaces de choix cités spontanément par les salariés sont essentiellement tournés vers le travail en lui-même. C'est notamment le cas de l'autonomie dans le travail, mais encore des horaires, du travail à temps partiel, de la formation ou de l'aménagement du cadre de travail. En revanche, la présence d'un compte épargne temps, la rémunération, les services à la personne ou la mutuelle complémentaire ne sont que rarement voire jamais évoqués spontanément. Toutefois, nous avons constaté par la suite que ce sont des choix dont ils disposent ou souhaiteraient disposer et qui ont une importance toute particulière à leurs yeux.

Les espaces de choix relatifs à l'organisation du travail
L'autonomie dans le travail est le premier choix cité par les salariés de l'échantillon. Tous ont évoqué cette notion spontanément.
Il nous est apparu que le concept de choix était assimilé dans l'esprit des salariés à l'autonomie dans le travail, c'est-à-dire un certain degré de liberté dans l'organisation du travail. Ainsi, cette jeune femme de 25 ans nous confiait : « *J'entends par choix, la liberté dans l'organisation de mon travail* ». Les salariés ont « *besoin d'avoir cet espace de liberté-là* ».
Toutefois, ces personnes sont bien conscientes que leur autonomie n'est pas absolue : elles n'ont pas une totale liberté quant à l'organisation de leur travail. Il faut tenir compte « *des contraintes qui sont données* ». Il peut s'agir de contraintes de temps, mais également de moyens. Ainsi, cet homme de 43 ans affirmait : « *Je sais que j'ai des échéances, mais je m'organise comme je veux* ». De même, cet homme reconnaissait que « *pour tout ce qui est des décisions à prendre concernant [son] orientation, c'est [le chef de service] qui décide* ». Ces salariés sont souvent libres dans leur manière de travailler, mais ils doivent rendre compte à leurs supérieurs : « *on gère notre projet comme on l'entend et on rend compte tous les trois ou six mois* ».

Les espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail
Il apparaît que les personnes interrogées sont dans l'ensemble assez libres en ce qui concerne leurs horaires de travail. En retour, elles reconnaissent faire beaucoup plus d'heures que le nombre légal. « *C'est vrai que les horaires sont élastiques (...). Mais, dans l'autre sens, je ne pars jamais à l'heure et les RTT, je ne connais pas trop* ». Toutefois, si les salariés interrogés paraissent dans l'ensemble satisfaits de leur situation en matière de temps de travail, ils souhaiteraient davantage de flexibilité. Ainsi certains désireraient « *pouvoir commencer plus tôt [leur] travail, et finir en début d'après-midi* ». Concernant le compte épargne temps, il semblerait que peu de salariés puissent en bénéficier aujourd'hui. Toutefois, nombreux sont ceux qui semblent intéressés par ce dispositif. Ainsi, cette femme de 59 ans affirmait : « *Moi qui n'ai pas toujours le temps de prendre tous mes congés ou mes jours RTT, j'aimerais pouvoir les accumuler sur un compte pour les prendre un jour, ou partir à la retraite plus tôt* ». En revanche, il n'est pas certain que ce dispositif soit réellement intéressant en vue d'un départ anticipé à la retraite : cette femme

de 28 ans considérait en effet qu'« *il n'est pas certain qu'on puisse cumuler assez de temps. Si c'est pour partir à la retraite un mois plus tôt, je ne sais pas si c'est vraiment intéressant* ». Il semblerait que cela l'intéresserait davantage de « *cumuler et de pouvoir partir trois mois l'été* », par exemple.

Enfin, les salariés semblent assez libres dans la fixation de leurs dates de congé ou de RTT. Toutefois, ils reconnaissent avoir certaines contraintes en la matière : les choix ne sont pas totalement libres. Ainsi, dans certaines « *périodes de bourre* » (un homme de 52 ans), il n'est pas possible de prendre ses congés ou ses journées RTT. En outre, il faut également, en temps normal, assurer « *50 % de présence dans le bureau (...), c'est-à-dire 50 % d'agents présents en permanence dans le bureau* » (un homme de 27 ans). L'objectif est « *d'assurer une permanence* » (une femme de 42 ans) : l'activité doit pouvoir continuer à être menée dans l'organisation.

Les espaces de choix relatifs à la rémunération

En matière de rémunération, les salariés ont le sentiment de n'avoir aucun choix. Ceci ne les empêche pas d'être, pour certains, « *très satisfaits de [leur] rémunération* ». En outre, il ressort des entretiens effectués que tout ce qui se rapporte à la rémunération est un *« sujet tabou* ». « *Il ne vaut mieux pas en parler* », affirme cette femme de 25 ans.

Toutefois, il semble que les salariés souhaiteraient se voir offrir davantage de choix en matière de rémunération. Ainsi, cet homme de 28 ans considère que « *ça peut être intéressant d'avoir un mode de rémunération plus adapté à [ses] besoins* ».

Ensuite, en ce qui concerne l'intéressement, les salariés qui en bénéficient ont le choix de recevoir cette somme ou de la placer sur un compte : « *on peut toucher directement la somme qui sera alors imposable, ou alors, on peut la placer sur un compte exonéré d'impôt* ». De même, cette femme de 28 ans nous confiait que chacun pouvait faire « *selon ses désirs ou ses besoins* ». « *Moi, par exemple, cette année, j'ai du remplacer pas mal de matériel électroménager chez moi. Donc, ça m'a intéressée de pouvoir choisir de toucher cet argent directement, même sans bénéficier de l'exonération fiscale* ».

La quasi-totalité des personnes interrogées bénéficie d'une mutuelle complémentaire. Cependant, celle-ci est très souvent obligatoire. Ainsi, cette femme de 28 ans trouve que « *c'est un peu contraignant, par exemple si le conjoint a une mutuelle de son côté qui peut vous prendre en charge* ».

De même, les salariés semblent avoir peu de choix à l'intérieur de cette mutuelle, comme c'est souvent le cas dans les pays anglo-saxons. « *C'est une mutuelle dont les avantages ont été fixés à l'origine* », affirme cet homme de 28 ans. Les seuls choix que nous avons pu mettre en évidence sont des « *options liées à la cotisation* » : on peut parfois choisir d'être assuré à 100 % ou à moins si on le désire. « *C'est une analyse de risque* », ajoute cet homme de 52 ans. Cependant, il apparaît que la plupart des salariés interrogés souhaiteraient avoir une plus grande marge de choix en ce qui concerne la mutuelle complémentaire.

Cependant, même si de tels choix apparaissent intéressants aux yeux des salariés, certains notent que « *ces choix supplémentaires ne sont peut-être pas vraiment nécessaires, dans la mesure où la mutuelle est très efficace* ». Les salariés seraient déjà couverts pour la quasi-totalité de leurs frais de santé et il leur importerait peu d'avoir à choisir des avantages particuliers.

Toutefois, les mutuelles complémentaires sont très coûteuses pour les entreprises : « *elle revient très cher à la société* », affirme cette femme de 25 ans. Dès lors, le fait de proposer « *un certain panel* » dans lequel les salariés peuvent faire une « *modulation* » pourrait permettre aux entreprises de réduire leurs coûts en matière de protection sociale complémentaire.

Enfin, un salarié de 27 ans souligne que « *certaines personnes pourraient accepter un salaire moindre, mais avec des avantages, monétaires ou non, plus adaptés à leurs besoins* ». Ceci pourrait être un avantage pour les petites entreprises qui n'ont pas toujours la possibilité de s'aligner sur les offres de leurs concurrentes, plus grandes, qui chercheraient à attirer leurs salariés.

Les espaces de choix relatifs à la formation

Le plus souvent, il semble possible aux salariés interrogés de demander à suivre une formation à leur employeur s'ils le souhaitent ou en ressentent le besoin. Cette femme de 28 ans considère ainsi que « *ça devrait être une démarche personnelle, la formation. Soit pour être plus performant dans son travail, soit pour progresser et faire un autre travail* ». Mais elle s'empresse d'ajouter que toutes les formations ne sont pas acceptées : « *il faut que ça entre dans le cadre de mes fonctions. Je ne peux pas demander une formation sur le bouturage, par exemple* ». De même, il peut y avoir des contraintes de temps ou financières qui s'opposent à une demande de formation.

Dans certaines entreprises, il est possible de se former en ligne. Cela semble intéresser un grand nombre de salariés comme cette femme de 42 ans qui affirmait souhaiter « *pouvoir avoir accès à un Intranet, par exemple, où l'on pourrait se former directement* ». Toutefois, les employés n'ont pas toujours le temps de se former : « *On a plein d'outils à notre disposition, mais on n'a pas le temps de les utiliser. Il faudrait aménager les temps de travail en fonction (...). On a une Maserati, mais on ne roule même pas comme avec une deux-chevaux* ». Ainsi, il semblerait qu'il faille accompagner la liberté de formation des moyens nécessaires à celle-ci.

En outre, cet homme reconnaissait que « *l'on ne fait pas toujours cette démarche-là. Peut-être par fainéanti-*

se. On attend peut-être plus qu'on vienne vers nous ». Enfin, plusieurs personnes interrogées estimaient que s'il est important d'avoir des choix en matière de formation, « *il ne faudrait pas suivre une formation qui ne déboucherait sur rien* ». Sinon, une frustration pourrait apparaître chez le salarié. Ainsi, cet homme affirmait : « *Il faut être suffisamment formé pour être capable de faire correctement son travail. Sinon, on est insatisfait parce qu'on a le sentiment de ne pas faire un travail adapté à ses capacités. Et c'est la même chose dans l'autre sens : il ne faut pas être trop formé ou trop diplômé. Sinon, on se sent ensuite frustré de ne pas avoir un travail qui utilise nos compétences à plein* ».

Les espaces de choix relatifs à la retraite

Une personne interrogée serait également intéressée par « *l'accompagnement vers la retraite* », c'est-à-dire qu' « *à partir de cinquante-cinq ans, on est payé à 80% et on travaille à mi-temps* ».

Dans l'ensemble, les salariés interrogés semblent n'avoir que peu de choix en ce qui concerne leur retraite. Il est rare de pouvoir continuer à travailler après l'âge légal. La tendance est même de « *licencier avant l'âge de la retraite* » (une femme de 25 ans). Toutefois, cette personne ajoute immédiatement que « *les personnes qui sont parties avant ont trouvé leur intérêt personnel à partir* ». Il semblerait que les départs anticipés soient négociés avec le salarié afin qu'il ne soit pas trop lésé.

Toutefois, il arrive assez fréquemment que des salariés souhaitent continuer après avoir atteint l'âge de la retraite. Ainsi, cet homme de 43 ans affirmait souhaiter « *continuer à travailler au-delà de cet âge-là. Pour des raisons financières* ». En effet, des personnes peuvent avoir besoin de poursuivre leur activité professionnelle. Mais il semble que cela soit rarement possible. Cette femme de 59 ans constate toutefois que « *les cadres peuvent aller au-delà* ». Ce sont effectivement des salariés « *indispensables dans la société* » (une femme de 25 ans).

Les espaces de choix relatifs à la mobilité géographique

La mobilité géographique concerne les « *mutations et déplacements* ». Cette personne ajoute que « *ça serait bien par exemple de pouvoir demander à partir, si on le souhaite* ». C'est un choix qui semble être de plus en plus souvent offert aux employés. En effet, il n'est plus rare de voir des personnes demander une mutation géographique. Comme le souligne très justement cet homme de 52 ans, « *si on veut grandir soi-même et grandir pour une entreprise, c'est plus le travail de papa et maman d'il y a cinquante ans. Il faut faire des choix et partir* ».

En outre, il apparaît souvent tout particulièrement intéressant de demander une mutation : le nombre de demandes pourrait croître dans les années à venir. « *Aujourd'hui, on peut la demander. Ca va intéresser les gens de plus en plus. Soit pour des raisons personnelles (le climat, la famille, ...), mais aussi pour des raisons de compétences* ».

Les espaces de choix relatifs aux services à la personne

Divers exemples de services à la personne sont avancés par les personnes interrogées : « *le pressing, la voiture à réparer* » (un homme de 43 ans), « *des cours de yoga* » (une femme de 42 ans), ou encore des « *crèches pour garder les enfants* » (un homme de 52 ans).

Cet homme de 52 ans considère que « *c'est une forme d'assistance et d'accompagnement* ». Il semble que ces services soient particulièrement intéressants pour les salariés : « *ce sont des petites choses qui facilitent la vie de tous les jours* » (un homme de 28 ans).

Mais en même temps, il faut reconnaître que cela sert également les intérêts de l'employeur. Ainsi, cet homme de 43 ans estime que « *« c'est intéressant aussi pour tirer profit au maximum de ses salariés. C'est-à-dire qu'ils soient bien dans leur travail, qu'ils perdent le moins possible de temps dans des bêtises. Par exemple, si on peut leur éviter d'aller garder les gamins quand ils sont malades, aller faire réparer sa voiture, aller au pressing, etc… »*. Les salariés sont dès lors davantage concentrés sur leur travail. Certaines entreprises proposent divers services à leurs salariés afin de réduire l'absentéisme de ceux-ci.

De même, cet homme de 52 ans estime que « *les employés travaillent complètement et ne pensent pas à ce qu'ils vont préparer pour le repas du soir, ne partent pas une demi-heure plus tôt pour amener leur voiture chez le garagiste, etc…* ». Il semble donc que ce choix représente un avantage pour les deux parties. En effet, « *le patron (...) sera gagnant. Si on a tout sur place, si on a un maximum de services sur place, le salarié est libéré de certaines angoisses et contraintes. Il est là pour travailler uniquement* » (un homme de 43 ans).

Toutefois, un salarié interrogé note un problème lié à un tel choix en matière de services aux salariés : « *ce qui me fait un peu peur, c'est que l'employeur va savoir tout ce que vous faites : il sait ce que vous mangez, etc…* » (un homme de 52 ans).

Les espaces de choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail

Dans l'ensemble, les personnes interrogées semblent être tout à fait libres en ce qui concerne l'aménagement du cadre de travail. Ainsi, cet homme de 27 ans constatait qu'« *il n'y a pas de problème pour la décoration* ». Les salariés ont souvent la possibilité de décorer leur lieu de travail à leur guise. Ils peuvent également demander du matériel s'ils en ont besoin.

En outre, cette liberté semble nécessaire au bon travail des salariés : cette femme de 28 ans considérait que l'« *on a besoin d'être dans de bonnes conditions pour travailler correctement* », avant d'ajouter que « *c'est*

bien à long terme pour le moral et la motivation ».
Toutefois, cette autonomie n'est pas totale : il faut respecter certaines règles. « *Il faut que ça reste correct, bien entendu* » (un homme de 47 ans). Il faut tenir compte des collègues qui travaillent dans le même espace, mais aussi des tierces personnes (clients, fournisseurs…) qui pourraient y avoir accès.
De plus, il semblerait que l'autonomie en matière d'aménagement de l'espace de travail ne soit pas un élément très important pour les salariés. Ainsi, cette femme de 25 ans avouait que « *ce n'est pas [son] problème. Ca ne [la] gêne pas* ». De même, selon cet homme de 27 ans, « *ça paraît beaucoup moins important que les choix dont on a parlé tout à l'heure, comme l'individualisation des horaires* ».

2.2.2. Les conséquences de la GRH à la carte

Dans l'ensemble, les salariés interrogés paraissent relativement satisfaits des choix que leur offre leur entreprise. Ils comparent leur situation avec celles d'autres personnes de leur entourage : famille, amis, collègues de travail… Ainsi, cet homme de 27 ans avance qu'il « *compare à d'autres professions* ». De même, cette femme de 27 ans « *compare avec des amis qui sont dans des entreprises parisiennes* ». D'autres salariés confrontent encore leur situation avec le passé : « *autrefois, par contre, les gens n'avaient pas tous ces choix* » (un homme de 42 ans).
La présence de ces choix semble être « *très importante et très intéressante* » (un homme de 27 ans) pour les salariés. Ainsi, cette femme de 25 ans affirme que « *c'est très valorisant* » de ressentir une telle confiance. Cette femme de 58 ans considère que « *c'est important de satisfaire les besoins et les attentes des salariés. Ca leur permet d'être plus motivés dans leur travail* ». En effet, cette même personne ajoute que « *c'est la rigidité qui crée l'insatisfaction* ». « *Ca pourrait permettre notamment de prendre davantage en compte les besoins propres de chaque employé. On est tous différents. On a tous des attentes différentes* » (Propos recueillis auprès d'un homme de 27 ans).
Les salariés semblent ainsi heureux de pouvoir bénéficier de cette liberté dans la manière de travailler. Une personne interrogée déclare avoir « *besoin d'avoir cet espace de liberté là* ». Et elle s'empresse d'ajouter que « *si un jour, on [lui] enlevait cette liberté de choix, [elle s'arrêterait] immédiatement et [elle irait] chercher ailleurs* ».Elle ajoute encore que ces choix « *jouent sur [son] attachement* » et que « *pour quitter [sa] boîte et aller ailleurs où [elle] n'aurai(t) pas de choix, il faudrait vraiment que l'on [lui] propose un salaire bien supérieur pour [qu'elle accepte]* ». En effet, plusieurs salariés interrogés ont affirmé qu'ils attendraient un salaire plus élevé s'ils ne disposaient pas de tels choix dans leur emploi. Il peut donc s'agir ici d'une mesure intéressant les petites entreprises qui souhaiteraient conserver leurs meilleurs salariés en diminuant leurs coûts.
Il en va de même pour attirer de nouveaux salariés : « *un jeune qui entre (...), s'il n'a pas tous ces choix, (...) négociera un salaire plus élevé* » (un homme de 52 ans). Il y va donc de l'intérêt de l'employeur d'offrir de tels choix à leurs salariés. Ce salarié de 52 ans déclare à ce propos : « *si j'étais plus jeune, je quitterais ma boîte pour aller dans une autre où j'aurais plus de choix* ».
Il semblerait que ces choix puissent « *se développer dans une période où la situation conjoncturelle est relativement bonne* ». Ainsi, cet homme de 27 ans estime que *« si on veut garder ses salariés, les employeurs feront des formules qui se font je crois aujourd'hui aux Etats-Unis. Le but est de garder les salariés formés et compétents pour qu'ils ne partent pas ailleurs (...). Et puis, de plus en plus, on va vers des sociétés offrant des jours de congés à leurs salariés, offrant plein de choses. Et c'est vrai que quand on est dans une situation de plein emploi, je pense qu'on peut aller vers ça ».*

Les salariés qui se voient offrir une certaine marge de choix se sentent davantage en confiance et soutenus par leur employeur. « *Ca montre qu'on s'intéresse (...) aux salariés* », estime cet homme de 27 ans, avant d'ajouter qu' « *on se sent soutenu par la hiérarchie* ». « *On a besoin d'une certaine forme de liberté, d'autonomie. Mon supérieur hiérarchique me fait confiance. Cela fait du bien de se sentir en confiance, de sentir que l'on nous fait confiance* ».

Corrélativement, l'offre d'espaces de choix semble influencer positivement la motivation au travail des salariés. En effet, ils ont « *besoin d'un certain degré de liberté pour avancer* ». En effet, cet homme de 47 ans estime que « *là où il y a de la contrainte, il ne peut pas y avoir d'efficacité* ». Il ajoute que « *quand on a tous les choix, ça motive. C'est une confiance que l'on nous fait. Et ça fait plaisir. Parce qu'on se sent responsable. Il y va de l'efficacité* ». Les salariés seraient donc plus performants quand on leur offre certains choix. De même, cet homme de 52 ans déclare : « *Si on a plus de liberté, on travaillera mieux, on sera plus motivé* ».
En effet, les personnes interrogées s'estiment moins stressées lorsqu'elles sont libres d'organiser leur travail comme elles l'entendent. « *C'est très bien, parce qu'on n'a pas de pression. On n'a pas de stress. Moi, je pense que je travaille mieux, comme ça* » (Propos recueillis auprès d'un homme de 27 ans).

Cependant, les salariés interrogés souhaitent un « *choix réel* ». Ils ont souvent le sentiment que les choix qui leur sont offerts sont « *orientés* » par l'employeur (un homme de 52 ans). Le choix est parfois trop encadré et limité : « *il ne faut pas avoir le choix entre être payé*

moins ou travailler plus, mais plutôt avoir le choix entre être payé moins en travaillant moins ou travailler plus en étant payé plus ». Il faut dès lors proposer un « *large éventail de choix* » (une femme de 58 ans) pour que chaque employé puisse se sentir concerné et soit satisfait.
Mais cet homme de 42 ans considère que « *c'est un peu compréhensible que la direction dirige un peu les choix. La liberté ne peut pas être totale. L'entreprise doit pouvoir s'y retrouver. Ca se comprend* ».

Enfin, il faut noter que ces espaces de choix peuvent être source d'insatisfaction s'ils sont mal utilisés. Les salariés doivent veiller à faire les bons choix et il semble qu'ils attendent que l'entreprise les aide en la matière. « *Si on me laisse un choix et que je ne fais pas le bon choix, la boîte doit veiller pour me remettre dans les rails. Parce que sinon, pour le coup, je serais complètement insatisfait de mon travail et très démotivé, alors pourtant que l'on m'a laissé choisir certaines choses* » (un homme de 42 ans). De même, ce salarié de 29 ans rappelle la situation des salariés de France Telecom : « *on leur a laissé le choix d'acheter des actions de l'entreprise et de les placer sur un PEE. Et puis l'action France Telecom s'est effondrée* ».
Cela pose la question des risques liés aux choix. Qui assure ces risques ? L'entreprise devra accompagner l'offre d'espaces de choix d'une communication appropriée afin d'aider et de conseiller ses employés.

Conclusion

La présente recherche nous a permis de mettre en évidence un nouveau concept émergent : la « GRH à la carte ». Celle-ci a pu être définie comme un paradigme selon lequel l'organisation, économiquement performante, se rapproche du projet et des besoins personnels de chaque salarié en lui offrant divers espaces de choix dans son emploi.
Nous avons ainsi proposé d'élargir le concept « cafétéria » à toutes les possibilités de choix mises à la disposition des salariés dans leur emploi. Les systèmes « cafétéria » ne doivent donc plus être limités aux seuls aspects liés à la rémunération.
Les conclusions tirées de cette recherche peuvent s'adresser aux gestionnaires qui souhaiteraient inclure davantage de flexibilité et de choix dans leur organisation, en proposant à leurs salariés une GRH à la carte. La présentation, dans cette étude, d'un inventaire des divers espaces de choix pouvant être offerts aux salariés et réclamés par eux peut ainsi s'avérer utile pour ces responsables des ressources humaines soucieux de voir leurs employés devenir davantage autonomes.
Il ressort des résultats que les attentes des salariés en matière d'espaces de choix concernent essentiellement les choix relatifs à l'organisation du travail, mais également relatifs à la rémunération, à l'aménagement des temps de travail, à la mobilité et à la formation. Dès lors, une plus grande autonomie accordée aux salariés pourrait permettre de satisfaire leurs attentes en la matière et d'accroître, ipso facto, leur motivation au travail et leur fidélité envers leur entreprise. Les travaux de Cerdin et al. (2005) ont ainsi fait ressortir l'influence des espaces de choix sur la fidélité des salariés.
De même, la GRH à la carte peut permettre à l'organisation de retenir ses salariés en diminuant ses coûts. Ainsi, une petite entreprise d'informatique ne peut concurrencer les grands groupes du domaine au niveau des salaires offerts. Cependant, elle parvient à fidéliser ses jeunes ingénieurs en leur laissant la possibilité de choisir leurs temps de travail. Certes, leur rétribution monétaire est inférieure à celle du marché, mais leur rétribution globale peut devenir comparable en incluant la flexibilité de temps de travail, ce qui est bénéfique à leur vie personnelle.
La GRH à la carte, qui s'inscrit dans la gestion individualisée des salariés, peut aussi induire des effets négatifs. D'autres recherches pourraient étudier dans quelle mesure un système de GRH à la carte peut induire des intérêts personnels pouvant nuire à l'intérêt collectif (induction de comportements mercenaires, contestation grandissante…) et à l'efficacité de l'organisation. En outre, les syndicats sont parfois réticents face à la GRH à la carte car elle peut entraîner un risque d'arbitraire managérial : une règle uniforme valable pour l'ensemble des salariés de l'entreprise limitera ce risque de népotisme. C'est la question de l'équité qui est soulevée ici.
En outre, il convient de noter que tous les types d'entreprises ou tous les profils de salariés ne sont pas, pour l'instant, concernés par la GRH à la carte. Mais force est de constater que ces choix sont amenés à se développer dans les années à venir.
L'évolution vers une GRH à la carte contribue ainsi à accroître l'efficacité du management de la relation avec chaque salarié. Celle-ci est essentielle pour une bonne performance RH de l'entreprise. L'efficacité des pratiques de GRH peut se mesurer à leur propension à répondre aux diverses attentes des salariés tout en respectant les exigences de l'entreprise : une GRH performante sera celle qui proposera des solutions optimisées en accommodant les attentes de chaque salarié avec les objectifs et les contraintes de l'entreprise. La conciliation de la performance économique et de la performance sociale sera alors rendue possible.

Bibliographie

ANGLE, H.L. ET PERRY, J.L., (1983). « Organizational commitment : individual and organization influences », *Work and Occupations*, 10, 123-146.

ANONYME, (2002). « Le compte épargne temps », *Liaisons sociales d'avril 2002*, 85-90.

AOKI, M., (1991). « Le management japonais : le modèle J d'Aoki », *Problèmes économiques*, 2225, 1-14.

ARMSTRONG-STASSEN, M., HORSBURGH, M.E. ET CAMERON, S.J., (1994). « The reactions of full-time and part-time nurses in restructuring in the Canadian health care system », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 96-100.

BALDWIN T. T., MAGJUKA R. J. ET LOHER B. T. (1991). « The perils of participation: effects of choice of training on trainee motivation and learning », *Personnel Psychology*, 44(1), 51-65.

BEACH, L.R., (1990). *Image theory : Decision making in personal and organizational contexts*, Chichester, England : Wiley.

BEACH, L.R., (1993). « Four revolutions in behavioural decision theory », *Leadership Theory and Research : Perspectives and Directions*, 271-292.

BEFFA, J.-L., BOYER, R. ET TOUFFUT, J.-P., (1999). « Les relations salariales en France : Etat, entreprise, marchés financiers », *Notes de la Fondation Saint-Simon*.

BENRAÏSS, L., (2001). *Equité salariale, satisfaction à l'égard de la rémunération et satisfaction au travail*, Thèse de doctorat, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III.

BLACK, J.S. ET STEPHENS, G.K., (1989). « The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments », *Journal of Management*, 15, 529-544.

BLANCHET, A., (1994). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan.

BLANCHET, A. ET GOTMAN, A., (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Collection 128, n°19, Dunod, Paris.

BOUCHIKHI, H. ET KIMBERLY, J.R., (1999). « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXIe siècle », *Revue Internationale de Gestion*, 24(3), 114-121.

BRIEF, A.P. ET ALDAG, R.J., (1980). « Antecedents of organizational involvement », *Sociology of Work and Occupations*, 7, 210-221.

CASTAGNOS, J.-C. ET LE BERRE, M., (2000). « Le concept de rétribution : un nouvel enjeu pour le salarié et l'employeur », *In Peretti J.-M. & Roussel P. (coordonné par), Les rémunérations. Politiques et pratiques pour les années 2000, Vuibert, Paris*, 233-244.

CAVAGNAC, M. ET SIRE, B., (1994). « Rémunération cafétéria et engagement de l'employeur », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (12), 17-25.

Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJD), (1995). « Vers l'entreprise à la carte : une entreprise flexible, économiquement performante, qui redonne à chacun une place dans l'emploi », *Rapport du CJD d'octobre 1995*.

CERDIN, J.-L., (1999). *La mobilité internationale*, Editions d'Organisation, Paris.

CERDIN, J.-L., COLLE, R. ET PERETTI, J.-M., (2005). « La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 55, 2-22.

Commission des Communautés Européennes, (2001). « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », *Livre vert n°366*.

Code du travail (2004), *Edition Dalloz*.

CRANDALL, W.R. ET PARNELL, J.A., (1994). « On the relationship between propensity for participative management and intentions to leave : re-opening the case for participation », *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 30(2), 197-209.

DALTON, D.R. ET MESCH, D.J., (1990). « The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover », *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 370-387.

Direction Régionale du Travail (DRT), (1994). *Circulaire n° 94-15 du 30 novembre 1994*.

FELDMAN, D.C. ET THOMAS, D.C., (1992). « Career management issues facing expatriates », *Journal of International Business Studies*, 23, 271-293.

GOLDSTEIN, I.L., (1986). *Training in organizations: needs assessment, development, and evaluation*, (2nd edition), Monterey, CA: Brooks/Cole.

HICKS, W.D. ET KLIMOSKI, R.J., (1987). « Entry into training programs and its effects on training outcomes: a field experiment », *Academy of Management Journal*, 30(3), p.542-552.

JAFFE, M., HAMELET, R. ET GIFFARD-BOUVIER, D., (2001). « La rémunération des cadres dirigeants et supérieurs », *Les Echos, l'Art du*

Management, 28 mars 2001, article présent sur le site:www.pwcglobal.com/fr/fra/ins-sol/spec-int/les_echos_018.html.

MILKOVICH, G. ET NEWMAN, J., (1990). *Compensation*, 3ème edition, Boston : BPI Irwin Homewood, Boston.

MUCCHIELLI, A., (1991). *Les méthodes qualitatives*, Que sais-je ? n°2591, Presses Universitaires de France.

PALMERO, S., (2000). *Les effets de types de travail à temps partiel sur les attitudes au travail,* Thèse de doctorat, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III.

PERETTI, J.-M., (2002). *Gestion des Ressources Humaines*, Ed. Vuibert Entreprise, Paris.

PERETTI, J.-M., (2004). *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.

PERETTI, J.-M. ET JORAS, M., (1986). *Audit de l'aménagement des temps de travail*, Collection Audit, Les Editions d'Organisation.

ST-ONGE, S., GUÉRIN, G., TROTTIER, R., SIMARD, M. ET HAINES, V., (1993). « L'équilibre travail-famille : un enjeu organisationnel », *Actes de l'AGRH, Jouy-en-Josas*, 175-184.

SALANCIK, G.R., (1977). « Commitment and the control of organizational behavior and belief », In Staw B.M. et Salancik G.R. (Eds.), *New directions in organizational behavior*, Chicago: St. Clair Press, 1-54.

SOULIÉ, J., (1995). « Un modèle de l'impact des systèmes « cafétéria » sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de rémunération », *Actes de l'AGRH de Poitiers*, 113-120.

SOULIÉ, J., (1997). *Contribution à l'étude de l'influence des rémunérations cafétéria sur la satisfaction des salariés : l'exemple des plans de prévoyance flexibles*, Thèse de doctorat, Université de Toulouse I.

TAYLOR, J., (1968). « Toad or butterfly ? A constructive critique of executive compensation practices », *Industrial Labor and Relation Review*, 21(4), 491-508.

WACHEUX, F., (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

L'audit social dans l'économie sociale : un moyen d'évaluer la complémentarité entre performance économique et sociale ?

***Catherine DAVISTER*[1]**
Chaire Cera « Entrepreneuriat et Management en Economie Sociale »
Centre d'Economie Sociale, Université de Liège, Belgique
Catherine.davister@ulg.ac.be

Le monde économique s'intéresse de plus en plus à la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et se trouve dès lors confronté au besoin de mesurer les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités au-delà de leur performance financière. Notre article n'a pas la prétention d'étudier de manière exhaustive les nombreuses méthodologies d'audit social développées par les entreprises capitalistes dans leur démarche de RSE. En tant que chercheur en économie sociale, notre approche se veut avant tout théorique et a pour objectif de discuter deux hypothèses.

La première concerne le fait que les organisations d'économie sociale, de part leurs caractéristiques fondamentales, placent la dimension sociale au cœur même de leur mission et de leur fonctionnement. Par conséquent, le concept de RSE n'est pas neuf par rapport à leur manière de fonctionner ; plus encore, ce concept représente une vision restreinte de l'engagement des entreprises d'économie sociale envers le développement durable. La deuxième hypothèse postule que la nature intrinsèque des entreprises d'économie sociale de poursuivre à la fois une performance sociale et économique ne les exempt pas de réaliser une évaluation rigoureuse de cette double performance. Au contraire, nous pensons que l'audit social pourrait être un outil de management pertinent pour l'économie sociale afin d'évaluer le fondement même de ce secteur, à savoir la réalisation d'une mission sociale qui prime sur toute finalité de profit. Cette démarche permettrait ainsi aux organisations de ce secteur de se différencier des entreprises capitalistes tout en profitant des leçons tirées par ces dernières dans l'utilisation de l'audit social.

Notre article se présente en trois sections. L'économie sociale occupe une place importante dans nos économies que ce soit dans les services sociaux, culturels ou encore de santé. Les organisations de ce secteur, contrairement aux entreprises privées capitalistes, poursuivent prioritairement une finalité sociale. La première section de notre article démontrera de manière théorique comment cette spécificité fondamentale les amène soit à produire certains types de biens particuliers (biens collectifs et biens de confiance) ; soit à développer des processus de production originaux où la dimension sociale est centrale.

[1] L'auteur remercie vivement S. Mertens (Chaire Cera, Centre d'Economie Sociale de l'Université de Lège) et R. Nogales (European EMES Network) pour leur relecture attentive de cet article et leurs commentaires judicieux.

Ce constat théorique nous conduit, dans la deuxième section, à envisager l'audit social comme un outil essentiel pour les entreprises d'économie sociale (même si leurs gestionnaires n'en perçoivent pas encore toute la portée). A nos yeux, la finalité majeure de l'audit social dans ce secteur serait de permettre une meilleure communication envers les différents stakeholders (internes ou externes à l'organisation) au sujet de ses spécificités. Si l'audit social constitue un outil de management utile pour l'économie sociale, nous soulignons néanmoins, dans la troisième partie, que ses finalités et sa définition (et par conséquent, ses outils) ne peuvent être directement transposées de la pratique observée dans le secteur privé classique. Des modalités spécifiques doivent encore être inventées.

1. Définition et spécificités de l'economie sociale

1.1. Définition de l'économie sociale

Le terme « économie sociale » recouvre un ensemble de réalités très variées et parfois différentes en fonction des pays. D'une manière générale, on peut expliquer ce concept en parlant de « tiers secteur ». En effet, l'économie sociale correspond au secteur économique qui ne vérifie ni l'ensemble des caractéristiques du secteur public (intérêt de la collectivité, production de biens collectifs, pouvoir de décision aux mains des élus et financement par la fiscalité) ni celles du secteur privé capitaliste (maximisation des bénéfices, au profit des investisseurs, production de biens individuels et financement par les ventes et le capital propre). En d'autres mots, les organisations du tiers secteur combinent des caractéristiques des deux autres secteurs économiques.

Cette notion de tiers secteur présente néanmoins une limite importante dans le sens où elle définit l'économie sociale par la négative : ce serait tout ce qui n'appartient pas aux secteurs public et privé. En Belgique, en 1990, afin de mettre en évidence les caractéristiques propres à ce secteur, le Conseil Wallon de l'Economie Sociale a élaboré une définition de l'économie sociale en concertation avec les acteurs de ce secteur (CWES, 1990) : *« L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement des coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants : (a) finalité de service aux membres ou à la collectivité, (b) autonomie de gestion, (c) processus de décision démocratique et (d) primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus ».*

Cette définition est largement utilisée à la fois par les acteurs de terrain mais aussi par les chercheurs parce qu'elle aborde l'économie sociale sous deux angles complémentaires : à la fois ses formes juridiques (approche institutionnelle) mais aussi ses modalités spécifiques de gestion (approche organisationnelle).

1.2. Contours statistiques de l'économie sociale

Après cet éclaircissement conceptuel, présentons maintenant quelques données statistiques qui attestent l'importance et la diversité de l'économie sociale en Belgique[2]. Le secteur de l'économie sociale emploie plus de 460.000 personnes en Belgique, soit environ 13% de l'emploi rémunéré (contre 16% dans le secteur public et 71% dans le secteur privé). A ces données, il faut ajouter plus d'un million de bénévoles (représentant plus de 75000 Equivalents Temps Plein) qui participent de manière régulière à la gestion et/ou la production d'une organisation d'économie sociale.

Les secteurs d'activités occupés par les entreprises d'économie sociale sont très variés. Dans les pays industrialisés, on peut citer les associations sportives ou culturelles, les organismes d'éducation et de formation, les entreprises sociales d'insertion, les associations d'accueil et de soins pour personnes âgées ou encore les entreprises de recyclage des déchets. Dans les pays en développement, l'économie sociale représente un des moyens utilisés pour lutter contre la pauvreté, notamment grâce aux mutuelles de santé et aux coopératives d'épargne et de crédit (Defourny et Develtere, 1999).

1.3. Fondements théoriques de l'économie sociale

Les quelques exemples cités ci-dessus attestent de la diversité des activités de l'économie sociale. Mais comment expliquer que l'économie sociale est présente dans ces secteurs en particulier ? Pour répondre à cette question, quelques éléments de théorie économique sont nécessaires. Ils nous permettront également, par la suite, de mieux saisir les enjeux de l'audit social dans l'économie sociale.

[2] Les chiffres présentés ici proviennent de différentes études statistiques réalisées depuis plus de dix ans par le Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège. Références : Defourny, Simon et Adam (2002) ; Marée et Mertens (2002) ; Mertens et Lefèbvre (2004) ; Institut des Comptes Nationaux (2004).

(a) Les deux caractéristiques fondamentales de l'économie sociale

Afin de réaliser notre démonstration théorique, il est essentiel d'en poser les bases. Il s'agit des deux caractéristiques fondamentales communes à toutes les organisations d'économie sociale : la finalité sociale et la gestion démocratique.
Contrairement aux entreprises privées capitalistes, les organisations d'économie sociale n'ont pas pour finalité la maximisation du profit vis-à-vis de leurs investisseurs. Si des bénéfices peuvent être réalisés en économie sociale, ceux-ci sont prioritairement réinjectés dans l'organisation afin de réaliser son objectif social alors que les entreprises privées les redistribuent à leurs actionnaires. On parle alors d'organisations non lucratives. Cette particularité a d'importantes conséquences sur les types de biens qui seront produits par ce secteur mais aussi sur la manière de produire dans ce dernier (Mertens, 2002). Nous développerons ces deux idées dans les section (b) et (c).

Au-delà de cette distribution limitée des profits[3], toutes les organisations d'économie sociale fonctionnent sur base d'une gestion démocratique. En effet, le pouvoir de décision au sein de l'entreprise n'est pas proportionnel aux parts de capital détenues mais il est réparti entre les membres des organes de décision selon le principe « un homme – une voix ». En outre, la notion de stakeholders y est élargie puisqu'elle comprend à la fois « les membres formels de l'organisation et pas seulement les agents qui ont un intérêt dans l'organisation elle-même » (Borzaga et Mittone, 1997). Ainsi, pour une organisation d'économie sociale, les parties prenantes peuvent être à la fois : les travailleurs (salariés ou bénévoles), les financeurs (privés ou publics), les usagers-clients, etc. Cette nature « multi-stakeholder »[4] et les modalités démocratiques de gestion constituent un gage de confiance pour les différentes parties puisque ces caractéristiques garantissent un certain contrôle sur la manière dont l'organisation est gérée, notamment sur la poursuite de la finalité sociale et la distribution limitée des bénéfices.

(b) L'économie sociale produit d'autres types de biens et services

En nous basant sur la première caractéristique fondamentale de l'économie sociale, la finalité sociale, on peut démontrer les raisons pour lesquelles certains types de biens et services[5] sont produits par ce secteur. En effet, le fait que la maximisation des profits ne constitue pas l'objectif central des entreprises d'économie sociale explique pourquoi certaines d'entre elles sont amenées à produire des biens collectifs ou des biens de confiance.

Les raisons qui expliquent la production de biens collectifs[6] par l'économie sociale se situent à la fois du côté des entreprises de ce secteur et du côté de leurs clients-usagers (Weisbrod, 1975 ; James, 1990). Parce qu'elles s'intéressent à d'autres finalités que celle de maximisation des profits, les entreprises d'économie sociale se tournent vers de marchés qui ne sont pas « rentables » du point de vue économique mais qui leur permettent toutefois de réaliser leur mission sociale de manière efficace. De plus, la distribution limitée des bénéfices agit comme un signal de confiance envers différents financeurs potentiels, qu'ils soient publics ou privés (Hansmann, 1980). Les organisations d'économie sociale ont donc l'avantage de mobiliser des ressources que les entreprises privées capitalistes sont dans l'impossibilité d'attirer : les ressources collectives (redistribution de l'impôt par l'Etat vers l'économie sociale sous forme de différents subsides) et les ressources volontaires (dons privés ou bénévolat)[7]. Grâce à ces ressources particulières, les entreprises d'économie sociale sont en mesure d'assurer le financement de biens collectifs. On peut citer comme exemple la prise en charge par l'économie sociale des services liés à la culture, aux sports et loisirs mais aussi une large partie des services sociaux.
En effet, l'Etat choisit de déléguer la production de ces services à l'économie sociale parce qu'il a confiance en ces organisations quant à l'utilisation des deniers publics dans un soucis de l'intérêt collectif[8] mais, de plus, cette production étant fondamentalement locale, elle sera plus adaptée aux besoins variés de la population. Enfin, la distribution limitée des profits agit également comme *un signal de confiance* vis-à-vis des clients-usagers.

---

[3] Contrairement à la littérature anglo-saxonne sur les nonprofit organizations, on parle ici de distribution limitée des profits et non de contrainte de non-distribution parce que les sociétés d'économie sociale (coopératives, sociétés à finalité sociale, etc.) ont le droit de redistribuer leurs bénéfices à leurs coopérateurs mais dans une proportion qui est limitée afin de garantir qu'une grande partie de ceux-ci soient réinjectés dans le projet social.

[4] Pour une analyse plus approfondie de cette hypothèse : Grégoire (2004) ; Borzaga et Defourny (2001).

[5] Pour éviter toute lourdeur au niveau du texte, nous utilisons le terme « biens » dans son sens large, c'est-à-dire en comprenant à la fois les biens et les services.

[6] Les biens collectifs vérifient à la fois la condition de non-excludabilité (il est impossible d'exclure un individu de la consommation de ce bien, notamment par un mécanisme de prix) et la condition de non-rivalité (la consommation de ce bien par un individu ne diminue pas les quantités disponibles pour les autres). Dans le secteur de l'économie sociale, on rencontre surtout des biens quasi-collectifs. C'est le cas des biens dont la non-excludabilité résulte d'un choix politique (par exemple, l'éducation pour tous les enfants) ou encore des biens qui génèrent des externalités collectives positives (par exemple, la protection de l'environnement).

[7] Notons que le recours au bénévolat et aux dons est caractéristique des entreprises d'économie sociale. La mixité des ressources en économie sociale (monétaires ou non, marchandes ou non, privées ou publiques) a par ailleurs fait l'objet de différentes recherches au sein du Réseau Européen EMES (cf. bibliographie).

Face à des biens de confiance, la contrainte qui pèse sur la distribution des profits permet de garantir la bonne utilisation des fonds dans l'intérêt des bénéficiaires malgré une asymétrie d'information entre le producteur et le consommateur inévitable dans ces transactions et qui comporte un risque de comportement opportuniste de la part du premier. On envisage ici deux situations d'asymétrie d'information : d'une part, lorsque le financeur d'un bien n'en est pas le bénéficiaire – que ce soit en raison de la dimension collective de ce bien (par exemple, l'enseignement), de la distance géographique (par exemple, l'aide humanitaire) ou encore des inégalités d'expression (par exemple, les enfants d'une crèche) et, d'autre part, lorsque l'évaluation de la qualité de certains types de services est complexe (c'est le cas des services à haut contenu relationnel comme la prise en charge des personnes âgées).

(c) L'économie sociale produit autrement

A côté de la production de biens collectifs ou de confiance, d'autres organisations d'économie sociale se distinguent quant à elles par la manière dont elles produisent des biens qui peuvent également être l'apanage des entreprises privées (Mertens, 2002). En d'autres termes, on ne s'intéresse plus ici à la nature des biens produits par l'économie sociale mais bien aux processus de production originaux qui y sont développés.

En renonçant à poursuivre un objectif de maximisation des profits, les organisations d'économie sociale sont prêtes à supporter des coûts de production plus élevés si ce choix leur permet de réaliser leur mission sociale. L'illustration la plus pertinente de cet argument est l'économie sociale d'insertion. Ces entreprises poursuivent une activité économique afin de financer en partie par leurs propres ressources (issues de la vente) leur mission sociale de formation et/ou de mise à l'emploi des personnes exclues du marché du travail en raison de leur handicap physique, mental ou « social » (chômage de longue durée, faible scolarisation…). Dans ce cas, les coûts de production se révèlent plus élevés en raison de la faible productivité des travailleurs en insertion mais aussi des coûts liés à l'encadrement de ces personnes. Si l'Etat intervient dans une proportion variable pour la prise en charge des sur-coûts liés à cette activité d'insertion (qui profite directement à la collectivité, ce qui n'est pas négligeable dans la situation actuelle du chômage), le reste est financé par les ressources marchandes de l'entreprise. La même analyse peut être menée dans les organisations d'agriculture biologique ou de commerce équitable.

1.4. Economie sociale et double performance[9]

Depuis quelques années, avec le concept de RSE, le secteur privé diffuse l'idée selon laquelle il serait le premier à s'intéresser aux impacts sociaux de ses activités. Or, le dernier exemple illustre l'écart important qui existe entre à la place de la performance sociale dans les entreprises privées engagées dans une démarche de RSE et cette préoccupation dans l'économie sociale.

En effet, selon la démonstration théorique qui précède, l'économie sociale place la dimension sociale au cœur de sa mission (que ce soit en produisant des biens collectifs ou de confiance ou en choisissant un processus de production centré sur son impact social) et de son fonctionnement (gestion démocratique). En d'autres mots, la notion de *double performance* ou encore de *performance socio-économique* constitue le fondement de l'économie sociale alors que les aspects sociaux restent encore accessoires pour les entreprises capitalistes engagées dans une démarche de RSE.

Néanmoins, la nature intrinsèque de cette double performance ne devrait pas dispenser les organisations d'économie sociale de l'*évaluer* et de la *mesurer*. Au contraire, cette démarche d'évaluation de la performance socio-économique permettrait à ces entreprises particulières de vérifier dans quelle mesure elles réussissent leur mission sociale, c'est-à-dire aussi dans quelle mesure elles sont différentes du secteur privé capitaliste. Nous en venons donc tout naturellement à la raison d'être de l'audit social dans ce secteur.

[8] Cette confiance n'est pourtant pas « aveugle » puisque l'Etat a mis en place une série de normes quant à l'utilisation des subsides octroyés ainsi que des outils d'évaluation du respect de ces normes par les organisations d'économie sociale.

[9] Si la notion de triple performance – économique, sociale et environnementale – se trouve au cœur du concept de RSE, nous ne parlerons dans cet article que de « double performance ». En effet, en économie sociale, la question de la responsabilité environnementale ne se pose pas avec la même acuité parce qu'elle concerne surtout des activités économiques polluantes à la base (essentiellement le secteur industriel). Or, ce type de production est rare en économie sociale (plutôt tournée vers la production de services). Par contre, il est important de souligner que certaines entreprises du tiers secteur placent la protection de l'environnement au cœur même de leur mission (c'est le cas de Greenpeace). Dans ce cas, l'engagement vis-à-vis du respect de la planète n'a pas de commune mesure avec la dimension environnementale de la RSE dans le secteu privé.

2. Raisons d'être de l'audit social dans l'economie sociale

Après avoir défini l'économie sociale et ses fondements théoriques au niveau économique, nous tenons à préciser les raisons pour lesquelles nous envisageons l'audit social comme un outil de management pertinent pour le bon fonctionnement et le développement des organisations d'économie sociale.

2.1 La communication des spécificités de l'économie sociale

Les spécificités de l'économie sociale décrites dans la section précédente constituent *des atouts de production* pour ces entreprises : elles produisent des biens particuliers mais elles produisent également *de manière plus sociale*[10] que les entreprises capitalistes. Néanmoins, pour faire valoir ses atouts de production, l'économie sociale devrait être capable de communiquer de manière claire au sujet de sa double performance (économique et sociale) vis-à-vis de l'ensemble de ses stakeholders. Sa démarche de communication devrait donc être à la fois *interne et externe.*

Au niveau *interne*, toute entreprise d'économie sociale devrait communiquer avec l'ensemble de ses membres (salariés ou bénévoles) mais aussi de ses associés (conseil d'administration et assemblée générale). En effet, une évaluation régulière de la performance de l'organisation en termes d'objectifs sociaux permettrait, entre autres, de renforcer la motivation du personnel, d'améliorer le fonctionnement interne par le biais d'une démarche « qualité totale » ou de recruter des personnes sensibles aux valeurs prônées par le tiers secteur (Rose-Ackerman, 1997). En d'autres mots, une meilleure communication interne sur la double performance assurerait une gestion des ressources humaines plus pertinente par rapport aux valeurs de base de l'économie sociale.
Au niveau *externe*, pour survivre sur le marché de la concurrence, qu'il s'agisse d'entreprises capitalistes ou d'autres organisations non lucratives, l'économie sociale devrait assurer une communication efficace au sujet de ses spécificités (contrainte sur la distribution des profits, mission sociale prévalant sur l'activité économie, gestion démocratique, etc.). Cette stratégie de communication devrait permettre de renforcer la portée du signal de confiance auprès des usagers-clients (démarche marketing), des autorités publiques (recherche de subsides publics) mais aussi des donateurs ou bénévoles potentiels.

2.2 La nécessité d'évaluer les spécificités de l'économie sociale

Nous venons de démontrer la nécessité pour l'économie sociale de développer une stratégie de communication interne et externe mettant en valeur ses spécificités fondamentales en termes d'atouts de production. Néanmoins, pour réaliser cette stratégie, il est impératif de collecter et de mesurer les informations nécessaires à cette communication. C'est dans cette optique que nous envisageons l'audit social en économie sociale. En effet, en économie sociale, l'évaluation de la performance économique ne peut suffire pour attester du bon fonctionnement des organisations. Si une entreprise capitaliste ne peut survivre sans une évaluation financière rigoureuse et systématique, une organisation d'économie sociale n'aurait pas de sens si elle n'était pas capable d'évaluer la réalisation de sa mission sociale. Selon nous, l'audit social a donc bien sa place en économie sociale même si elle n'est pas la même que dans le secteur privé.

3. Economie sociale et économie privée, quels enjeux pour l'audit social ?

Si nous pensons que l'audit social est un outil de management utile pour l'économie sociale (directement lié à ses pratiques de marketing, de gestion des ressources humaines, de qualité totale mais aussi à ses modalités de gouvernance), il faut cependant souligner que parler d'audit social dans ce secteur particulier ou parler d'audit social dans le secteur privé ne renvoie pas aux mêmes réalités, tant sur le plan de la définition même de l'audit social que sur le plan de ses finalités. En effet, pour toute organisation, l'audit social constitue un moyen pertinent de collecter des données sur sa performance sociale mais trois questions vis-à-vis de ces données ont des réponses différentes en fonction que l'on se situe dans le secteur capitaliste ou dans l'économie sociale : (a) Pourquoi réaliser un audit social ? (b) Quelles informations faut-il collecter ? (c) Comment faut-il les mesurer et les analyser ?

[10] Cette notion renvoie au fait que l'économie sociale produit « autrement » (cf. section 1.3.c : pp 4-5) mais aussi à sa caractéristique fondamentale de gestion démocratique (cf. section 1.3.a : p3).

3.1. Les finalités de l'audit social

Dans les années 90, les entreprises privées ont pris conscience, qu'au-delà de l'obligation de rendre des comptes vis-à-vis de leurs partenaires en termes financiers, elles ont également tout intérêt à évaluer leurs activités sur le plan social et environnemental auprès d'acteurs internes (les travailleurs) ou externes (leurs investisseurs, leurs clients, etc.). Les raisons qui poussent de plus en plus d'entreprises privées à réaliser un audit social sont multiples. Pour certaines, l'objectif est avant tout de réaliser une évaluation de leur fonctionnement en vue de l'améliorer (restructuration radicale ou rachat par un groupe plus large). Pour d'autres, l'audit social constitue un moyen de mettre en évidence le caractère éthique de leur production et ce, dans un souci de transparence et de visibilité envers leurs différents stakeholders. Parfois, les résultats de l'audit social peuvent être utilisés par une entreprise pour se défendre de certaines accusations de la part de ses concurrents ou de l'opinion publique.
En Belgique, pour comprendre et analyser les finalités spécifiques de l'audit social dans le secteur de l'économie sociale, la Cellule Economie Sociale (Administration des Affaires Sociales) soutient cette année neuf projets en apportant les moyens financiers nécessaires pour réaliser la démarche d'audit social dans les organisations sélectionnées[11]. Parmi ces projets d'économie sociale, on peut identifier quatre finalités majeures de l'audit social en leur sein :

1) La clarification des objectifs et de la mission de l'entreprise ;
2) l'amélioration de la gestion de l'organisation ;
3) le renforcement de la crédibilité/fiabilité de ce que l'entreprise déclare accomplir ;
4) l'obtention du Label Social belge (loi du 27 février 2002)[12].

Sur les neuf projets, seulement trois entreprises d'économie sociale ont pour objectif de faire reconnaître leur production socialement responsable par l'obtention du Label Social belge alors que toutes les autres visent à éclaircir leur mission de manière collective et à élaborer une stratégie de communication efficace envers l'ensemble de leurs stakeholders. Ce résultat illustre le raisonnement théorique des sections précédentes concernant la place centrale de la mission sociale pour les organisations d'économie sociale et donc l'enjeu d'un audit social, ce dernier permettrant, par une meilleure communication sur les atouts de production de ces entreprises, un renforcement du signal de confiance envers les différents stakeholders.

Si les finalités de l'audit social dans le secteur de l'économie sociales sont différentes de celles qui motivent une telle démarche dans le secteur privé capitaliste, la définition et les outils qui en découlent sont également spécifiques à chaque secteur.

3.2. La définition et les indicateurs de l'audit social

L'audit social en économie sociale ne répond pas à la même définition que dans le secteur privé et ce, au niveau des dimensions prises en compte mais aussi des indicateurs développés. L'objet de cet article n'étant pas de comparer de manière systématique et exhaustive les nombreuses techniques d'audit social utilisées par les entreprises privées et qui pourraient être adaptées aux spécificités de l'économie sociale, nous nous limitons ici à mentionner quelques pistes de réflexion sur la manière de définir l'audit social dans l'économie sociale en nous basant sur la démonstration théorique de la première section.
Rappelons que les valeurs fondamentales des organisations d'économie sociale les amènent à produire des biens particuliers (biens collectifs et biens de confiance) ou encore à produire de manière plus sociale que les entreprises privées. Face à ces deux atouts de production, l'audit social devrait, selon nous, être redéfini à partir d'indicateurs plus pertinents (dans le premier cas) et être poussé à l'extrême du raisonnement de la RSE (dans le second cas).

Prenons deux exemples correspondant à ces deux situations :
(a) *Production d'un bien de confiance* : l'évaluation de la qualité des services d'aide aux personnes âgées à domicile ne renvoie pas aux mêmes dimensions que l'évaluation de la satisfaction des clients d'un supermarché.
(b) *Production sociale* : l'engagement social d'une association qui centre son activité sur la mise à l'emploi des personnes handicapées n'est pas du même ordre que celui d'une agence d'intérim qui compte parmi ses consultants quelques personnes handicapées.

Si le thème de la performance est l'un de ceux qui reçoit le plus vif intérêt auprès des chercheurs et des praticiens en économie sociale, il n'en reste pas moins qu'aucun consensus n'a réellement vu le jour dans la littérature scientifique à ce sujet, que ce soit au niveau théorique ou empirique, sur ce que l'on entend par performance en économie sociale ainsi que sur la manière de la mesurer.

[11] Plus d'infos : www.socialeconomy.fgov.be et www.econosoc.be

[12] Le Label Social belge est un label apposé sur un produit. Il garantit au consommateur que celui-ci est fabriqué dans le respect des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (Mertens, 2005). Plus d'infos : www.social-label.be et www.ethibel.org

Sur base de ce constat, Sowa, Selden et Sandfort (2004) ont élaboré un *Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness*[13]. Sans entrer dans les détails de ce modèle complexe, la performance des organisations d'économie sociale peut être évaluée à partir de deux catégories d'efficacité : management *effectiveness* et program *effectiveness*. La première porte sur les caractéristiques de l'organisation et du management qui permettent de comprendre comment l'entreprise fonctionne et comment les différents travailleurs poursuivent des actions en son sein. La seconde renvoie aux biens et services spécifiques produits par l'entreprise en fonction de sa mission. Ces deux dimensions font ainsi écho à notre démonstration théorique sur les deux atouts de production de l'économie sociale.

3.3 Les outils d'audit social

La définition de l'audit social et de ses indicateurs n'est pas aisée en économie sociale et aucun consensus n'est encore acquis dans ce domaine. C'est la raison pour laquelle un des objectifs du projet financé par la Cellule Economie Sociale[14] est de recenser et de comparer les principales méthodes d'audit social ainsi que les normes auxquelles celles-ci renvoient[15]. Pour chacune d'entre elles, une fiche technique synthétisant leurs caractéristiques essentielles (enjeux, support technique, principes fondamentaux, étapes, avantages et limites, etc.) a été dressée. Par la suite, ces fiches techniques devraient permettre aux managers d'économie sociale de choisir l'outil le plus adapté à l'environnement organisationnel et aux objectifs d'évaluation de leur entreprise. D'autres recherches plus approfondies devront néanmoins être menées afin de conceptualiser des outils d'audit social pour l'économie sociale.

Conclusion

Sans entrer dans un débat technique sur les outils d'évaluation de la performance utilisés dans le secteur privé et qui pourraient être adaptés aux spécificités d'économie sociale, notre but était de mettre en évidence, en nous basant sur une démonstration théorique rapide, les raisons d'être et les enjeux de l'audit social dans l'économie sociale.

Nous avons tenu à être présents à cette Université de Printemps organisée par l'IAS pour deux raisons. D'une part, nous cherchions à mettre en exergue le fait que l'économie sociale place la performance socio-économique au sein même de ses valeurs fondamentales alors que la RSE n'est encore qu'un thème relativement neuf et accessoire pour les entreprises privées. D'autre part, notre démonstration théorique nous amenant à considérer l'audit social comme un outil de management inévitable en économie sociale, nous souhaitions participer aux débats des experts de ce domaine afin de profiter des leçons tirées par le secteur privé. Le prochain défi sera à présent de convaincre les entrepreneurs sociaux de la pertinence de l'audit social pour leur projet. En effet, si ces derniers sont conscients de l'importance de cette démarche pour le succès de leur organisation, nous observons néanmoins parmi eux une certaine frilosité vis-à-vis des outils utilisés par les consultants privés (à la fois pour des raisons de moyens financiers mais aussi d'éthique). Tout un travail d'échange entre les experts d'audit social et les managers d'économie sociale est donc à construire afin d'adapter les outils existants aux spécificités de ces entreprises.

[13] Les auteurs emploient le terme d'« effectiveness » dans le sens d'une performance globale de l'organisation car ce terme est plus utilisé dans la littérature « nonprofit » anglo-saxonne par rapport à celui de « performance » assimilé le plus souvent à une performance économique et donc au secteur privé.

[14] cf. section 3.1. sur les finalités de l'audit social.

[15] Selon Mertens (2005), il faut distinguer ici deux étapes (observées également dans une démarche de RSE). L'utilisation des outils contraignant le comportement des entreprises (normes, labels, codes de conduite, charte, etc.) et celle des outils de reporti.

Bibliographie

BORZAGA, C. ET DEFOURNY, J. (eds) (2001), *The Emergence of Social Enterprises*, Routledge, London.

CONSEIL NATIONAL DE LA COOPÉRATION (2003), *L'entrepreneuriat coopératif. Un rouage économique et social important et toujours d'actualité,* SPF Economie, PME, Classes Moyennes et Energie, Bruxelles.

CONSEIL WALLON DE L'ECONOMIE SOCIALE (1990), *Rapport à l'Exécutif Régional Wallon sur le secteur de l'Economie Sociale*, Namur.

DALOZE, E. (2004), "Soutien à la gestion en économie sociale 2004 – 2005 : Manuel de procédure pour les entreprises candidates", AGES, Liège.

DECHARNEUX, P. (2004), *L'audit social en économie sociale*, Rapport de stage, 3e épreuve du grade d'Ingénieur de Gestion, Université de Liège.

DEFOURNY, J., DEVELTERE, P. (1999), "Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud", in Defourny, J., Develtere, P., Fonteneau, B.(eds), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Éditions De Boeck, Paris et Bruxelles, pp. 25-56.

DEFOURNY, J., SIMON, M., ADAM, S. (2002), *Les coopératives en Belgique*. *Un mouvement d'avenir ?*, Van Halewyck, Louvain.

GRÉGOIRE, O. (2004), "Pluralités des parties prenantes et d'objectifs dans les entreprises sociales d'insertion", *Reflets et Perspectives de la Vie Economique*, De Boeck, Louvain-La-Neuve, Tome XLIII, n°3, 73-79.

HANSMANN (1980), "The Role of Nonprofit Enterprise", *Yale Law Journal*, nr 89/5, pp. 835-901.

INSTITUT DES COMPTES NATIONAUX (2004), *Le compte satellite des institutions sans but lucratif* 2000 et 2001, Banque nationale de Belgique et Centre d'Economie Sociale ULg, Bruxelles.

JAMES, E. (1990), "Economic Theories of the Nonprofit Sector : A Comparative Perspective", in Anheier, H. et Seibel, W.(eds), *The Third Sector, Comparative Studies of Nonprofit Organisations*, de Gruyter, Berlin-New-York, pp. 21-30.

MARÉE, M. ET MERTENS, S. (2002), *Contours et statistiques du non-marchand en Belgique*, Presses universitaires liégeoises, Liège.

LEMAÎTRE, A. ET NYSSENS, M. (2004), "La mixité des ressources dans les entreprises sociales d'insertion", *Reflets et Perspectives de la Vie Economique*, De Boeck, Louvain-La-Neuve, Tome XLIII, n°3, 37-49.

MERTENS, S. (2005), *Définir l'économie sociale,* Cahiers Entrepreneuriat et Management en Economie Sociale, n°1, Chaire Cera, Université de Liège (à paraître).

MERTENS, S., LEFÈBVRE, M. (2004), "La difficile mesure du travail bénévole dans les institutions sans but lucratif" in Institut des Comptes Nationaux [2004], *Le compte satellite des institutions sans but lucratif 2000 et 2001*, Banque nationale de Belgique et Centre d'Economie Sociale ULg, Bruxelles, pp.1-9

MERTENS, S. (2003), "Rôles, atouts et limites du secteur privé, du secteur public et de l'économie sociale", *L'économie autrement*, vol. 3, Hec-Liège, pp. 13-19.

MERTENS, S. (2002), « Les explications théoriques de l' existence des associations », in *Vers un compte satellite des institutions sans but lucratif en Belgique*, Thèse de doctorat, Université de Liège.

REYNAERT, E.(1998), *Handleiding Social Auditing. Een Stapsgewijze ontwikkeling naar duurzaam ondernemen*, Acco (Academische Coöperatief c.v.), Leuven/ Amersfoort, Belgique.

ROSE-ACKERMAN, S. (1997), Altruism, Ideological Entrepreneurs and the Non-profit Firm", *Voluntas*, vol 8, n°2, pp. 120-134.

SOWA, J.E., COLEMAN SELDEN S. ET SANDFORT, J.R. (2004), « No longer Unmeasurable ? A Multidimentional Integrated Model of *Nonprofit Organisations Effectivemness », Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.33, n°4, décembre 2004, pp. 711-728.

COMMISSION EUROPÉENNE, (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre Vert, DG Emploi et Affaires Sociales, téléchargeable à l'adresse : www.europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/greenpaper_fr.pdf

WEISBROD, B.A. (1975) "Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy", in Phelps, E.S.(ed.), *Altruism, Morality and Economic Theory*, Russel Sage Foundation, New-York, pp. 171-195.

X. (2004), « Evaluer sa responsabilité sociale et environnementale », *Alternatives Economiques*, Hors-Série n°14, mars 2004, pp 135-141.

L'évaluation des personnels : Quelle éthique pour quelle performance ? L'exemple des universités.

Céline DESMARAIS
IREGE
Université de Savoie

Jean-Jacques NILLES
IREGE
Université de Savoie

L'évaluation[1] du personnel est classiquement présentée comme un outil global, susceptible d'améliorer à la fois l'éthique des pratiques de GRH et la performance économique ou organisationnelle.

Dans les organisations publiques le discours est similaire à celui des entreprises. L'introduction de démarches managériales est présentée à la fois comme une marche vers davantage d'efficacité externe et comme un acquis pour les personnels qui auront la garantie d'une organisation plus souple, plus humaine, plus créative, en un mot plus éthique que ne le seraient les organisations bureaucratiques.

L'évaluation du personnel est un des outils qui se voient attribuer la fonction de véhiculer ces mots d'ordres. Elle se fait le relais des principes de la modernisation managériale : responsabilisation des acteurs, décentralisation de la gestion, management participatif… sur le fond d'une volonté de préservation de la culture de service public.

Cependant, cet outil de gestion est-il à même de contribuer à une amélioration des performances externes et simultanément à une meilleure prise en compte de la dimension éthique dans la gestion du personnel ?

L'idéologie managériale et les espoirs humanistes en font un « méta-outil », qui se situe au croisement de la performance sociale et de la performance économique, mais on peut se demander quelles sont les conditions de sa mise en œuvre. Dans les faits, la mise en œuvre de la dimension éthique et la recherche d'une performance accrue se heurtent à d'importantes difficultés.

Les objectifs de cet article sont donc triples :

1) Retracer les attentes suscitées par les démarches d'appréciation et leurs difficultés de mise en œuvre, dans le contexte spécifique des universités. Celles-ci sont en effet soumises à l'obligation de mettre en œuvre des démarches d'appréciation de leurs personnels administratifs à partir de fin 2004.

2) Évaluer les enjeux perçus par les acteurs dans ces deux dimensions (éthique et performance).

3) Dégager une modélisation qui prenne en compte aussi bien les aspects managériaux qu'éthiques des démar-ches d'évaluation.

[1] L'évaluation du personnel est également désignée sous le terme d'appréciation qui peut être jugé préférable de car il est davantage qualitatif. Cependant nous avons choisi le terme d'évaluation car il renvoie à la notion de valeur et donc d'éthique.

1. L'évaluation du personnel, entre éthique et performance.

1.1. Un outil présenté comme étant au cœur de la performance des organisations privées comme publiques

L'évaluation en univers public se voit affecter des objectifs ambitieux. Il s'agit de rompre avec les pratiques bureaucratiques liées à la notation. Il s'agit surtout d'impulser de nouvelles conceptions du management qui impactent autant **la performance sociale** (améliorer la communication inter services et hiérarchiques, les conditions de travail, la satisfaction des personnes…) que la **performance organisationnelle et externe** (améliorer la réponse aux besoins des usagers en finalisant l'action des services et en évaluant les performances individuelles des agents pour rompre avec un égalitarisme jugé peu motivant et contre performant). Les logiques déployées par l'outil sont ainsi au nombre de trois : la différenciation, l'intégration et le pilotage des performances (Desmarais 1998).

La différenciation a pour objectif la fourniture d'informations destinées à favoriser une individualisation de la gestion du personnel, pouvant constituer une base pour les décisions de carrières, et de rémunération. Elle tente de fonder les pratiques de GRH sur l'équité plus que sur l'égalité (Besseyre des Horts 1990). Elle a pour objectif de favoriser la performance à travers la récompense du mérite individuel. Cependant, dans les organisations publiques, cette logique est souvent évacuée dès la conception de l'outil, à moins qu'elle ne soit progressivement laminée par les pratiques (Verrier, 1989).

La logique de **pilotage des performances** a pour fonction de favoriser un pilotage par influence des comportements. Elle passe par la fixation d'objectifs destinés à orienter les comportements, un suivi, puis un bilan permettant d'effectuer les corrections nécessaires (Caspar et Millet, 1993). Cette logique, qui s'impose comme un standard dans les procédures d'appréciation, dans les organisations publiques comme privées, vise une amélioration des performance individuelle et leur articulation optimale avec les objectifs globaux de l'organisation.

La logique d'**intégration** est centrée sur l'amélioration de la communication hiérarchique et interservices. Elle repose essentiellement sur la conversation entre le responsable et le managé. Celle-ci est censée clarifier certains problèmes et permettre aux agents de se faire entendre et d'être informés. En retour elle permet l'information de la direction générale (Thévenet, 1992). Cette logique est largement dominante dans les outils d'appréciation des organisations publiques. L'établissement d'un dialogue est un puissant facteur de légitimation de l'outil. C'est pourquoi elle est systématiquement valorisée et mise en avant.

Tableau *: les trois logiques de l'appréciation et leurs fondements (Desmarais 1998).*

Logique	**Différenciation**	**Pilotage des performances**	**Intégration**
Fondements théoriques	Management scientifique (taylorisme)	Direction par les objectifs	Ecole des relations humaines
Objectifs	Différencier les parcours selon le mérite	Fixation et évaluation d'objectifs pour améliorer les performances	Circulation de l'information et amélioration de la relation hiérarchique
Conception de la motivation	Par la récompense individuelle	Clarification des tâches et responsabilisation	Satisfaction, reconnaissance et valorisation.
Conception de la performance	« C'est la politique de sanction récompense bien conduite qui produit la performance »	« C'est la bonne mise en œuvre des objectifs organisationnels qui produit la performance »	« C'est l'interaction efficace et transparente entre les acteurs qui produit la performance »

Ces trois logiques coexistent dans tous les dispositifs d'évaluation du personnel à des degrés plus ou moins important, et selon les cas, l'accent peut être mis sur l'une ou l'autre d'entre elles.

L'appréciation professionnelle est mobilisée dans les organisations publiques pour produire un encadrement participatif et responsabilisé qui promeut la logique de l'usager dans le fonctionnement organisationnel. C'est un outil dont les promesses de performances sont multiples et qui présente l'attrait, fort dans les organisations publiques, de ne pas remettre en cause la structure décisionnelle.

Cet outil, qui est souvent présenté comme étant au cœur des politiques de gestion des ressources humaines, présente des enjeux importants pour les acteurs. Parmi ceux-ci, la perception de l'éthique dans ses objectifs et sa mise en œuvre en constitue une dimension essentielle, car elle conditionne son niveau d'acceptation par le personnel. Il est donc important de chercher à définir le concept d'éthique dans le contexte de l'évaluation. Cette approche théorique exploratoire constituera le support d'une première analyse du discours des acteurs et visera à en étudier la structure.

1.2. Ethique et appréciation du personnel, des relations complexes

La question de la valeur éthique de la démarche d'évaluation est complexe et s'articule à celle de la légitimité du pouvoir managérial. L'évaluation est probablement l'une des formes les affirmées de ce pouvoir, puisqu'elle permet à un acteur de porter un jugement (Spanou, 1993). Par ailleurs, elle fait dépendre de ce jugement la situation objective de la personne dans l'organisation qui l'emploie.

Malgré toutes les précautions que l'on peut prendre dans ces démarches, il s'agit inévitablement d'un jugement, ou plutôt d'un ensemble de jugements, certes non pas sur la personne, mais sur ses « performances ». Ce trait est surligné lorsque l'évaluation se traduit par une notation, comme c'est le cas dans les administrations.

L'évaluation n'est possible que si une norme est définie (serait-elle déclinée en objectifs à atteindre) et qu'un acteur rapporte les attitudes et comportements de l'évalué à cette norme. La légitimité de l'évaluation peut donc être interrogée sur le principe même, dans l'attitude des évaluateurs ou dans sa mise en œuvre concrète. Pour appréhender cette perception de la légitimité de l'évaluation, nous prendrons en compte les trois niveaux de la normativité, ceux de la morale, de l'éthique et de la déontologie.

1.2.1 Définitions et modèles dans la tradition

La morale désigne à la fois les normes propres à une société et les principes normatifs de la volonté, qui se veulent universels et inconditionnels, même s'ils se concrétisent dans une culture déterminée. L'éthique est une recherche du bien vivre et du bien faire, fondée sur une disposition individuelle à agir de manière constante en vue du bien d'autrui et dans des institutions justes (Ricoeur, 1990). Cette recherche se fonde sur les vertus et sur leur mise en œuvre par l'individu.
Si le fondement de la morale est l'impératif, la discussion est l'essence de l'éthique. Elle relève d'une pratique argumentative ancrée dans des contextes de décision et d'action déterminés (Habermas, 1992).

L'éthique est une réflexion qui vise à déterminer les principes du bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations déterminées. C'est ainsi que l'éthique professionnelle désigne la recherche conjointe de l'efficacité et de la légitimité (Padioleau, 1989). La morale évalue l'action indépendamment de son résultat et de la situation concrète, pour n'envisager que la conformité de la décision à la loi (Ricoeur, 1990). Les jugements sont dans le cas de l'éthique principalement centrés sur la situation, non sur la règle. Ils incluent par conséquent la *relativité en fonction de la position* de la perception de l'éthique de chacun des acteurs de la situation d'évaluation (Sen, 1993).

Le terme de déontologie désigne couramment et dans un sens restreint *la morale professionnelle* : une sorte de code de bonne conduite, qui fait référence pour les acteurs d'une profession, y compris, dans certains cas, au plan juridique (Rojot, 1992). Elle est donc plus proche, suivant les définitions que nous avons proposées, de la morale que de l'éthique, de par son caractère "prescriptif" et contraignant. L'objectif d'un code de déontologie est en effet de réaliser une certaine homogénéité dans la manière de se comporter des individus appartenant à une même profession. L'éthique et la déontologie ne s'opposent cependant pas, puisque dans son contenu la déontologie est la prise en compte de finalités morales, articulée à un contexte socioprofessionnel déterminé ; mais sa forme est essentiellement réglementaire, et non pas interrogative ou réflexive, comme c'est le cas pour l'éthique.

La déontologie peut également avoir un sens plus large, indépendant d'une organisation professionnelle. Elle peut désigner la *recherche d'une définition des comportements justes dans des situations typiques,* destinées à illustrer les problèmes de décision des individus dans des contextes professionnels donnés (Nillès, 1998). La décision est alors guidée par des repères concrets. La déontologie au sens large correspond, pour les acteurs d'une situation et d'une

décision professionnelles déterminées, à la perception de comportements légitimes. C'est dans ce sens que nous prendrons le terme de déontologie.

Résumé des définitions : Les trois niveaux de normativité dans l'évaluation

Le domaine de la normativité se structure ainsi en trois niveaux complémentaires :

- Le niveau de la morale se traduit par des principes généraux permettant de définir le cadre d'une juste évaluation.
- Le niveau de l'éthique est constitué par les vertus, qui disposent l'évaluateur à agir de façon à la fois efficace et légitime.
- Le niveau déontologique au sens restreint renvoie au code de bonne conduite de l'évaluateur. Au sens large, il consiste en la détermination des comportements de référence dans des situations d'évaluation données, typiques des problèmes de décision récurrents dans l'évaluation.

1.2.2. Définitions dans le contexte de l'évaluation.

Morale.
Le niveau de la morale se traduit par un modèle de justice (au sens de Rawls, dont nous proposons une transposition ici), qui repose sur des procédures objectives, la clarté des critères, et sur un principe d'équité. La mise en place du système de l'évaluation et son acceptation ont pour condition la reconnaissance de l'ensemble des acteurs de la justice (au moins potentielle) de ce système. Cela implique notamment que :

- l'asymétrie des positions de l'évaluateur et de l'évalusoit considérée comme efficace et légitime ;
- l'évaluation soit perçue comme profitable à l'ensemble des acteurs de l'organisation et à ses clients ou usagers ; l'évaluation se fasse sur la base de critères identifiés, explicites, acceptés par tous et justifiables ;
- les intérêts fondamentaux des « plus petits » soient préservés. Le respect de la personne pose en effet une limite absolue aux justifications qui pourraient être apportées à des moyens efficaces au plan technique.

L'un des critères d'évaluation de la justice du système d'évaluation est la réversibilité des positions : si l'évaluateur était par hypothèse l'évalué, il pourrait accepter pour lui même la mise en œuvre de l'évaluation.

Tableau 1 - *La définition des vertus*

Définition dans la tradition.	Définition adaptée à l'évaluation.
Altruisme	
Considération pour autrui en tant que personne.	Respect de l'évalu é. Ecoute de la part de l'évaluateur.
Justice	
Attribution à chacun ce qui d'après le droit lui revient.	Respect de la législation et de la déontologie. Equité dans l'évaluation. Mesure dans les conséquences de l'évaluation, positive comme négative.
Courage	
Résolution dans la prise de décision. Capacité à surmonter la peur et la peine.	Capacité à assumer ses jugements et à les argumenter. Capacité à pénaliser les personnels qui se mettent hors jeu.
Prudence	
Sagesse dans l'action. Ethique de la responsabilité.	Evaluation fondée sur une connaissance précise et approfondie. Bonne foi. Evaluation portant sur des comportements et des résultats et non sur des personnes.
Tempérance	
Modération dans les désirs et dans la recherche du gain.	Contrôle des émotio ns. Objectivité. Capacité de l'évaluateur à se dégager de ses stéréotypes.

Cela correspond chez Rawls à la procédure dite du « voile d'ignorance ». Le voile d'ignorance garantit une procédure équitable et rationnelle dans le choix, par les acteurs, des principes premiers du système. Il désigne l'hypothèse selon laquelle les partenaires ne savent pas comment les différentes possibilités, entre lesquelles ils doivent choisir, affecteront leur cas particulier dans l'avenir. Ils ignorent leur état personnel à venir. Il y a par conséquent "absence de base pour un marchandage au sens usuel" (1971, p. 171), ce qui garantit leur objectivité ou leur rationalité, quant au choix du type de relations qu'ils entretiendront.

Ethique.
La faculté de mettre en œuvre un comportement éthique dans un contexte d'action donné est la vertu. MacIntyre en propose la définition suivante : "*Une vertu est une qualité humaine acquise dont la possession* et *l'exercice tendent à permettre l'accomplissement des biens internes aux pratiques et dont le manque rend impossible cet accomplissement"* (1997, p. 186). L'éthique est la recherche, par l'individu, d'un équilibre des vertus dans une situation donnée, en vue de produire une action juste. La tradition philosophique morale classique a identifié les vertus dites cardinales : le courage, la tempérance, la prudence et la justice, auxquelles il convient d'ajouter l'altruisme, dont la pensée morale contemporaine a souligné le caractère fondateur. La définition classique de ces vertus peut être adaptée à des pratiques particulières, au sens de MacIntyre, comme les pratiques d'évaluation.

Déontologie (au sens large) dans l'évaluation.

Chacune de ces vertus peut se décliner en comportements emblématiques, qui peuvent constituer une sorte de référentiel de la pratique d'évaluation (Nillès, 1999).

Pour la morale, la loi est un critère simple et universel pour évaluer l'action. L'éthique considère la loi morale comme l'horizon général de l'action, mais **elle s'appuie sur les vertus, dont elle recherche l'équilibre dans un contexte d'action donné**. Elle est une recherche individuelle de l'équilibre, plus qu'une simple conformité ou obéissance. La déontologie repose sur l'obéissance formelle, mais à des normes adaptées aux situations. Elle consiste à faciliter la réflexion et la décision de l'individu en produisant des normes qui découlent de l'éthique, lorsque l'analyse est articulée à des contextes d'action spécifiés (Ricoeur, 1990 ; Gautier, 1998). Cette démarche renvoie au concept méthodologique d'équilibre réflexif (Rawls, 1971). L'équilibre réflexif peut se définir comme la recherche d'une cohérence maximale entre les principes de la justice et "*les jugements moraux particuliers auxquels nous adhérons spontanément lorsque nous sommes confrontés à des situations concrètes, réelles ou imaginaires*" (Van Parijs, 1991, p. 25).

Trois raisons principales nous conduisent à développer l'analyse des vertus jusqu'à ce troisième niveau de normativité :

1) Comme le soulignent les moralistes en général, mais aussi certains théoriciens de l'organisation, l'éthique n'est tangible que dans l'action concrète, dans les choix qui engagent réellement les individus en interaction (Friedberg, 1993).
2) Si elle doit être élaborée théoriquement sur la base de l'idée de justice et des vertus qui la déclinent, l'éthique ne peut cependant être étudiée de façon précise que dans sa relation avec l'action d'évaluation. Il faut donc pouvoir appréhender méthodiquement la perception des comportements réels des acteurs, qui se situe au niveau déontologique, tel que nous l'avons défini.
3) Le niveau de l'éthique est celui de l'autonomie de l'acteur. Lorsque l'organisation souhaite déterminer, pour des raisons de contrôle ou de formation, des normes de comportement précises et collectives, c'est au niveau déontologique que se situe l'analyse.

2. L'exemple des universités.

2.1 Logique et calendrier du dispositif

Le décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 instaure l'obligation de pratiquer une démarche d'évaluation dans la fonction publique d'Etat. Pour les universités, ce décret a été complété par l'Arrêté du 17 novembre 2004 relatif aux modalités d'évaluation et de notation des certains fonctionnaires de ministère de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (J.O. 273 du 24 novembre 2004).

Les innovations créées par ces textes sont multiples, l'objectif étant de refonder totalement les manières d'évaluer le personnel dans les organisations publiques. Les logiques sont cependant totalement différentes selon qu'il s'agit de la notation ou de l'appréciation.

Concernant la notation :

L'objectif est de rompre avec la notation classique qui n'était bien souvent rien d'autre qu'un marquage de l'ancienneté, et d'instaurer une plus grande prise en compte de la manière de servir des individus dans la gestion du personnel. En effet, le constat unanime a été fait de l'incapacité de la notation à répondre aux défis

managériaux, en raison des pratiques de surnotation généralisée (Salon et Savignanc 1977, Verrier 1989, Rangeon, 1992) et de la perte de sens des dispositifs existants.
Il s'agit de **différencier** les contributions, et de récompenser les meilleurs ou pénaliser les moins bons. Ce qui est une question d'équité
Ce n'est plus la note qui est déterminante mais sa progression d'une campagne à l'autre. C'est cette modification qui doit permettre une prise en compte plus fiable de la « manière de servir ». Cette progression a un impact sur les réductions d'ancienneté (passage plus court d'un échelon à un autre).
Les réductions d'ancienneté sont contingentées en fonction de la notation

1) 20 % de réductions égales à 6 mois pour les fonctionnaires ayant la note maximale.
2) 30 % de réductions de 2 mois pour les fonctionnaires ayant des progressions inférieures.
3) Pas de réduction d'ancienneté pour les autres.
4) Eventuellement des majorations d'ancienneté pour des baisses de note.

Concernant l'appréciation

Il s'agit théoriquement d'une mesure entièrement nouvelle. Elle repose sur deux outils principaux : les fiches de postes et l'élaboration d'objectifs.
Cette mesure se veut managériale à travers deux logiques essentielles :

- L'instauration d'un échange annuel entre responsable de service et collaborateur sur les tâches effectuées, permettant une meilleure appropriation individuelle des attentes de la hiérarchie, une réflexion sur les fonctions et les missions de chacun et une clarification.
- La fixation et l'évaluation d'objectifs. Il s'agit d'orienter les tâches de chacun, d'articuler les objectifs individuels et les objectifs stratégiques à tous les niveaux de l'organisation et de réfléchir sur les obstacles (formation, organisation…) qui entravent l'atteinte de ces objectifs, afin d'améliorer la performance des individus.

L'appréciation se traduit par un compte rendu d'entretien, après communication à l'intéressé, qui peut le compléter, figurera dans son dossier administratif et pourra être une source d'information dans la gestion des carrières.

L'Agence de mutualisation des universités (AMUE) a travaillé sur cette procédure pour aider les universités à y donner du sens. Ses travaux sont éclairants quand aux enjeux alloués à la démarche dans le contexte universitaire. On y retrouve les grandes logiques de l'appréciation et le lien fort qui est fait entre les objectifs d'amélioration de la performance sociale et de la performance externe :

- Un service public de qualité à travers une meilleure prise en compte des besoins de la société.
- Un meilleur pilotage de l'établissement, en développant le sentiment d'appartenance, améliorant le dialogue social, favorisant une connaissance des missions et des compétences de l'établissement…

Ces enjeux se retrouvent également dans les discours des promoteurs de la réforme (Vie universitaire, septembre 2004).

Le calendrier du dispositif, fixé notamment par arrêté du 17 novembre 20042 (!), est de son côté le suivant :
- établissement des fiches de poste en 2004.
- élaboration des objectifs : 2004
- évaluation de l'atteinte des objectifs avant la notation qui doit être achevée au premier semestre 2005.

2.2. Les difficultés pour mettre en œuvre et donner du sens au dispositif.

L'appréciation est un outil en apparence simple et évident qui se voit allouer des finalités multiples et parfois contradictoires. Celles-ci courent par conséquent le risque de se contrecarrer (Desmarais 2003) :

2.2.1. La logique de différenciation

Celle-ci suppose la capacité de constituer une information objective sur les performances comparées des différents acteurs de l'organisation. Cependant, la sophistication croissante des outils d'évaluation n'aboutit pas à une augmentation de leur fiabilité et de l'objectivité des pratiques organisationnelles. Les études américaines montrent que les stéréotypes inconscients des managers concernant l'âge, la race ou le physique affectent leur jugement mettant en cause à la fois l'efficacité et l'éthique des évaluations réalisées. Les biais cognitifs et les effets des stratégies d'acteurs peuvent être relevés dans le fonctionnement de tous les systèmes d'appréciation. Dans certains cas, l'appréciation se retrouve au cœur de la tourmente, car les informations peu objectives qu'elle fournit sont réputées servir de base à des actions graves (licenciements, baisses de rémunérations…).

Dans le cas de l'évaluation des personnels IATOS des universités, cette dimension de différenciation pose problème, car elle est centrée sur la notation, dont l'objectivité n'est pas garantie, en raison de la nature des critères de notation utilisés et de l'instauration

d'une pratique de un « forced ranking », à travers un système de quotas digne des pratiques qui sont dénoncées dans les entreprises américaines. En outre, dans un souci de paix sociale et de respect des spécificités culturelles de l'éducation nationale, et malgré un certain nombre de discours fracassants sur la nécessité de rémunérer les fonctionnaires au mérite, la notation n'impacte que les avancements de carrière et de manière marginale. Par ailleurs, la présence de quotas instaure la nécessité d'une harmonisation au niveau rectoral, ce qui éloigne le résultat de l'évaluation des intentions de son auteur. On demande aux encadrants de « prendre leurs responsabilités » et de distinguer clairement les collaborateurs performants et les autres, mais le jeu des harmonisations fait qu'ils n'ont aucune garantie a priori que leur choix sera respecté in fine. Ils risquent donc de démotiver certains collaborateurs ou de susciter des conflits pour rien.

On a donc un système qui est dénué d'impact fort, qui est difficile à piloter par les encadrants et les universités et qui en même temps a une portée symbolique très forte et a fait l'objet d'une opposition sans appel des principaux syndicats qui ont appelé à son boy-cott.
Les contraintes fortes de la GRH en univers public, accentuées par l'interprétation étroite de certains rectorats, conduisent donc à vider l'individualisation de son efficacité supposée tout en lui laissant une teneur symbolique forte qui engage la dimension éthique au premier chef.

2.2.2 La logique de pilotage des performances

Celle-ci est rendue délicate par la difficulté à élaborer des objectifs explicites et centraux pour les personnes par le biais de la procédure. Si ce système marche plutôt bien pour les commerciaux, dès que l'on s'éloigne d'une activité mesurable par des flux financiers ou quantitatifs, le problème du pilotage de la performance devient crucial. Par ailleurs, la fixation des objectifs à l'issue d'une négociation dont les protagonistes sont en situation d'information imparfaite et asymétrique pose question.

Dans le contexte des universités, la fixation des objectifs est assimilable à une pratique de soft management, dans laquelle on évoque un changement des principes mais qui ne repose sur aucune modification structurelle. L'encadrement est supposé porter seul l'introduction du management dans les universités sans que la structure ne change. Le souci de responsabiliser les individus, à travers l'énonciation d'objectifs, s'il rencontre nécessairement l'adhésion des intéressés, non lié à une volonté de modifier les pratiques de management, risque de demeurer un vœu pieu, un simple discours manipulatoire. En effet, la notion d'objectif suppose de rompre avec un management vertical, dans lequel l'encadrant est une simple courroie de transmission d'une impulsion politique dont on souhaite qu'elle soit respectée à la lettre. Or l'introduction d'une direction par les objectifs allégée, par l'intermédiaire de l'évaluation des personnes, est contradictoire avec la prédominance d'une gestion bureaucratique des flux dans les universités.

2.2.3 La dimension intégrative

Cette dimension repose sur l'idée d'une communication transparente entre un responsable hiérarchique et chacun de ses collaborateurs. Or la recherche de communication et de transparence est difficilement compatible avec l'existence d'un jugement porté par le supérieur hiérarchique, lequel jugement peut conditionner l'avenir professionnel de la personne appréciée. En cas de jugement négatif sur un collaborateur, les conséquences émotionnelles peuvent être considérables. Il n'est pas rare que cela puisse déstabiliser la vie d'un service, dont l'équilibre est un des critères essentiels sur lesquels le responsable hiérarchique est lui-même évalué. Les responsables hiérarchiques ont donc tendance, soit à opacifier leurs décisions pour éviter les remous, soit à neutraliser leur capacité d'évaluer. Le « forced ranking » (classement imposé, c'est à dire instauration de quotas par catégorie d'évaluation) est un moyen d'éviter cette dernière tendance, mais a alors des effets sur l'objectivité et la légitimité des évaluations.

Dans les universités, comme dans la plupart des organisations publiques (Desmarais 1998), c'est cette dimension qui est essentiellement mise en avant, car elle est celle qui heurte le moins la culture et la structure décisionnelle. Pour autant, l'instauration d'une communication formalisée, à travers l'évaluation ne pallie en rien les manques de communication des organisations publiques. Là encore, l'évaluation ne peut à elle seule contrecarrer des contraintes structurelles très fortes.

2.2.4 Instaurer une réforme managériale par voie bureaucratique ?

On rencontre dans la réforme de l'évaluation des personnels IATOS des universités, le paradoxe de la modernisation administrative quand elle est portée par une grosse machine comme l'Etat. On a une modernisation qui porte le discours de la flexibilité et de la responsabilité mais qui est imposé par des textes qui ficèlent largement la possibilité d'initiative des universités et qui suscite une opposition des syndicats indépendante des choix des équipes des universités. On pourrait penser que l'Etat a tiré les conséquences des

démarches imposées de manière top/down et de leurs échecs dans les premières vagues de modernisation. Et de fait l'évaluation notation a fait l'objet d'une importante concertation selon le ministère (vie universitaire, septembre 2004). Mais en revanche, la démarche managériale imposée aux universités est très largement ficelée par le haut, et il ne reste guère de place dans les organisations chargée de sa mise en œuvre pour donner du sens…

Toute la recherche sur les outils de gestion met l'accent sur l'importance de la co-construction de l'outil et de l'organisation (Moisdon, 1997 ; David, 1998). Si l'outil est simplement plaqué et non ajusté dans le cadre d'interactions avec les acteurs, il perd une grande partie de sa capacité à susciter des apprentissages organisationnels. Le propre de l'outil de gestion est d'introduire de nouvelles logiques dans une réalité organisationnelle, ce qui recèle des possibilités de transformation à travers les interactions entre le contexte et l'outil. Mais comment arriver à une évolution conjointe de l'outil et du contexte quand la structure organisationnelle est par définition inamovible, quand l'outil est imposé dans sa forme, dans ses délais de mise en œuvre et dans ses conséquences, et ce dans le cadre d'un calendrier totalement surréaliste ? Peut-il y avoir réellement une démarche managériale dans une entité pour laquelle il n'est pas reconnu dans sa gestion des personnes le statut d'organisation à part entière, ayant des marges de manœuvre ?

2.3 Quelle éthique ? Les représentations de quelques personnels de l'UDS : une enquête exploratoire. (à réaliser en mars 2005, après le lancement de la démarche d'évaluation à l'université de Savoie).

L'objectif de notre travail concernant la dimension éthique de la perception de l'évaluation est de confronter le modèle de normativité à trois niveaux avec le discours des acteurs de l'évaluation. Notre recherche visera alors à identifier l'articulation de la dimension éthique et de la performance de l'évaluation :

- dans la conception des dispositifs d'évaluation ;
- dans le comportement attendu des évaluateurs et des évalués ;
- dans leur appréhension des situations clé de l'évaluation.

Ces dimensions peuvent être identifiées à travers l'analyse du discours des acteurs Notre hypothèse est que ces discours véhiculent, positivement ou en creux une déontologie de l'évaluation, même si elle n'est pas structurée.

Notre objectif est de chercher à reconstruire ce modèle implicite à travers l'analyse des discours. Nous présenterons les résultats d'une enquête exploratoire auprès d'évaluateurs et d'évalués de l'UDS et cherchant à répondre aux questions suivantes :

- Les acteurs font-ils un lien entre éthique et performance dans l'évaluation ?
- Quel est le poids des questions d'éthique dans le discours spontané des acteurs sur l'évaluation ?
- Retrouve-t-on dans le discours des acteurs des éléments renvoyant à la distinction des trois logiques de l'évaluation ?
- Quelle est pour eux la légitimité de l'évaluation ?
- Comment le discours des acteurs intègre-t-il les niveaux de la normativité tels que nous les avons définis ?
- Quelles sont les questions d'éthique prégnantes pour eux ?
- Ce discours permet-il de définir les bases d'une déontologie de l'évaluation ?

Protocole : 6 entretiens non directifs approfondis d'une durée approximative d'une heure trente. Deux responsables de la mise en place des procédures d'évaluation, deux responsables de filières, deux personnels IATOS.

Les thèmes des entretiens :

- Perception globale de la procédure d'évaluation (légitimité).
- Qualités « morales » attendues de l'évaluateur.
- Problèmes concrets récurrents que peut poser la mise en œuvre de l'évaluation.

Dates : mars 2005 (après le lancement de la démarche d'évaluation à l'université de Savoie).
Analyse thématique et lexicale
Les résultats de l'étude seront présentés lors de la communication.

Bibliographie

BESSEYRE DES HORTS C. H. (1990), "L'appréciation comme pratique fondamentale de développement de l'équité en GRH", *Actes du premier congrès de l'AGRH*, Bordeaux, novembre, p 271 - 382.

CASPAR P. ET MILLET J. G. (1993), Apprécier et valoriser *les hommes, réflexions et pratiques*. Editions Liaisons, 290 p.

DESMARAIS C. (1998), "L'appréciation du personnel territorial, vecteur du discours de la modernisation des organisations publiques locales ?", *Les Cahiers lyonnais de recherche en gestion*, n°19, avril, p 227-251.

DESMARAIS C. (2003), *Pour une nouvelle gestion de l'encadrement territorial*, Editions de la lettre du cadre territorial, collection Essais, 194 p.

FRIEDBERG E., 1993, *Le pouvoir et la règle*, Seuil.

GAUTIER L., 1998, "Les chartes d'éthique : coût ou investissement pour une GRH éclatée ?", *Actes du 9e Congrès de l'AGRH*, Novembre 1998.

HABERMAS J., 1992, De l'éthique de la discussion, Cerf.

MACINTYRE A., 1997 (1981), Après la vertu, PUF.

NILLES J.-J., 1998, *L'éthique comme outil de management des forces de vente. Une application à la vente directe*. Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Savoie, décembre 1998, 318 pages.

NILLES J.-J., 1999, « Ethique de l'évaluation et évaluation de l'éthique », Actes du colloque *Ethique et qualité dans l'évaluation*, Université de Champagne Ardenne, octobre 1999, 15 pages.

PADIOLEAU J., 1989, "L'éthique est-elle un outil de gestion ?" *Revue Française de Gestion*, Dossier : Ethique et Pratique de la Gestion, juin-juillet-août 1989, pp. 82-91.

RANGEON F. (1992), "La notation des fonctionnaires en question", *Politique et Management Public*, vol 10, n°2, juin, p 193-208.

RAWLS J., 1987 (1971), Théorie de la justice, Seuil.

RICOEUR P., 1990, *Soi-même comme un autre*, Seuil.

ROJOT J., 1992, "Déontologie et gestion des ressources humaines", in *Éthique, déontologie et gestion de l'entreprise*, Economica.

SALON S. ET SAVIGNAC J.C. (1977), "Administration moderne et notation des fonctionnaires", AJDA, décembre, n°12, p 591 - 595.

SEN A., 1993, *Éthique et économie*, PUF.

SPANOU C. (1993), « Les enjeux organisationnels des entretiens d'évaluation », in *L'évaluation dans l'administration,* CURAPP, PUF, p 105-123.

THEVENET M. (1992), "L'appréciation du personnel", dans Encyclopédie du Management, Paris, Vuibert, p 1 - 20.

VAN PARIJS P., 1991, *Qu'est-ce qu'une société juste ?*, Seuil.

VERRIER P. E. (1989), "Y a-t-il de mauvais fonctionnaires ? Remarque sur l'infaillibilité de la notation", *Revue Politique et Management Public*, juin, n°2, vol 7, p 82-95.

VIAL M., 1999, « Modèles et logiques de l'évaluation », Actes du colloque *Ethique et qualité dans l'évaluation*, Université de Champagne Ardenne, octobre 1999, 14 pages.

L'audit des conflits interpersonnels, une préoccupation des entreprises socialement responsables

Sébastien DINE
Doctorant en Sciences de Gestion
Membre du CEROG
IAE d'Aix-en-Provence
sebastien.dine@iae-aix.com

L'audit des dysfonctionnements sociaux est l'une des missions les plus courantes de l'audit social (Igalens, 2003). Absentéisme, coûts cachés, roulement du personnel, conflictualité, autant de facteurs qui semblent nuire à la performance organisationnelle. En fait, ces dysfonctionnements semblent également traduire un certain malaise, une tension, chez les salariés. L'audit social se donne alors pour fonction de se "mettre à l'écoute" de ce malaise pour tenter d'en identifier les causes. Avec le développement de la "Responsabilité sociale d'entreprise", cette démarche pourrait se voir renforcer puisque l'une des prérogatives de cette dernière réside dans l'écoute des préoccupations des parties prenantes de l'organisation, notamment, de son personnel. Ne peut-on peut même avancer, avec Paradas (2003), que l'objectif d'amélioration des pratiques organisationnelles impulsé par la RSE vise finalement une amélioration du bien-être des individus ? Or ce développement du capital humain passe par une réduction des tensions, et notamment des conflits entre salariés, source de stress, de démotivation et de pertes de temps dommageables. Les managers passeraient, en effet, une grande partie de leur temps à gérer ce phénomène (Mintzberg, 1994 ; Thomas, 1979) sans que celui-ci soit, la plupart du temps, officiellement reconnu (Kolb & Bartunek, 1992).

La relation entre performance sociale, par la réduction des conflits, et réussite économique n'est toutefois pas évidente. L'absence de conflits interpersonnels est-elle synonyme de performance pour l'entreprise ? Pour tenter de répondre à cette question, nous définirons, dans une première partie, les effets des conflits interpersonnels sur la performance organisationnelle. Puis, dans une optique d'amélioration des pratiques organisationnelles, nous nous interrogerons sur l'origine de ces tensions au sein des organisations. La genèse du conflit entre personnes est, en effet, fréquemment attribuée à des facteurs personnels (personnalité incompatible, valeurs divergentes), comme étant liés à des caractéristiques propres aux salariés. Or nous verrons dans une seconde partie comment les pratiques organisationnelles peuvent elles-mêmes être porteuses de conflits. Et dans quelle mesure les outils de l'audit social doivent s'y adapter.

1. Conflits interpersonnels et performance

L'audit se trouve souvent confronté à des difficultés de mesure du social dans l'organisation. De part son expression "multiforme", le conflit n'est en effet pas

aisément appréhendable, ce qui rend sa conceptualisation particulièrement délicate [1.1]. De plus, le conflit est souvent associé à une représentation négative, même si ses conséquences sur la productivité ne sont pas si évidentes [1.2].

1.1. Le concept de conflit interpersonnel

Phénomène non propre aux organisations, le conflit se manifeste dans de nombreux domaines. Malgré la volumineuse littérature sur le sujet, il n'existe pas de définition claire et unanimement acceptée du conflit interpersonnel (Hartwick & Barki, 2002 ; Thomas, 1992b ; Wall & Callister, 1995). 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. En effet, Thomas (1976) précise que la grande variété de facteurs impliqués dans le conflit interpersonnel 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, d'une portée suffisamment large, proposée par Hartwick et Barki (2002), qui ont consacré une partie de leurs travaux à la conceptualisation du conflit interpersonnel. Ceux-ci définissent ce dernier comme "*un processus dynamique qui se produit entre individus et/ou groupes étant dans des relations interdépendantes, et qui 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, p. 5). Ainsi, cette définition prend en considération la dimension contextuelle dans laquelle sont insérés les conflits et sur laquelle nous reviendrons en seconde partie. Mais elle reste, cependant, très générale. Hartwick et Barki affinent alors le concept, se concentrent davantage sur le fonctionnement du processus conflictuel et définissent, enfin, le conflit interpersonnel 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, p. 8). Cette seconde définition écarte la structure dans laquelle est enraciné le conflit, mais elle nous éclaire, en revanche, davantage sur la dynamique de ce dernier. Si le conflit est avant tout un phénomène perçu, ou non, selon les individus, Hartwick et Barki énumèrent les situations qui sont le plus couramment perçues, caractérisées, comme étant conflictuelles par les individus. Ces auteurs considèrent que ces manifestations perçues sont de trois types. Celles-ci sont cognitives, comportementales et affectives.

Concernant le premier type, bien qu'un grand nombre de mécanismes cognitifs puisse être associé au conflit interpersonnel, le désaccord est, d'après ces auteurs, le plus souvent évoqué et évalué dans la littérature. Celui-ci est présent lorsque les parties perçoivent qu'une divergence de valeurs, besoins, intérêts, opinions, buts ou objectifs existe. Ensuite, un grand nombre de comportements tels que le débat, l'argumentation, la compétition, les manœuvres politiques, les "coup bas", l'agression, l'hostilité et la destruction ont été associés au conflit interpersonnel. Mais Hartwick et Barki précisent que, si ces comportements sont typiques du conflit, ils n'impliquent pas nécessairement l'existence d'un conflit. Pour ces auteurs, "*c'est seulement lorsque le comportement de l'une des parties* interfère *ou s'oppose dans l'atteinte des intérêts, objectifs ou buts de l'autre partie, que l'on peut considérer que le conflit existe*" (Hartwick & Barki, 2002, p. 5) . Enfin, ces auteurs identifient la dimension affective, car ils constatent que des émotions qualifiées de "négatives" dans ce type de situation, tel que la peur, la jalousie, la colère, l'anxiété et la frustration, sont souvent utilisées pour caractériser le conflit.

Le débat conceptuel des chercheurs porte sur le type de manifestations qui doit nécessairement être présente dans la relation interpersonnel pour déterminer s'il y a conflit ou non. Pour certains, seule une manifestation de type émotionnelle est nécessaire alors que pour d'autres il est impératif de relever plusieurs types de dimensions (Thomas, 1992a, 1992b). Mais comme le souligne Hartwick et Barki (2002), l'une de ces manifestations peut être présente dans une interaction sans pour autant que la situation soit qualifiée de conflictuelle[1]. Par exemple, un désaccord entre salariés peut survenir sans que leur relation soit envisagée comme un conflit.

Mais au-delà de ces différentes expressions du conflit, il est important de rappeler que ce dernier est avant tout perçu par l'individu. Ou comme le précise Pondy (1967), le conflit est à la fois "perçu" et "ressenti" – les dimensions émotionnelle et cognitive étant indissociables dans la perception de notre environnement (Damasio, 2001). Cependant ces dimensions interviennent avec une ampleur variable selon les situations. Pour reprendre l'exemple de Pondy (1967, p. 302) : "*A peut être conscient que lui et B ont un sérieux désaccord sur quelques décisions, mais cela peut ne pas rendre A tendu ou anxieux, et cela peut ne pas avoir d'effet sur l'affection que A porte à B*". Certains conflits peuvent donc être plus fortement chargés "émotionnellement" que d'autres.

[1] Hartwick et Barki (2002) objectent cependant que la présence d'un désaccord "seul" ou d'interférences comportementale "seules" ou d'émotions négatives "seules" peuvent encourager la création d'un conflit dans le futur.

En fait, les dimensions émotionnelle et cognitive interagissent l'une sur l'autre, ce qui a des conséquences sur la manière dont est envisagée la situation par l'individu. Bodtker et Jameson (2001) notent que certaines émotions ont un impact sur la définition de la situation conflictuelle par les interactants (par exemple, si un individu est en colère, il va percevoir différemment les événements que s'il est de bonne humeur). Mais lorsque la présence d'émotions est trop forte, les capacités cognitives de l'individu diminuent atteignant la confusion mentale en réduisant le nombre d'informations traitées. "*C'est un processus de simplification, qui en lui-même n'est pas problématique, mais qui le devient lorsque les interactants deviennent polarisés sur leur point de vue. Le résultat de cette polarisation est qu'ils voient le problème comme tout blanc ou tout noir, les gens comme gentils ou méchants, les idées comme bonnes ou mauvaises."* (Botker & Jameson, 2001, p. 263) En d'autres termes, les émotions simplifient et peuvent "radicaliser" la vision du monde des interactants en les amenant, par exemple, à une vision de type "gagnant-perdant" quant il s'agit de considérer la résolution du conflit, ou encore à faire en sorte que le conflit devienne une fin en soi.
Nous reviendrons sur l'importance des émotions dans le conflit dans la prochaine sous-partie. Concernant la définition du conflit interpersonnel, celle-ci entraîne des conséquences du point de vue de la méthodologie de sa mesure. Puisque si les conflits sont ouverts, ses manifestations peuvent être relativement facilement observables ; taux d'absentéisme, démissions, demandes de mutation ou plaintes pour harcèlement peuvent constituer d'éventuels exemples de leurs expressions. Mais pour appréhender le conflit à son niveau latent, comme il semble l'être le plus souvent dans les organisations (Kolb & Bartunek, 1992), l'utilisation d'outils de recueil de perception des salariés par l'auditeur deviendra alors plus approprié.
Voyons maintenant quel intérêt a une entreprise de mettre en œuvre un audit sur les conflits interpersonnels.

1.2. Les effets du conflit sur la productivité

Le conflit génère du stress principalement chez ses protagonistes. Ceux-ci "vivent avec" toute la journée, ce qui signifie que cela peut avoir des répercussions sur leur vie conjugale ou familiale (Barling & MacEwen, 1992 ; Rapport, 2002). Cette situation peut générer encore davantage de stress et mener parfois jusqu'à un arrêt de travail. A titre d'illustration, la mise en place d'un Programme d'Aide au Personnel au sein d'une université québécoise révèle que le tiers des motifs de consultation est lié au travail, et que la moitié de cette part se rapporte à des conflits interpersonnels ; "*Le personnel de toutes catégories souffre de ce climat de travail et assez souvent lorsque le conflit perdure et s'envenime, un certain nombre de ceux qui le vivent se retrouvent en congé de maladie*" (Rapport, 2002, p. 8).
L'une des fonctions majeures des Ressources Humaines est d'éviter le mal-être de sa force de travail ; la RSE, par sa vocation à assurer le bien-être des individus (Paradas, 2003) renforce donc la nécessité de prévenir ou de résoudre rapidement les conflits interpersonnels. De plus, une entreprise aux conditions de travail agréables ne dispose-t-elle pas d'une image extérieure plus attractive ? A contrario, au-delà du mal-être engendré, certains conflits qui touchent des principes éthiques tels que le harcèlement moral ou sexuel ou la discrimination peuvent jusqu'à nuire à cette même image de l'entreprise.
Malgré cela, tous les conflits ont-ils un impact négatif ? Des recherches relativement récentes commencent à mettre en lumière que le conflit n'a pas que des effets négatifs sur l'organisation. Il convient dès lors d'apporter quelques précisions sur l'objet de notre recherche.

Revenons à la distinction opérée précédemment entre la dimension émotionnelle et cognitive dans le conflit. Celle-ci a été reprise et approfondie dans de nombreux travaux (Amason, 1996 ; Amason & Schweiger, 1994 ; Jehn, 1995, 1997 ; Jehn & Mannix, 2001 ; Pinkley, 1990 ; Pinkley & Northcraft, 1994). Ces recherches nous montrent que suivant l'objet sur lequel porte le conflit, l'implication de ces deux dimensions sera différente.

Ainsi, dans un conflit portant uniquement **sur la tâche de travail**, ces travaux notent une prédominance de l'aspect cognitif. Une divergence de point de vue, un simple désaccord sur le travail pourrait alors améliorer la prise de décision et la productivité en augmentant la qualité des décisions par des critiques constructives (Cosier & Rose, 1977 ; Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989 ; Amason, 1996). Le résultat de plusieurs recherches suggère, en effet, qu'un niveau modéré de désaccords portant sur le travail est constructif puisqu'il permettrait de stimuler l'échange des idées ce qui améliorerait la performance du groupe (Jehn, 1995).
Toutefois, au sein de ce type de conflit, une distinction a récemment été établie, il est distingué le conflit portant **sur la finalité du travail**, du conflit portant **sur la manière d'accomplir le travail** (Hartwick et Barki, 2002 ; Jehn, 1997, Kabanoff, 1985). Le fait d'avoir un but commun est fondamental dans le travail de groupe, c'est pourquoi la plupart des recherches passées sur le conflit s'est concentrée sur des situations apparentes d'oppositions de buts entre salariés (Jehn, 1997). Mais dans beaucoup de groupes organisationnels, les salariés peuvent avoir des difficultés à travailler ensemble, même s'ils sont globalement d'accord sur les objectifs à atteindre (Kabanoff, 1985). Ainsi, il semblerait que les

conflits portant sur la manière d'accomplir le travail soient moins favorables à la cohésion du groupe que les conflits portant sur la finalité du travail (French, 1941 ; Jehn, 1997). En effet, les premiers, incluant notamment les désaccords portant sur la répartition des responsabilités et des ressources, engendreraient souvent la perception d'iniquité, des incohérences dans les rôles de chacun et une baisse de la satisfaction. Alors que les seconds accroîtraient, dans une certaine mesure, les critiques constructives, l'évaluation attentive des alternatives et un questionnement réaliste des idées et opinions des membres du groupe.

Lorsqu'un conflit porte, en revanche, uniquement **sur les personnes** c'est-à-dire s'attache, par exemple, uniquement aux traits de personnalité des interractants, on note alors une forte présence de la dimension émotionnelle (Amason, 1996 ; Amason & Sapienza, 1997 ; Jehn, 1997). De nombreuses études montrent 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).

Concernant cette catégorisation du conflit, Jehn (1997) objecte qu'un conflit portant sur le travail (un désaccord) peut conduire à un conflit de personnes si le premier n'est pas résolu et qu'un conflit de personnes peut engendrer un conflit sur la tâche si ces salariés, éprouvant de l'animosité réciproque, sont contraints de travailler ensemble. Cette distinction travail/personne est effectivement particulièrement délicate. Si une confrontation de points de vue, sans conséquence sur la relation, peut apporter de la créativité au niveau du groupe, cette situation est rarement associée par ses protagonistes à la terminologie de "conflit" mais plutôt à un simple désaccord. Il nous faut, dès lors, apporter une précision d'ordre terminologique. Le conflit interpersonnel, tel que nous l'avons précédemment définit, implique des dimensions cognitives, émotionnelles et comportementales. Que son origine se trouve dans un désaccord sur le travail ou sur les personnes, son processus s'inscrira dans la durée et par un accroissement de l'aspect émotionnel. Botker et Jameson (2001), précédemment cités, nous ont d'ailleurs montré comment, dans le conflit, la présence d'émotions fortes diminue la dimension cognitive (le nombre d'informations traitées), ce qui explique, d'une certaine manière, les comportements "irrationnels", du point de vue de l'organisation, souvent associés aux conflits. Les protagonistes de ce type de situation vivent généralement un fort niveau de stress. Et l'expression exacerbée du conflit amène fréquemment des conséquences particulièrement destructrices. Yves De la Rochefordière (1990) a relevé dans ses travaux les effets liés à ces derniers[2]. 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 discrétitation ou encore à une résistance passive (obstructions, blocages)[3].

Pour rester compétitive, une entreprise doit s'adapter en permanence aux évolutions de son environnement. Pour cela, elle doit se tenir informée. Informée des besoins de la clientèle, des actions de la concurrence, des offres des fournisseurs, de la réglementation, sur ces capacités de production, des besoins de ses salariés, etc. La "clé de sa survie" semble donc être la bonne circulation de l'information, au sein de ce système global. Or ce que les conflits durables produisent, c'est précisément un blocage dans la circulation de l'information. De la Rochefordière (1990) rapporte que, sur son échantillon d'entreprise, dix-sept ont reconnu des opportunités manquées 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 ne 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, p. 70) Et cela touche également la prise de décision qui apparaît comme mal adaptée ou prise en retard pendant un conflit. 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*

[2] Etude réalisée en 1988 sur un échantillon de 62 entreprises à partir d'entretiens non et semi-directif.

[3] Même si "agression" et "conflit" ne sont pas systématiquement liés, notons tout de même qu'une étude montre qu'en Amérique du Nord, les coûts annuels liés à l'agression en milieu de travail sont évalués à plus de 4,2 millions de dollars. (Source : National Safe Workplace Institute, 1992)

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, p. 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, p. 75)".
Les contre-performances sociales, liées au mal-être et à la détérioration du climat social généré par les conflits, compromettent donc la performance économique de l'entreprise. En se préoccupant de la gestion de ses conflits interpersonnels, l'entreprise socialement responsable contribue donc à se préoccuper du bien-être de ses salariés. Cette pratique lui permettant de plus, à terme, d'empêcher une contre-productivité économique.
Plusieurs études montrent cependant que les conflits sont rarement résolus, mais qu'ils sont, le plus souvent, redéfinis, reformulés, pour finalement toujours ressurgir (Kolb et Bartunek, 1992). Comment, alors, intégrer ce phénomène dans le cadre d'un audit social ?
Nous souhaiterions maintenant attirer l'attention de l'auditeur social sur le fait que les pratiques organisationnelles peuvent elle-même être porteuses de conflits (Litterer, 1966 ; Pondy, 1967 ; Thomas, 1976).

2. L'entreprise, génératrice des conflits

Les causes d'un conflit sont souvent recherchées dans l'attitude même de ses protagonistes. Or, de part son mode d'organisation [2.1] ou par sa stratégie [2.2], l'entreprise contribue à générer des tensions voire un malaise qui peut rapidement faire germer de nombreux conflits.

2.1. Un mode d'organisation source de cercles vicieux relationnels

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 évènements, 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'approvision-nement 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, p. 281).
Toute la difficulté d'un audit social dans le contexte, par exemple, d'une dégradation du climat social du fait d'un conflit entre deux chefs de services, est de pouvoir prendre en considération que ce dysfonctionnement n'est pas forcément lié à une incompatibilité de personnalités. Mais que cette situation a pu être générée par la mise en place d'objectifs organisationnels opposés et l'instauration de "langages et logiques" différents. L'audit devra alors mettre en lumière ces éléments contextuels source de tensions.
De la même manière, il peut être particulièrement complexe d'identifier les incohérences dans les différentes actions stratégiques de l'entreprise.

2.2. Des stratégies paradoxales

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'orga-

nisation 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).

On le voit, les actions stratégiques de l'entreprise découlant de ces deux logiques opposées peuvent créer de nombreuses tensions. Il est donc primordial, dans le cadre d'un audit, de précisément identifier les différentes logiques à l'origine des 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, p. 201). En demandant en même temps à quelqu'un 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).

Les entreprises se doivent donc d'être vigilantes à la cohérence globale de leurs actions. Car peu de dirigeants "ont conscience" que leurs propres pratiques ou stratégies peuvent être à la genèse de conflits.

Conclusion

Le conflit interpersonnel est un phénomène omniprésent dans toute organisation. On lui prête souvent l'attribut "d'irrationalité", d'une manifestation de comportements humains "non maîtrisables", "non prévisibles". Phénomène informel, les conflits interpersonnels sont gérés, dans la plupart des cas, également de manière informelle (Kolb & Bartunek, 1992). Les managers n'ayant bien souvent ni le statut ni la formation nécessaire, ce qui traduit le faible intérêt des entreprises pour cette problématique ou leur méconnaissance du sujet. Pourtant nous avons montré que ses effets sur le bien-être des salariés et sur le niveau de productivité sont tangibles, même s'ils restent difficilement quantifiables, toutes activités informelles étant difficilement "mesurables".

La nécessité de prise en compte de ce phénomène pourrait s'accentuer. Pierre Louart s'interroge par exemple : "*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). L'augmentation constatée par les responsables de formation au management d'équipes[4] de la demande de stage sur la gestion des conflits est-elle l'expression d'une amplification de ce phénomène ?

Quoiqu'il en soit, nous avons souhaité attirer l'attention de l'auditeur social sur l'importance des conflits interpersonnels à la fois au niveau de l'organisation et de ses salariés, et sur l'influence possible du contexte organisationnel sur cette problématique. Il en découle alors une nécessité d'affinage des outils de mesure de l'audit social sur les pratiques organisationnelles, cela aboutissant à une plus grande écoute des difficultés des salariés, préoccupation, de fait annoncée, des entreprises socialement responsables.

[4] Revue Management, Février 2004, p. 51.

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.

AMASON, A. C., SAPIENZA, H. (1997) The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict, *Journal of management*, 23, 496-516.

AMASON, A. C., SCHWEIGER, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance, *Inter-national Journal of Conflict Management*, 5, 239-253.

BARLING, J., MACEWEN, K. E. (1992). Linking work experience to facets of marital functioning, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 573-582.

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.

BODTKER, A. M., JAMESON, J. K. (2001). Emotion in conflict formation and ist transformation : Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, Bowling Green, 259-275.

COSER, L. (1956). *The functions of social conflict*, New York : Free Press.

COSIER, R., ROSE, G. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance, *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 378-391.

DAMASIO, A. R. (2001). *L'erreur de Descartes. La raison des émotions*, Ed. Odile Jacob.

DE LA ROCHEFORDIÈRE, Y. (1990). *Du conflit au dialogue, tous gagnants*, Les éditions d'organisations, Paris.

DEUTSCH, M. (1969) Conflicts : Productive and destructive, *Journal of Social Issues*, 25, 7-41.

EVAN, W. (1965). Conflict and performance in R&D organizations, *Industrial Management Review*, 7.

FRENCH, J. JR. (1941). The disruption and cohesion of groups*, The journal of Abnormal and social psychology*, vol. 36, 361-377.

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.

IGALENS, J. (2003). Audit Social. *In* Allouche, J. *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.

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.

JEHN, K. A., MANNIX E. A. (2001). The dynamic nature of conflict : longitudinal study of intragroup conflict and group performance, *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.

JUÈS, J. P. (1996). *Résoudre les conflits par l'approche paradoxale*, Alleur, Marabout.

KABANOFF, B. (1985*).* Potential influence structures as sources of interpersonal conflict in groups and organizations*, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 113-141.

KOLB, M. D., BARTUNEK M. J. (1992). *Hidden Conflict in Organisation : Uncovering Behind-the-scenes Disputes*, Sage Publications, London.

LITTERER, J. A. (1966) Conflict in organization : a re-examination, *Academy of Management Journal*, September, 178-186.

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.

PARADAS A. (2003), Les ambiguïtés de l'entreprise face à son environnement humain dans la perspective du développement durable, *Journée AIMS*, Angers, 15 mai.

PINKLEY, R. L. (1990). Dimensions of Conflict Frame : Disputant Interpretations of Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-126.

PINKLEY, R. L., NORTHCRAFT, G. (1994). Conflict frames of reference : implications for dispute processes and outcomes, *Academy of Management Journal*, 37, 193-205.

PONDY, L. R. (1967). Organizational Conflict : Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.

Rapport (2002). Programme d'Aide au Personnel. Rapport bi-annuel 1999-2001. *Vice-Rectorat aux Ressources Humaines de l'Université de Laval*, Québec, Juin. (http://www.vrrh.ulaval.ca/sante/paprapport2001.pdf)

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.

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.

THOMAS, K. W. (1992a). Conflict and Conflict Management : Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, 265-274.

THOMAS, K. W. (1992b). *Conflict and negotiation processes in organizations*, in Dunnette M. and Hough L. (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd ed, 651-718.

WALL, J. A., CALLISTER R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-558.

WATZLAWICK, P., BEAVIN, J.H., JACKSON, D.D. (1972). *Une logique de la communication*, Paris, Seuil.

La fidélité du salarié à l'entreprise : un lien social au-delà des frontières de l'organisation.

Claire DUTOT
A.T.E.R.
IAE de Poitiers
claire.dutot@wanadoo.fr

L'étude de la notion de fidélité paraît insaisissable tant son immatérialité est importante. Au cœur des relations humaines et sociales, elle est perçue différemment selon les cultures ou encore les domaines d'études. Ce n'est que récemment que la gestion des ressources humaines (GRH) se préoccupe de la fidélité des salariés (Dutot et Duyck, 2002 ; Dutot, 2004 ; Paillé, 2004). Cette situation est assez étonnante si l'on considère que la notion de fidélité est abordée par d'autres disciplines de la gestion telles que le marketing, la finance et le droit social.

Dans la mesure où la notion de fidélité peut être délimitée par le contexte dans lequel elle s'inscrit, la question de la fidélité du salarié est abordée sous l'angle des représentations sociales. Cette approche permet de proposer une évolution conceptuelle de la notion et souligne le lien entre le salarié et son entreprise au-delà des frontières de l'organisation.
Ce travail repose sur une recherche doctorale réalisée en deux temps : d'abord auprès d'employeurs, puis auprès d'ouvriers de deux industries métallurgiques. Le choix d'étudier une population ouvrière diverge des recherches en GRH sur la fidélisation du salarié qui se sont essentiellement focalisées sur la population cadre et il a paru intéressant d'étudier une population traditionnellement considérée comme fidèle. Seuls les résultats de l'étude menée auprès des ouvriers sont présentés ici.

Afin d'exposer cette représentation de la fidélité du salarié à l'entreprise, une approche pluri-disciplinaire de la notion est étudiée. Cette transversalité permet de proposer une définition de la fidélité du salarié du point de vue des ressources humaines.
Le design de la recherche est alors présenté avant d'aborder le principal résultat qui souligne l'évolution conceptuelle de la fidélité du salarié et qui rend possible une discussion.

1. Une approche pluri-disciplinaire de la notion de fidélité.

Définir la fidélité du salarié à l'entreprise s'avère délicat étant donné le flou qui semble régner autour de la notion. Assimilée au turn-over, mesurée par les départs volontaires et l'ancienneté, la fidélité du salarié est expliquée par le manque d'implication, la démotivation ou encore l'insatisfaction des salariés (Paillé, 2004 ; Neveu, 1996). Pourtant, des champs de la gestion tels que la finance, le marketing et le droit social fournissent une aide utile à cette réflexion.

1.1 L'approche financière[1] de la fidélité du salarié à l'entreprise.

La préservation de la main d'œuvre est importante pour les financiers mais c'est l'étude de l'enracinement des dirigeants qui permet d'approcher la notion de fidélité.

1.1.1 L'intérêt financier de la préservation de la main d'œuvre.

L'entreprise a tout intérêt à diminuer le coût d'opportunité de ses salariés afin d'accroître sa valeur (Charreaux, 1998) : en développant des actifs spécifiques, l'entreprise accroît la dépendance de ses salariés à l'entreprise et augmente leur coût de sortie. Ils deviennent des actifs spécifiques imparfaitement ou non transférables (Joffre, 1999, p. 151), du moins « tant qu'ils ne sont pas demandés » (Coff, 1997, p. 378).

L'entreprise cherche ainsi à retenir ses salariés car une « firme ne peut créer durablement de la valeur que si elle dispose d'un avantage compétitif difficilement imitable par ses concurrents […] » (Charreaux et Desbrières, 1998, p. 78) et cet avantage se trouve dans ses propres ressources (Barney, 1991). Il s'agirait de « fidéliser ses salariés par une politique salariale généreuse » (Charreaux et Desbrières, 1998, p. 66).

L'intérêt à la préservation de la main d'œuvre apparaît clairement mais la notion de fidélité est abordée indirectement. C'est dans celle d'enracinement qu'il est possible de dégager davantage d'informations.

1.1.2 L'enracinement des dirigeants.

L'enracinement est une véritable stratégie mis en œuvre par les dirigeants face à la concurrence du marché de l'emploi. Afin d'élargir leur latitude discrétionnaire, les dirigeants sont considérés comme ayant un objectif d'enracinement : « ces derniers cherchent à accroître la valeur des investissements dont le caractère spécifique leur est lié » (Charreaux, 1997, p. 33). Ils visent à rendre leur présence à la direction de la firme sinon indispensable, tout du moins difficilement remplaçable, et les pressions exercées par les partenaires sur les dirigeants « contraignent leurs agents à développer des stratégies d'enracinement » (Paquerot, 1997, p. 114).

Les dirigeants prennent ainsi du pouvoir vis-à-vis des partenaires de l'entreprise et font preuve d'opportunisme en abusant de celui-ci. C'est dans cette illégitimité de pouvoir que se situe l'enracinement des dirigeants (Paquerot, 1997).

1.1.3 Apports et limites de la représentation financière de la notion de fidélité à l'entreprise.

Les apports et limites de l'approche financière peuvent être abordés en trois points :

1) L'utilisation de salaires d'efficience pour « fidéliser ses salariés » (Charreaux et Desbrières, 1998, p. 66) ne permet pas de percevoir en quoi le développement d'un attachement monétaire à la firme développerait davantage de fidélité que d'inertie.
2) L'hypothèse centrale de l'opportunisme condamne l'idée de fidélité : les comportements opportunistes des dirigeants ne sont pas associés à un comportement de fidélité, mais plutôt d'infidélité.
3) Par opposition à la notion de « tromperie » qui définit l'opportunisme (Williamson, 1994, p. 70), celle de confiance s'impose (Bidault et Jarillo, 1995 ; Koenig, 1999) et serait représentative d'une relation de fidélité.

1.2 L'approche juridique de la fidélité du salarié à l'entreprise.

Le droit présente la fidélité comme une obligation qui peut être contrainte par des clauses aux contrats et/ou des incitations financières.

1.2.1 L'obligation de fidélité du salarié à l'entreprise.

Les juristes utilisent les termes de « loyauté », « bonne foi » et « fidélité » pour définir la fidélité du salarié à l'entreprise. Elle est, en effet, représentée à partir de deux principes fondamentaux :
la non-concurrence ;
l'interdiction de pratiques déloyales : le débauchage et le non respect de confidentialité.
Ces deux principes sont mobilisés au travers de deux devoirs : celui de coopération (le salarié doit exécuter son travail en coopération avec son entreprise et non pas en concurrence de celle-ci) et de loyauté (le salarié doit exécuter son travail de « bonne foi ») (Cabanès, 1991, p. 374).
En outre, l'adjonction de clauses au contrat de travail permet à l'entreprise de se prémunir contre l'infidélité du salarié, voire de l'inciter à demeurer par des plans d'actionnariat.
Est alors infidèle le salarié qui abuse de son droit de démission. En effet, tout salarié peut jouir de son droit de démission (article L. 122-4 du Code du travail) mais les conditions dans lesquelles il le fait font parfois ressentir son départ comme une infidélité (Ray, 1992, p. 381).

[1] Il s'agit notamment des financiers du gouvernement d'entreprise.

De même, user de pratiques déloyales alors que le salarié est en poste sont également des preuves de son infidélité. C'est l'essence même de la notion de contrat qui permet de comprendre l'approche juridique de la fidélité : il s'agit de respecter ses engagements définis dans et par le contrat. Toutefois, cette approche soulève des questions.

1.2.2. Questionnements autour de l'approche juridique

Il est possible de résumer en trois points ces questions : La fidélité doit-elle nécessairement mourir avec le contrat ?

1) Avec l'approche juridique, la fidélité prend fin avec le contrat de travail. Dans ce cas, la clause de non-concurrence doit-elle être considérée comme une marque de fidélité du salarié telle que le droit le propose ? En outre, que penser des salariés qui reviennent travailler après avoir démissionné et de ceux qui continuent à entretenir des relations professionnelles avec leur ancien employeur (fournisseur, sous-traitance, etc.) ?
2) La démission du salarié, doit-elle être considérée comme un signe d'infidélité ? Considérant qu'un taux faible « ne veut pas forcément dire attachement à la culture de la maison » (Ray, 1998, p. 539), la démission n'apparaîtrait pas comme un indicateur pertinent, d'autant plus qu'elle n'est pas contraire à l'obligation de fidélité du salarié. En revanche, l'abus de droit de démission représente une attitude déloyale, et donc infidèle.
3) Une limite du droit : faire appliquer la réciprocité des contrats.

L'approche juridique de la fidélité n'a de sens que dans sa réciprocité, or le détournement des clauses de non-concurrence permet une réelle captation de main d'œuvre sur le marché du travail car « ces clauses ont pour effet de dissuader de démissionner » (Gaudu, 1991, p. 424).
Aussi, dans quelle mesure ces pratiques conduisent-elles à une fidélité réciproque ?
L'approche juridique se trouve limitée car elle ne considère pas d'une part, l'existence d'une relation de fidélité en dehors du contrat de travail et d'autre part, son détournement crée davantage d'inertie que de fidélité.

1.3 L'approche marketing de la fidélité du salarié à l'entreprise.

Les approches comportementale et attitudinale ont tenté de définir la fidélité en marketing. Le marketing relationnel, quant à lui, propose les variables de la réussite d'un projet relationnel.

1.3.1 Approches comportementale, attitudinale et relationnelle de la fidélité du client et/ou consommateur.

La dimension comportementale de la fidélité peut s'appréhender en termes de « rythme » et de proportion d'achat (Lacoeuilhe, 1997, p. 30-31).
Une approche attitudinale permet d'aborder la fidélité de manière plus précise quant à l'explication du comportement de l'individu fidèle : « le réachat en l'absence d'une attitude favorable désigne en réalité une fausse fidélité » (Day, 1969, p.30). La notion de fidélité est ici abordée à partir de celle d'engagement à la marque et traduit une tendance à résister au changement et donc, de perdurer dans le choix effectué. Il est alors nécessaire que l'acheteur ait un choix à effectuer car « avant qu'une personne puisse dire qu'elle est fidèle, elle doit avoir l'opportunité d'être infidèle ; il doit y avoir un choix » (Jacoby et Kyner, 1973, p.2).
Enfin, l'approche relationnelle apporte une nouvelle perspective à la notion de fidélité. En effet, Morgan et Hunt (1994) considèrent que l'implication et la confiance sont des variables clés de la réussite d'un projet relationnel. Pour ces auteurs, dans l'interaction implication-confiance, la confiance reste le déterminant majeur de la relation d'implication.

1.3.2 Transposition des approches marketing à la fidélité du salarié à l'entreprise.

L'approche comportementale du marketing est aussi peu pertinente en GRH qu'elle l'est en marketing. En effet, « la durée des relations ne peut être considérée comme un bon indicateur de la nature des relations entre les acteurs » (Valla, 1995 : 146). La stabilité du salarié dans l'entreprise n'est pas nécessairement représentative d'une fidélité, et l'exemple de l'enracinement des dirigeants l'a démontré. Réciproquement, le départ d'un salarié n'est pas systématiquement perçu comme une infidélité, et il arrive même qu'il soit aidé par l'entreprise[2]. Aussi, les indicateurs du turn-over et d'ancienneté ne représenteraient qu'une approche comportementale qui n'explique en rien les raisons d'un turn-over faible ou d'une ancienneté importante. En revanche, la notion de fidélité abordée à partir de celle d'engagement paraît plus pertinente.

[2] Gaudu montre que l'espérance du retour à l'emploi et l'aide à la création d'entreprise permettent une fidélité au-delà du contrat (1991, p. 427-429).

Ces différentes approches rendent possible une transposition en GRH où la fidélité du salarié peut être comprise comme une relation de confiance qui unit le salarié à son entreprise et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe. L'importance des notions de confiance et d'engagement est ainsi soulignée.

2. L'engagement et la confiance représentatifs de la notion de fidélité du salarié à l'entreprise.

Avant d'aborder les résultats de l'enquête, l'étude réalisée sera succinctement exposée.

2.1 Présentation de l'étude.

Les résultats présentés sont issus d'une recherche doctorale cherchant à décrire une représentation de la fidélité du salarié à l'entreprise en se basant sur les points de vues des employeurs et des ouvriers.

La recherche terrain s'est déroulée en deux phases :

- Phase I : étude qualitative exploratoire : vingt-deux entretiens semi-directifs auprès de dirigeants et DRH des secteurs secondaires et tertiaires.
- Phase II : études qualitative et quantitative auprès de deux industries métallurgiques du bassin de Saint-Nazaire : étude de données internes, construction d'un questionnaire, auto-administration auprès des ouvriers des deux industries (225 ouvriers) et exploitation des données recueillies (statistiques descriptives et multifactorielles sur soixante-neuf questionnaires).

2.1.1 La population.

Les deux industries métallurgiques participantes sont localisées dans le bassin de Saint-Nazaire :
Métareg Atlantique Ouest a été créée en 1994 et comptabilise 91 salariés dont 47 ouvriers. Plutôt jeunes (70% ont entre 25 et 35 ans), ils ont de 1 à 3 ans d'ancienneté.
Cézus Framatome ANP a été créée en 1980 et comptabilise 333 salariés dont 178 ouvriers. D'âge mûr, 60% d'entre eux ont plus de 40 ans (dont 10%, plus de 55 ans) et plus de 10 ans d'ancienneté.

2.1.2 Le questionnaire.

La fidélité est appréhendée de deux manières :
trois dimensions de la fidélité du salarié à l'entreprise, issues des analyses précédentes, sont proposées : l'engagement[3] ; la loyauté[4] ; la confiance[5]. L'objectif est de savoir à quels items l'ouvrier fait référence lorsqu'on lui demande ce que représente la fidélité pour lui.
quatre comportements susceptibles d'être adoptés en cas d'opportunité externe : plutôt non fidèle (acceptation spontanée, pression), ou plutôt fidèle (hésitation, refus). Ces comportements sont nommés : spontanés, opportunistes, hésitants et attentistes.
En outre, il était demandé au salarié d'estimer sa relation de confiance réciproque avec son entreprise sur une échelle en quatre points (aucune confiance, pas vraiment confiance, un peu confiance, tout à fait confiance).

2.2 Résultats et discussion.

Il s'agit de savoir si la relation de confiance que le salarié pense entretenir avec son employeur est associée à l'adoption d'un comportement caractérisé de fidèle ou non fidèle, comme l'étude auprès des employeurs l'a révélé. En outre, la fidélité correspond-elle davantage à des items représentants l'engagement, la confiance ou la loyauté à l'entreprise ?

2.2.1 Confiance et engagement : le noyau de la fidélité du salarié à l'entreprise.

Une très large majorité des interrogés (81,2%) associe la fidélité aux items représentants l'engagement. Citée par l'ensemble des interrogés (66,7%), la confiance est également un élément caractérisant la notion de fidélité. Un ouvrier sur deux (50,7%) assimilent la notion de fidélité à des items représentants à la fois la confiance et l'engagement.
En outre, les relations de dépendance entre la confiance estimée et la décision prise en cas d'opportunité externe confirment l'hypothèse : les comportements fidèles sont associés à une relation de confiance, alors que ceux non fidèles ne le sont pas (sig. ÷2 = 0,034).
Toutefois, bien que fortement cité, la représentation de la fidélité par l'engagement n'est pas lié statistiquement à un comportement considéré comme fidèle.

[3] L'engagement est entendu dans un sens volontairement large. Il prend en compte des comportements et attitudes représentatifs de la motivation et de l'implication du salarié : performance au travail, présence, partage de valeurs.

[4] Il s'agit de la loyauté entendue selon l'approche juridique : respect du règlement, ne pas dire du mal de l'entreprise, ne pas divulguer des informations.

[5] Items : résistance à des opportunités externes, respect des engagements mutuels, confiance réciproque.

Aussi, d'une part, il est possible de dire que la fidélité est représentée par des comportements et des attitudes reflétant la relation de confiance que l'ouvrier pense entretenir avec son entreprise. D'autre part, l'engagement reste fortement cité pour représenter la notion de fidélité. Ces résultats rejoignent ceux de Morgan et Hunt (1994) qui voyaient comme facteurs clés de succès d'un projet relationnel, la confiance et l'engagement.

Par ailleurs, le fait de demeurer dans l'entreprise (les "attentistes") ou de la quitter spontanément (les "spontanés") n'est pas liée à la relation de confiance réciproque perçue par les ouvriers (sig. khi-deux respectivement de 0,967 et 0,204).
Ces résultats confirment qu'une approche exclusivement comportementale est insuffisante pour définir la fidélité : que le salarié parte spontanément ou demeure dans l'entreprise ne donne aucune indication quant à son attitude vis-à-vis de celle-ci. En revanche, un comportement hésitant ou opportuniste la révèle en partie (sig. khi-deux respectivement de 0,021 et 0,065).

2.2.2 Une évolution conceptuelle de la notion de fidélité du salarié à l'entreprise.

Cette recherche montre que les ouvriers ne sont pas aussi fidèles que les entretiens réalisés préalablement auprès des employeurs le laissaient à penser. Un ouvrier sur deux est prêt à accepter une offre d'emploi externe et à adopter pour cela, un comportement non fidèle.Dans le même temps, une large majorité des ouvriers interrogés ne pensent pas que leur fidélité puisse être mesurée par leur comportement de départ. En effet, beaucoup d'entre eux partiraient face à une offre d'emploi externe alors qu'ils estiment entretenir une relation de confiance avec leur entreprise. Aussi, départ et confiance ne seraient pas antinomiques. Dans ce contexte, l'analyse du turn-over, de l'ancienneté et des départs des salariés ne peuvent être représentatifs de la fidélité du salarié à l'entreprise.

Ce constat rejoint la représentation des employeurs pour lesquels la notion de confiance est une variable clé pour la compréhension de la fidélité du salarié. En outre, le contexte d'employabilité dans lequel les salariés évoluent condamne à terme, une acception de la fidélité basée sur le turn-over.

Cette nouvelle appréhension de la notion ouvre de larges perspectives. En effet, le départ du salarié peut permettre de nouvelles transactions pour l'entreprise : un nouveau partenariat en amont (un ancien salarié chez un fournisseur) ou en aval (un ancien salarié chez un client). Les politiques d'essaimage représentent une tentative de préservation de liens au-delà des frontières de l'organisation et la fidélité permet cette liaison.
En outre, cette relation, au-delà de retombées économiques peut être perçue dans son aspect social. En effet, la préservation de liens sociaux entre l'employeur et le salarié au-delà de la rupture du contrat de travail, c'est-à-dire après le départ du salarié de l'entreprise, peut contribuer à l'image sociale de l'entreprise et au développement de relations internes respectueuses.

Un équilibre économique et social semble pouvoir être trouvé. C'est en ce sens que la fidélité du salarié permet de faire perdurer les relations employeurs – employés au delà des frontières de l'organisation. L'employabilité du salarié s'inscrit alors dans un climat de confiance où le départ n'est plus perçu comme une infidélité dès lors qu'il n'est pas souhaité par l'entreprise. Face au nomadisme des salariés (Cadin, 1997), il est ainsi possible de considérer la relation de fidélité qui se noue entre l'employeur et son employé et qui perdure au-delà du départ de celui-ci.

Bibliographie

ALLEN N.J ET J.P MEYER (1991) « A three-component conceptualization of organizationel commitment », Human Resource Management Review, vol. 1, n°1, p. 61-89.

BARNEY J. (1991) « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, vol. 17, n°1, p. 99-120.

BIDAULT F. ET JARILLO J.C. (1995), « La confiance dans les transactions économiques », dans Bidault et al., *Confiance, entreprise et société. Mélanges en l'honneur de R.D Termoz*, Eska, p. 109-125.

CABANES P. (1991) « Fidélités », Droit Social, n°5, Mai, p. 373-375.

CADIN L. (1997), « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », dans Besson et al., Dedans, Dehors, Les nouvelles frontières des organisations, Vuibert, Paris, pp. 65-95.

CHARREAUX G. ET COLL. (1997), *Le gouvernement d'entreprise, Corporate Governance, Théorie et Faits*, Economica.

CHARREAUX G. (1998) « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance », dans Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, n°8-9, p. 47-65.

CHARREAUX G ET P. DESBRIERES (1998) « Gouvernance des entreprises, valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance, Contrôle, Stratégie, vol.1, n°2, Juin, p. 57-88.

DUTOT C. (2004), *Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : éléments de convergence et de divergence entre employeurs et employés. Le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz* ; Thèse de doctorat, IAE de Poitiers.

DUTOT C. ET DUYCK J.Y (2002), « La fidélisation du salarié : quelques pistes pour un audit », Communication présentée à la 4ème université de printemps de l'IAS, Beyrouth.

COFF R.W (1997), « Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory », Academy of Management Review, vol. 22, n°2, p.375-402.

DAY G.S. (1969), « A two dimensional concepts of brand loyalty. », Journal of advertising research, vol 9, n°3, p. 29-35.

GAUDU F. (1991), « Fidélité et rupture », Droit Social, Mai, p. 419-429.

JOFFRE P. (1999) « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XXè siècle », dans G. KOENIG et al., *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIè siècle*, Economica, p. 143-170.

KOENIG C. (1999), « Confiance et contrat dans les alliances interentreprises », dans Thuderoz et al., *La confiance. Approches économiques et sociologiques,* Gaëtan Morin, p.127-150.

LACOEUILHE J. (1997). « Le concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité », Revue Française du Marketing, 165, p. 29-41.

MORGAN R.M ET S.D HUNT (1994), « The commitment-Trust Theory of Relationchip Marketing », Journal of Marketing, n° 58, p. 20-38.

N'GOALA G. (1998), « Épistémologie et théorie du marketing relationnel », Actes du XVème Congrès International de l'AFM, p. 473-495

PAILLE P. (2004), *La fidélisation des Ressources Humaines, Economica, Paris.*

PAQUEROT M. (1997), « Stratégies d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structure de contrôle », dans G. CHARREAUX et *al., Le gouvernement d'entreprise, Corporate Governance, Théorie et Faits*, Economica, p. 105-138.

RAY J.E. (1992), « Nouvelles technologies et nouvelles formes de subordination », Droit Social, n°6, Juin, p. 55-37.

RAY J-E. (1998), *Droit du travail, droit vivant* 1998-1999, Liaisons, 7e édition.

VALLA J.P. (1995), La fonction de la confiance dans les échanges marchands en milieu inter-organisationnel, dans Bidault et *al., Confiance, entreprise et société. Mélanges en l'honneur de R.D Termoz, Eska*, p. 137-150.

WILLIAMSON O.E. (1994) Les institutions de l'économie, InterEditions.

La force de vente externalisée : quelques pistes pour un audit de la coopération

Jean-Yves DUYCK

Professeur
Institut de Gestion, Université de La Rochelle
jysduyck@univ-lr.fr

Eric LEROUX

Enseignant Chercheur
Groupe Sup de Co La Rochelle.
leroux_erick@hotmail.com

Un nombre croissant d'entreprises fait appel à des forces de vente externalisées et ce marché, avec un taux de croissance voisin de 25% par an, est en forte progression. Ces forces de vente dites « externalisées » (FVE) ou « supplétives » (FVS) réalisent des missions variées ponctuelles ou même permanentes. C'est par exemple, le cas de Ciel, filiale informatique de Sage. Remplissant des fonctions identiques à celles d'une force de vente intégrée, elle a en charge les ventes dans le circuit des revendeurs informatiques. On trouve également dans cette configuration de nombreux prestataires dans le domaine de la santé, tels que Ciders santé ou Métagogie. Vu le développement de cette formule d'externalisation et les questions clés qu'elle pose sur la nature des relations commanditaire – prestataire, cet article se propose de fournir quelques pistes pour un audit des relations entre ces deux contractants. Ce point est en effet nodal car la pérennité de l'entreprise externalisatrice de force de vente repose en grande partie sur sa réputation, qu'elle confie à une autre firme : le prestataire de vente. Il convient alors de tendre vers une gestion optimale du « risque éthique » puisque ce sont les commerciaux externalisés qui sont en contact direct avec ses clients finaux. Dès lors que la force de vente externalisée remplit les fonctions d'une force de vente intégrée, un audit régulier s'impose et *ipso facto*, il convient de poser en amont les éléments de cet audit.

Sur un plan pratique, ce travail résulte d'une enquête extensive sur les activités externalisées de la force de vente. Il est centré, pour cet article, sur la partie relative à l'audit de la coopération entre entreprise externalisatrice et prestataire de vente. Nous avons cherché à vérifier l'hypothèse selon laquelle plus l'entreprise externalisatrice met en place des dispositifs de contrôle, plus elle participe à la relation et à sa qualité. Il mixe des considérations marketing (la vente et les relations commerciales) et des réflexions en GRH (la gestion de ces personnels), (Guillot et Soulez, 2004) et, de ce point de vue, ce papier possède un caractère transdisciplinaire. De même il s'articule autour de l'audit de contrôle comme support de la coopération (Peretti, 2004).

Les arguments théoriques et méthodologiques sur lesquels repose ce travail sont exposés dans les paragraphes suivants. Pour clarifier les débats qui vont suivre, il est nécessaire de définir dans un premier temps la force de vente externalisée pour voir sur quoi peut reposer l'audit de la force de vente. La deuxième partie de l'article est consacrée au terrain de l'étude, c'est-à-dire aux résultats d'une enquête relative à la coopération entre les partenaires.

1. Au sujet de la force de vente externalisée et de son audit

Deux points seront successivement abordés concernant les caractéristiques de la force de vente externalisée et les domaines possibles de l'audit.

1.1. Les caractéristiques de la force de vente externalisée

Longtemps considérée par les firmes comme une simple force d'appoint marketing[1], des entreprises ont commencé à voir dans l'utilisation des forces de vente externalisées, un intérêt réel lors de la prospection de nouveaux clients et le lancement de nouveaux produits. De fait, le prestataire apporte à l'entreprise externalisatrice de force de vente son savoir-faire spécifique en matière d'assistance commerciale, caractérisé par la qualification de son personnel, par une expérience reconnue et par une excellente connaissance de tous les modes de distribution et de leurs particularités. Pour ces raisons, les utilisateurs en sont venus à intégrer ces FVE dans le processus global de satisfaction du client, au même titre que les forces de vente internes et permanentes. Cette quasi-révolution a dû en même temps s'accompagner d'un changement radical dans la conception du lien avec le prospect, par la recherche, non plus de ventes ponctuelles, mais d'une captation à long terme de la clientèle (Paley, 1996) et par l'abandon au moins partiel, du paradigme transactionnel au profit du paradigme relationnel (Zeyl et Dayan, 2003). Utiliser une force de vente supplétive ou externaliser une force de vente revient donc à externaliser totalement ou partiellement, selon le cas, la gestion des ressources humaines des forces de vente auprès d'un prestataire de vente qui prend en charge le recrutement, l'embauche, le développement personnel et la rémunération des vendeurs externalisés. Dès lors que l'entreprise juge insuffisant le niveau de performance d'une partie de sa force de vente intégrée, elle préfère parfois faire appel à une force de vente supplétive. Le tableau suivant présente les différents types de force de vente que peut détenir l'entreprise externalisatrice.

Tableau 1
Les différents types de force de vente externalisée

Caractéristiques	Force de vente permanente	Force de vente ponctuelle
Nature	Stratégique	Tactique
Décision	Direction Générale	Direction commerciale
Durée	Indéterminée (contrats généralement renouvelés tous les ans)	De quelques jours à quelques mois
Missions	Identiques à celle des forces de vente terrain des industriels (présence produits/développement de DN/prise de commandes, place/optimisation du linéaire, contrôle des prix de vente, mise en place des promotions, remontée des informations...), mais souvent sur des réseaux à plus faible valeur ajoutée	Couvrir en un minimum de temps un maximum de points de vente pour adapter la force de vente à l'activité de l'entreprise : lancements, exploration de nouveaux circuits, gain de DN, actions sur des produits saisonniers...
Effectifs	10 à 20	10 à 100

Source : Leroux (2004)

L'audit de force de vente va permettre à l'entreprise de détecter les forces et les faiblesses de sa force intégrée et décider d'arrêter ou de continuer à utiliser une force de vente externalisée.

1.2. Les domaines possibles de l'audit

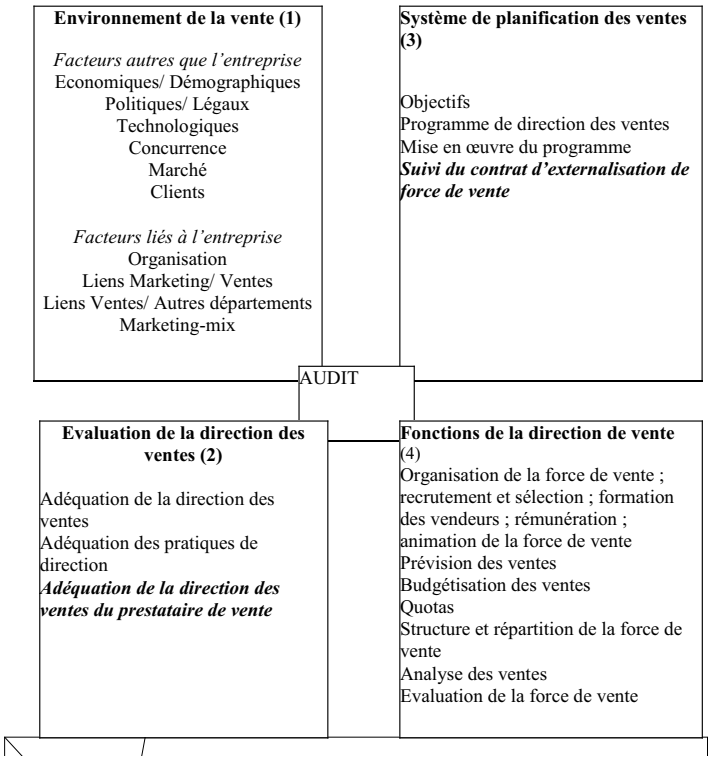
Dans le cas des FVS, les domaines possibles de l'audit étant nombreux, il convient de procéder à un balayage assez large dans lequel seront examinés le cadre général au sein duquel seront examinés il peut s'exercer [1.2.1], les éléments susceptibles de faire l'objet d'un audit de contrôle [1.2.2] pour réfléchir à celui auquel est consacré cet article : l'audit de coopération [1.2.3].

1.2.1. Le cadre général

Sur un sujet complexe, au confluent des activités commerciales et de la force de vente, l'audit ne peut être « standard » et doit prendre en compte, comme l'expose Peretti (2004), les spécificités du domaine,. Pour ce faire, l'entreprise dispose de plusieurs outils (Guerrero, 2004) qui doivent la conduire à porter son choix sur un type précis de force de vente externalisée et à définir le cadre de la mission de vente. Le schéma n°1 précise les éléments du diagnostic permettant de construire le cadre de l'audit et de répondre aux questions *supra.*

[1] L'étude menée en 1999 par Arthur Andersen montre que si une grande majorité de firmes externalisent leur fonction informatique et de télécommunication, seul vingt % décident d'externaliser la fonction marketing

Schéma 1
Cadre d'un audit de la force de vente



Source : Adapté d'Ingram, Laforge et Schwepker (1997)

Une fois pris en compte les différents éléments d'environnement (1), il convient d'évaluer chaque strate de la force de vente (2) : directeur des ventes, chef des ventes, directeur commercial, vendeur en lien avec les pratiques de direction et la planification générale des ventes (3). Les fonctions de direction de vente (4) vont faire l'objet de l'audit *stricto sensu.* En l'état, l'audit qui en résulte est principalement un audit de contrôle.

1.2.2. L'audit de contrôle

On doit procéder à un double éclairage des activités d'audit qui doit combiner les objectifs poursuivis et le champ d'application principal : la GRH.

1.2.2.1. Les objectifs poursuivis

Ils concernent pour l'essentiel l'action sur les résultats de l'activité ou sur les comportements au travail, mais peuvent mixer les deux.

- Les systèmes de contrôle basés sur les résultats se concentrent uniquement sur des indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaires, volume de vente ; quotas de ventes, nombre de clients). Le principal inconvénient de ce système est qu'il risque d'inciter les vendeurs à vendre les produits les plus rentables ; ce qui peut pénaliser l'entreprise à long terme (exemple : absence de prise en charge des attentes de la clientèle). L'entreprise externalisatrice de force de vente utilise régulièrement ce système de contrôles avec une stratégie de domination par les coûts, stratégie qui se caractérise également par une standardisation des produits (Miller, 1986). Ici la mission de la force de vente externalisée est de réaliser un important volume de ventes en raison de la faiblesse de la marge et de la recherche des économies d'échelle.
- Les systèmes de contrôle basés sur les comportements s'intéressent davantage au processus de vente qu'au résultat. L'évaluation et la rémunération des vendeurs sont régies selon des critères retenus par la direction commerciale, tels que la connaissance du produit, l'application de la technique de vente, la capacité à conclure une vente, le suivi de la clientèle. Ce système est régulièrement associé à une stratégie de différenciation par les entreprises externalisatrices de force de vente. Dans ce type de stratégie, il y a nécessité de comprendre parfaitement les préférences de la clientèle et concrètement des vendeurs sont soumis à des évaluations complexes par leurs hiérarchies. Les commerciaux externalisés adhérent à l'ensemble des objectifs de l'entreprise externalisatrice de force de vente et reçoivent une quantité importan-

te d'information. Cet audit sur les processus est étroitement corrélé, comme on l'a dit, à la GRH.

- Les systèmes hybrides sont également employés dans le cadre de l'externalisation de la force de vente. La force de vente est soumise à la fois à des contrôles d'ordre quantitatif et qualitatif. Certes, dans le cadre d'une stratégie de différenciation de l'entreprise externalisatrice, le prestataire de vente va s'investir pour améliorer l'aspect qualitatif du travail de la force de vente externalisée. Cependant, il continue à s'intéresser aux résultats des commerciaux supplétifs malgré le caractère innovant des produits car la fonction commerciale de l'entreprise externalisatrice de force de vente s'apparente à un centre de profit qui devra payer les services de la force de vente externalisée.

1.2.2.2. Un champ d'application particulier : la GRH

L'audit peut s'effectuer dans les domaines du recrutement, de la formation et de la rémunération.
Concernant les deux premiers domaines, l'entreprise externalisatrice a la possibilité de déléguer intégralement le recrutement (la sélection et les modalités de recrutement de la FVS) ou d'y participer pleinement. Il n'existe guère de critère, mais plutôt des pratiques ou des habitudes. Dans tous les cas, avant le démarrage d'une mission de vente, les commerciaux reçoivent une formation sur les produits et/ou les services à vendre, parfois même accompagnée de techniques de vente (Moulinier, 2002 ; Chandezon et Lancestre, 1990).

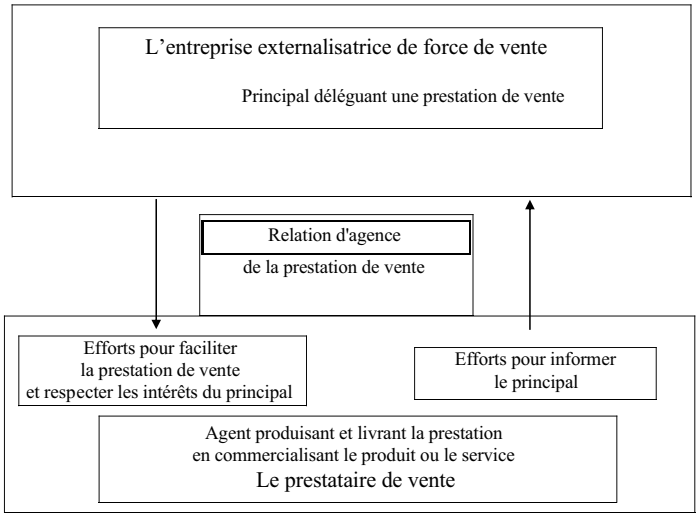
En outre, l'audit est pratiqué sur la rémunération. Dans la plupart des cas, les plans de rémunérations des forces de vente supplétive sont mixtes. En principe la partie fixe est établie par le prestataire de vente. Par contre, la partie variable, généralement composée de commissions ou de primes, est bien souvent régie conjointement par le prestataire de vente et l'entreprise externalisatrice de force de vente. Parfois, chacun des deux octroie respectivement aux commerciaux des primes et/ou des cadeaux. Les récompenses ne sont pas toujours financières et peuvent concerner une promotion ou l'octroi de certains avantages en nature. Les primes sont généralement accordées dans le cadre de concours de vente pour stimuler les commerciaux supplétifs lors des missions de courte durée. Il peut s'agir, par exemple, de l'implantation de produits sur un nouveau marché ou de celle d'une gamme saisonnière. Ainsi une politique de rémunération de force de vente externalisée correctement définie, incite-t-elle les commerciaux supplétifs à travailler avec motivation en augmentant leur niveau de satisfaction au travail ainsi que leur niveau d'engagement envers l'entreprise externalisatrice. A l'inverse, si les vendeurs supplétifs ne perçoivent pas le lien entre la rémunération et le niveau de performance, leurs comportements dysfonctionnels sont plus nombreux (Gomez-Mejia et Welbourne, 1988).

A travers l'audit de force de vente, l'entreprise externalisatrice met en place ou contrôle son système de pilotage (Darmon, 2001), système qui lui permet de coopérer avec le prestataire de vente pour de moyennes ou de longues durées car c'est précisément ce processus de coopération qui est au cœur du bon fonctionnement du processus d'externalisation.

1.2.3. La coopération entre les acteurs

Pour l'essentiel, les rapports entre l'entreprise externalisatrice et un prestataire évoluent dans le cadre d'une relation d'agence (Leroux, 2004). A ce sujet Charreaux (1999) précise également que « la théorie de l'agence est avant tout une théorie de la coopération efficace et non du conflit; il n'y a conflit que parce qu'il y a coopération et perspective de gain mutuel ». Même si les partenaires ont des objectifs différents, l'entreprise externalisatrice et le prestataire de vente déploient des efforts interactifs. L'un désire produire un service qui nécessite des ressources indispensables proposées par le second : les acteurs œuvrent pour un projet commun. Tous les efforts consentis par les partenaires, s'accompagnent de problèmes spécifiques. La réalisation de la prestation de services dans des conditions optimales nécessite que l'entreprise externalisatrice de force de vente, transmette au prestataire de vente toutes les informations nécessaires ainsi que l'ensemble des procédures et les règles à respecter afin que ce dernier puisse mettre en place et réaliser la prestation de vente dans les meilleures conditions. La délégation de la production de la prestation de vente suppose aussi des efforts d'élaboration du contrat et de communication interentreprises. Le schéma ci-dessous détaille ces efforts coopératifs au travers d'un système d'efforts coopératifs interdépendants dans le cadre de la prestation de vente.

Schéma 2
Le système d'efforts coopératifs interdépendants dans le cadre de la prestation de vente



Source : Leroux (2004)

Dans la pratique, deux superviseurs, l'un pour l'entreprise externalisatrice et l'autre pour le prestataire de vente assurent la coordination entre les deux équipes. Cependant, l'existence d'une autorité coordinatrice (le chef de projet ou le directeur commercial de l'entreprise externalisatrice) se justifie notamment quand les partenaires s'imposent des procédures de réalisations de prestations de services sans concessions possibles. C'est le cas de la gestion en autres de commandes réalisées par une force commerciale supplétive qui doit respecter des heures et des jours de transmission de commandes (exemple : vente de produits agro-alimentaires ultra frais en GMS). Ce respect des consignes doit permettre de gagner du temps, ou tout au moins d'éviter d'en perdre et d'empêcher de dérégler les moyens de production de l'entreprise externalisatrice.

Dans la mesure où cette relation nécessite une régulation, organiser l'audit de la relation coopérative devient crucial pour cimenter la relation FVE.

2. L'audit de la coopération entre entreprise externalisatrice de force de vente et prestataire de vente

L'exposé porte dans un premier temps sur les aspects méthodologiques de ce travail, puis dans un second temps, analyse les résultats qui permettent de mieux comprendre dans quelle mesure l'entreprise externalisatrice coopère avec le prestataire. Ensuite une discussion de ces résultats sous formes de piste d'audit est proposée.

2.1. La méthode

Il convient de préciser les modalités de constitution et de recueil des données puis leur exploitation.

2.1.1. La constitution et le recueil des données

On compte une centaine de prestataires en France dont une trentaine exercent cette fonction à l'exclusion de toute autre, cet ensemble n'étant pas toujours aisé à repérer. Toutefois, à partir des données fournies par les deux principaux syndicats professionnels de prestation

de vente, mais aussi d'une connaissance approfondie du terrain de l'externalisation, il a été possible de constituer une base de données assez complète.

La liste des prestataires interrogés est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 2
Liste des prestataires de vente interrogés

Entreprises	Secteur d'activité
Ciders santé, Métagogie, GSB, Innovex, Pred, Sofip, Dynargie, Quintiles, Groupe GTF, Promotéra, MBO, Dynex, Scholl	Médical, paramédical
AZ Promotion, CPM, Circular Pro Vente, Sep promotion, Hyperposition, Dip Force, Districom-Sodep, Sep promotion, Groupe Revac, Actiale, Force Plus, B et W, Createl, Promarques, Createl, Hyperposition,	Ces entreprises sont aptes à proposer une FVE dans de nombreux secte urs : papeterie, agro-alimentaire, textile, énergie, informatique, nouvelles technologies, jeux vidéo, chimie, etc.

Après une phase de test, 56 questionnaires ont été envoyés par courrier auprès de prestataires de vente et 34 (44%) ont été retournés, ce qui correspond à un excellent taux de retour. Trois questionnaires ont été écartés en raison de nombreuses données manquantes. Au total, la base de données a été constituée de 31 questionnaires.

2.1.2. L'exploitation des données

Compte tenu de la nature du matériau initial de cette recherche, un questionnaire de 60 items, l'exploitation des données a été réalisée par le logiciel de statistique SPSS. De ce questionnaire couvrant un large champ des relations possibles entre FVS et prestataire, seules les questions relatives aux possibilités de coopération et à leur audit font l'objet d'une présentation dans le cadre de cet article. Comme il a été précisé précédemment les éléments extraits du questionnaire et relatifs à l'audit figurent en annexe n° 1. Des tests de Kendall et des analyses en composantes principales ont été réalisés pour tenter de valider l'hypothèse selon laquelle plus l'entreprise externalisatrice met en œuvre un dispositif de contrôle, plus elle participe à la relation.

Il convient maintenant de voir dans quelle mesure l'entreprise externalisatrice de force de vente met en place un dispositif de contrôle et coopère avec le prestataire de vente.

2.2. Les résultats et la discussion de la recherche

Ces résultats sont proposés en trois étapes : les résultas bruts tout d'abord suivis du commentaire général et de la discussion.

2.2.1. résultats bruts

Les tableaux n° 3 et n° 4 donnent les résultats synthétiques relatifs à la relation, à savoir les contraintes imposés par le commanditaire de force de vente et sa participation à la relation.

Tableau 3
La matrice des corrélations entre les variables de la participation du commanditaire à la qualité de la relation et les axes dégagés par l'ACP.

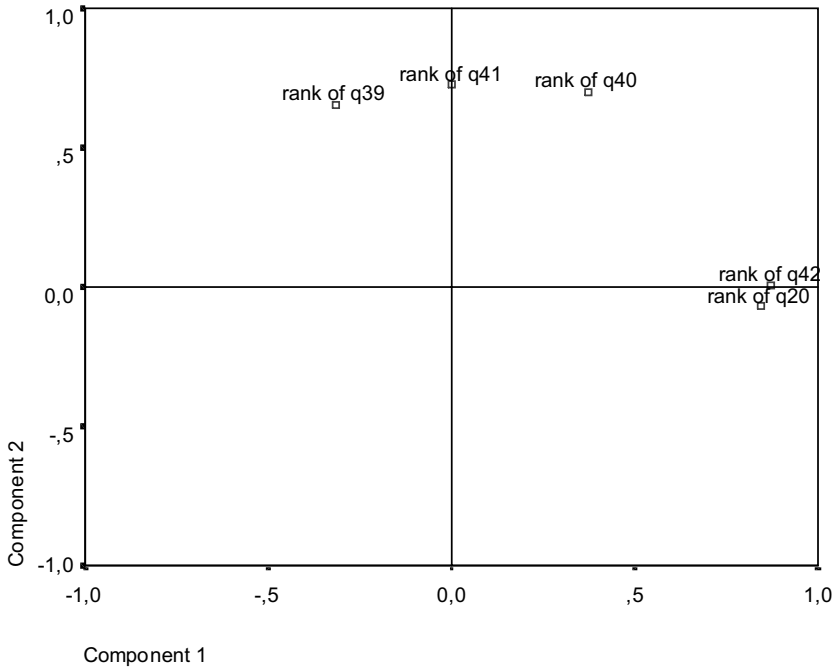
Component Matrix		
	Component	
	1	2
RANK of Q20	,843	-7,077E-02
RANK of Q39	-,318	,654
RANK of Q40	,373	,700
RANK of Q41	1,570E-03	,725
RANK of Q42	,871	5,721E-03

Le premier axe explique 34,19 % de l'inertie du nuage de points. La première dimension que l'on nommera FAC1CLI, est représentée par la culture morale du commanditaire de force de vente (q42) et par l'effet de la loi des 35 heures sur les tarifs (q20) (cf. figure n° 2). Il ressort que la prise en compte de la loi des 35 heures sur les tarifs est associée à une forte culture éthique du commanditaire de force de vente.

Le deuxième axe explique 28,96 % de l'inertie du nuage de points. La deuxième dimension que l'on nommera FAC2CLI, réunit les items 39,40,41 qui font référence à la mise en place en permanence et à la disponibilité d'interlocuteur par le commanditaire de force de vente ainsi qu'à la transmission d'information par lui au prestataire de vente et à force de vente supplétive (cf. figure n° 1).

La carte factorielle suivante présente ces deux dimensions.

Figure 1
Carte factorielle de la participation du commanditaire à la relation et à sa qualité



Le tableau suivant donne les résultats concernant le dispositif de contrôle de l'entreprise externalisatrice.

Tableau 4
La matrice des corrélations entre variables de la mise en place du contrôle par le commanditaire de force de vente et les axes dégagés par l'ACP.

Component Matrix(a)				
	Component			
	1	2	3	4
RANK of Q27	-,437	-,612	,371	,213
RANK of Q28	,425	,530	,236	,432
RANK of Q29	-4,900E-02	,547	-,340	2,255E-02
RANK of Q30	,491	,104	,692	-3,649E-02
RANK of Q31	8,009E-02	,733	,431	-,321
RANK of SERREUR	-,486	,218	-,214	,600
RANK of Q35	,602	,312	-,282	,288
RANK of CONTFVS	,787	-,117	-,208	,109
RANK of RÉCOMFI	-,380	,109	,495	,472
RANK of RÉCOMPV	,562	-,453	-4,878E-02	,275
RANK of RÉCOMRH	,686	-,393	,169	1,669E-02

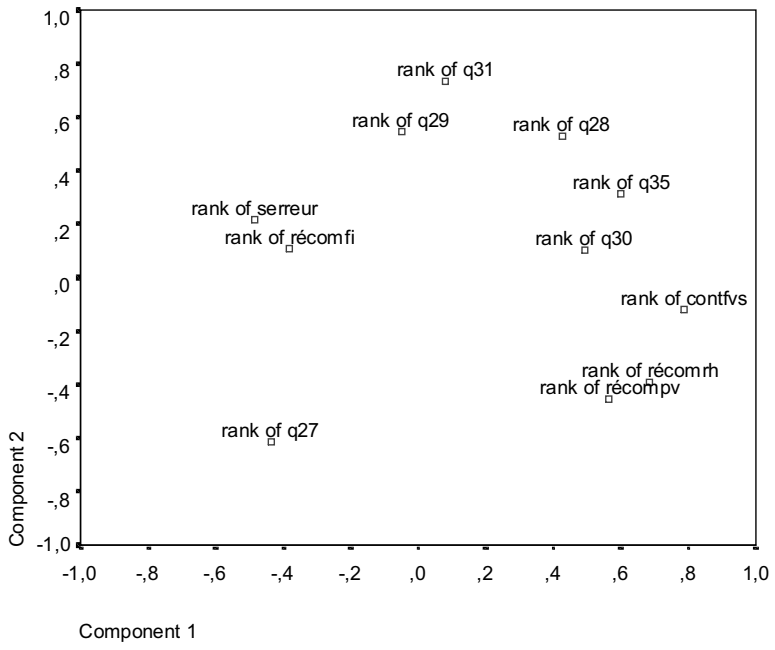
Le plan obtenu avec l'axe 1 et 2 explique 43,67 % d'inertie du nuage de points.

La première dimension que l'on nommera FAC1CONT est le système de contrôle sur le terrain par le commanditaire de force de vente, représenté par le type de personnes impliquées dans le contrôle (contfvs), le nombre de contrôles (q35) et le choix des récompenses pour les vendeurs (récomrh, récompv) (cf. figure n° 2).

La deuxième dimension que l'on nommera FAC2CONT oppose le formalisme de procédures (q28, q29 et q31) au poids des pénalités (q27) (cf. figure n° 2). Certes, le contrat d'externalisation de vente est un outil permettant au commanditaire de force de vente de réduire le risque d'opportunisme du prestataire de vente. Cependant par définition, le contrat est incomplet et le commanditaire de force de vente a toujours le recours aux pénalités financières pour inciter le prestataire de vente à accomplir correctement la mission de vente.

Pour ces deux dimensions, la carte factorielle est la suivante.

Figure 2
Carte factorielle n° 2

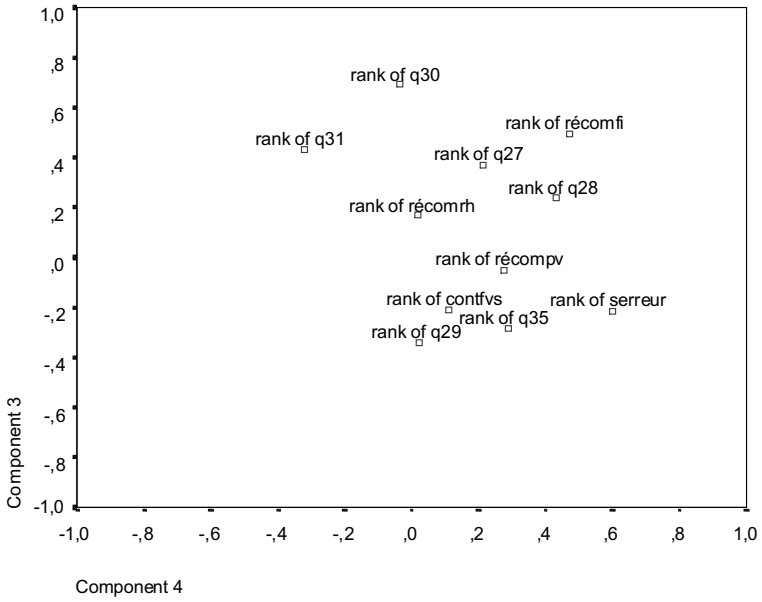


Le troisième axe explique 12,88 % de l'inertie du nuage de points. La troisième dimension nommée FAC3CONT est le nombre de clauses (q30) (cf. figure n° 3). Il ressort que c'est le poids des clauses contractuelles sur le respect des objectifs.

Le quatrième axe explique 9,91 % de l'inertie du nuage de points. La quatrième dimension nommée FAC4CONT est constituée par les seuils d'erreurs (cf. figure n° 3). Il est à noter qu'il s'agit de seuils très différents et très hétéroclites aussi retiendrons nous les différentes variables qui ont composé cette variable agrégée (serreur).

Sur la carte factorielle n° 3, ces deux dimensions apparaissent.

Figure 3
La carte factorielle n° 3



Après avoir utilisé le test de Kendall sur les différentes dimensions des composantes définies précédemment, plusieurs résultats apparaissent. Nous allons donc étudier l'effet des différents types de contrôle sur les différentes dimensions de la participation du commanditaire de force de vente à la qualité de la relation, en commençant par la première dimension de contrôle FAC1CONT sur les dimensions de la participation du commanditaire de force de vente à la qualité de la relation.

2.2.1.1. Effet de la première dimension FAC1CONT sur les dimensions de la participation du commanditaire de force de vente à la relation

Testant l'hypothèse d'indépendance entre le type de personnes impliquées dans le contrôle (contfvs) et la culture éthique du commanditaire de force de vente (q42), on rejette avec le test de Kendall, l'hypothèse d'indépendance au profit de l'hypothèse de concordance avec un risque d'erreur inférieur à 5 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(confvs, q42) = 0,280; ce qui correspond à un niveau de signification de 3,75 %) (cf. annexe n° 3).

2.2.1.2. Effet de la deuxième dimension FAC2CONT sur les dimensions de la participation du commanditaire de force de vente à la relation

Avec le test de l'hypothèse d'indépendance entre le nombre de pages du contrat (q31) et la prise en compte par le commanditaire de la loi des 35 heures chez le prestataire de vente (q20), on rejette avec le test de Kendall, l'hypothèse d'indépendance au profit de l'hypothèse de concordance avec un risque d'erreur inférieur de 5 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(q31, q20) = 0,322; ce qui correspond à un niveau de signification de 1,35 %) (cf. annexe n° 4).

Testant l'hypothèse d'indépendance entre le poids des pénalités (q27) et le degré de disponibilité de l'interlocuteur mis en place par le commanditaire de force de vente (q40), on rejette avec le test de Kendall, l'hypothèse d'indépendance au profit de l'hypothèse de concordance avec un risque d'erreur inférieur à 10% (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(q27, q40) = 0,226; ce qui correspond à un niveau de signification de 9,25 %) (cf. annexe n° 5). De même avec le test de l'hypothèse d'indépendance entre le nombre de procédures (q29) et la transmission des informations par le commanditaire (q41), on rejette l'hypothèse d'indépendance au profit de l'hypothèse de concordance avec un risque d'erreur inférieur à 5 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(q29, q41) = 0,299; ce qui correspond à un niveau de signification de 3,1 %) (cf. annexe n° 5).

2.2.1.3. Effet de la troisième dimension FAC3CONT sur les dimensions de la participation du commanditaire de force de vente à la relation

D'après le test de l'hypothèse d'indépendance entre le nombre de clauses du contrat d'externalisation de vente (q30) et la culture éthique du commanditaire de force de

vente (q42), on peut rejeter avec le test de Kendall, l'hypothèse d'indépendance au profit de l'hypothèse de concordance avec un risque d'erreur inférieur à 5 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(q30, q42) = 0,312; ce qui correspond à un niveau de signification de 1,60 %) (cf. annexe n° 6). De même avec le test de l'hypothèse d'indépendance entre le nombre de clauses du contrat d'externalisation de vente (q30) et les effets de la loi des 35 heures sur les tarifs (q20), on rejette l'hypothèse d'indépendance au profit de l'hypothèse de concordance avec un risque d'erreur inférieur à 5 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(q30, q20) = 0,312; ce qui correspond à un niveau de signification de 1,9 %) (cf. annexe n° 6).

2.2.1.4. Effet de la quatrième dimension FAC4CONT sur les dimensions de la participation du commanditaire de force de vente à la relation

Avec le test de l'hypothèse d'indépendance on rejette l'hypothèse d'indépendance entre la variable serreur et la transmission des renseignements commerciaux par le commanditaire de force de vente (q41) : la valeur estimée du taux de Kendall est τ(serreur, q41) = 0,214 et le niveau de signification observé est 9,6 % (cf annexe n° 7). Par exemple, testant l'hypothèse d'indépendance entre le seuil d'erreur sur les remontées d'informations commerciales (q33.6) et la transmission de renseignements commerciaux par le commanditaire de force de vente (q41), on rejette avec le test de Kendall, l'hypothèse d'indépendance au profit de l'hypothèse de concordance avec un risque d'erreur inférieur à 10 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(q33.6, q41) = 0,297; ce qui correspond à un niveau de signification de 5,2 %) (cf. annexe n° 8).

Il paraît utile de préciser que plusieurs types de récompenses sont corrélés à la culture éthique du commanditaire de force de vente. D'après le test de l'hypothèse d'indépendance entre les récompenses sous forme de produits ou de voyages (recompv) et la culture éthique du commanditaire de force de vente (q42), on peut rejeter avec le test de Kendall, l'hypothèse d'indépendance au profit de l'hypothèse de concordance avec un risque d'erreur inférieur à 5 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(recompv, q42) = 0,367 et le niveau de signification est de 1,25 %) (cf. annexe n° 9). Le test de l'hypothèse d'indépendance entre les récompenses de nature « ressources humaines » (recomrh) et la culture éthique du commanditaire de force de vente (q42), autorise le rejet avec le test de Kendall, de l'hypothèse d'indépendance au profit de l'hypothèse de concordance avec un risque d'erreur inférieur à 5 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(recomrh, q42) = 0,396 et le niveau de signification est de 0,75 %) (cf. annexe n° 9).

2.2.2. Le commentaire général des résultats

Il peut s'organiser autour de sept constats majeurs :

- On observe une réelle coopération entre l'entreprise externalisatrice et le prestataire de vente. Une des principales des raisons tient au fait que la pratique de l'externalisation s'inscrit de plus en plus sur des longues durées.
- Concrètement cette coopération entre commanditaire et prestataire de vente repose en partie par la mise en place d'interlocuteur à l'écoute du prestataire de vente, à la transmission d'information à la force de vente avant le démarrage et pendant la mission de vente. L'entreprise externalisatrice de force de vente met en place du personnel à l'écoute du prestataire de vente et de la force de vente supplétive, qui indirectement va les contrôler, jouant ainsi le rôle d'un dispositif régulateur. A titre d'exemple, le Groupe Bacardi-Martini (vins et spiritueux) dispose d'un chef des ventes dédié spécifiquement à la force de vente externalisée permanente (c'est-à-dire sur toute l'année), ainsi que de deux à trois personnes pour l'administration des ventes. Ces personnes sont en relation directe avec les commerciaux externalisés. Leurs missions consistent à répondre aux questions les plus diverses des commerciaux externalisés, de prendre en charge leurs problèmes et de leur transmettre toutes les informations dont ils ont besoin.
- La culture sociale de l'entreprise externalisatrice est aussi déterminante dans la relation entre les partenaires. Dans le secteur médical, cette culture est très présente puisque que les forces de vente externalisées « baignent » dans l'éthique médicale. Par exemple, « les visiteurs médicaux externalisés » du groupe GTF ont régulièrement des réunions à ce sujet. D'une façon générale, la composante éthique de la culture de l'entreprise externalisatrice influence le management du prestataire de vente. La plupart du temps, le commanditaire de force de vente exerce en parallèle des contrôles pour vérifier les pratiques de la force de vente supplétive. Il est vigilant sur les objectifs qu'il fixe aux commerciaux externalisés de peur de les forcer à vendre de façon déraisonnable et de mécontenter un grand nombre de ses clients, allant à l'encontre de sa politique éthique et de fidélisation de la clientèle (Darmon, 2001).

- L'éthique de l'entreprise externalisatrice de force de vente devient ainsi un outil de management stratégique (Mercier, 1999), et lui permet de faire accepter plus facilement une réactualisation des ratios de performance par le prestataire de vente. Le cadre légal s'avère aussi un élément important de la relation. L'éthique est également présente dans le contrat d'externalisation de la force de vente. En effet la lecture

des résultats montre que le nombre de clauses est associé à la culture morale et sociale du commanditaire et à la prise en compte de la loi des 35 heures sur les tarifs du prestataire par le commanditaire. Cela s'explique par la présence d'obligations inscrites dans le contrat ou le cahier des charges qui représentent un cadre légal auquel se réfèrent les partenaires, ainsi que par la qualité de l'effort coopératif à fournir par les deux parties, en particulier par l'entreprise externalisatrice. En d'autres termes, plus elle fait preuve de culture morale et sociale, plus le contrat qu'elle rédige est détaillé, ce qui est apprécié par le prestataire de vente. En effet un contrat lisible et détaillé facilite de part et d'autre, un respect mutuel des engagements. Certes le commanditaire de force de vente impose au prestataire de vente et à la force de vente supplétive des seuils d'erreurs à respecter mais en échange il leur transmet des informations utiles pour y parvenir et met à leur disposition du personnel.

- Les récompenses accordées par lui, sont également en rapport avec sa volonté de coopérer. Lorsque la mission de vente se déroule dans un climat de coopération, les récompenses accordées à la force de vente supplétive, ne sont pas uniquement d'ordre financier : le plan de rémunération comprend des récompenses de différentes natures (financières, promotion, produits, voyage) afin d'éviter que la force de vente supplétive se comporte de manière opportuniste mais aussi pour une raison de coûts.
- Les contrôles que l'entreprise externalisatrice va exercer sur le prestataire de vente et sur la force de vente supplétive sont en rapport également avec sa réputation puisque sa pérennité repose sur la qualité de sa gestion et sur une bonne réputation (Fombrun, 1996). Contre le risque d'opportunisme du prestataire et de la force de vente externalisée, le commanditaire de force de vente prévoit également des pénalités financières.
- En obligeant le prestataire de vente à mettre en place un dispositif de prévention, le commanditaire de force de vente désire minimiser les risques de conflit avec celui-ci et avoir une véritable relation de partenariat et de confiance (Gomez, 1996).

En résumé, les motifs de coopération entre l'entreprise externalisatrice de force de vente sont nombreux, sans pour autant être exclusifs. Il convient de discuter sur les pistes possibles d'audit de contrôle de l'entreprise externalisatrice.

Discussion

quelques pistes d'audit de la coopération

Après avoir brossé les principaux domaines d'audits réalisés ou réalisables par l'entreprise externalisatrice de force de vente sur la force de externalisée, précisons maintenant les éléments sur lesquels elle peut réaliser l'audit de la coopération avec le prestataire.

Pour l'entreprise externalisatrice de force de vente, cet audit peut se basé sur des moyens qui lui permettent de participer activement à la relation et sa qualité en déployant des efforts de nature différente qui consistent à :

- La mise en place d'interlocuteurs permanents et à leur formation, si nécessaire, afin de faciliter les échanges avec le prestataire de vente ;
- L'amélioration de systèmes d'information afin de faciliter les échanges avec le prestataire de vente ;
- La transmission d'informations aux commerciaux supplétifs et au prestataire de vente avant le démarrage et pendant le déroulement de ma mission ;
- L'optimisation de la qualité des relations humaines par l'instauration d'un climat de confiance et d'éthique nécessaire à la coopération ou à la promotion d'une image vertueuse (loyauté, équité, moralité des décisions).
- La réalisation en parallèle d'un audit des potentiels sur la force de vente externalisée (Peretti, 2004; Igalens, 2004).

En définitive, pour avoir une relation saine et durable avec son prestataire de vente, l'entreprise externalisatrice doit donc intégrer dans sa démarche d'audit de sa coopération avec le prestataire, cette base d'éléments qu'elle peut enrichir selon le type de mission.

Conclusion

Ce travail présente la partie consacrée à l'aspect coopératif d'une recherche portant sur la force de vente externalisée. 31 entreprises ont répondu à un questionnaire large dont 14 questions ont été extraites. L'hypothèse est validée : l'entreprise externalisatrice de force de vente met effectivement en place un dispositif de contrôle et, en parallèle, elle participe à la relation avec le prestataire de vente. Si l'audit est excellent moyen pour aider une entreprise à opter pour l'emploi de com-

merciaux externalisés, il l'est aussi pour analyser sa relation avec un prestataire de vente et lui permettre d'assurer une meilleure coopération avec celui-ci. Cette coopération entre les partenaires est associée à des contraintes que l'entreprise externalisatrice impose au prestataire de vente et aux commerciaux externalisés. De même, le formalisme des procédures est associé à la mise en place d'interlocuteurs et à la transmission d'informations par le commanditaire de force de vente. L'envoi d'informations par le commanditaire au prestataire, s'apparente, en quelque sorte, à une forme de contrôle puisque cela oblige le prestataire à mettre en place des procédures ou des schémas de fonctionnement afin d'être en phase avec l'entreprise externalisatrice. L'éthique, outil de management (Nilles, 1998), permet également à l'entreprise externalisatrice de force de vente, de mieux contrôler les perceptions qu'ont ses clients de sa propre réputation et de celle de la force de vente supplétive (Anderson et Narus, 1999). En définitive, on observe un équilibre à respecter : trop de contraintes imposées par le commanditaire au prestataire, peut nuire à leur relation, c'est la raison pour laquelle la participation de l'entreprise externalisatrice est indispensable (Ross et al, 1997) et qu'elle doit régulièrement auditer la force de vente intégrée et sa relation dans un souci permanent de la performance de sa relation d'agence avec le prestataire de vente.

Bibliographie

ANDERSON J. C. ET NARUS J. (1999), Business Market Management, Prentice-Hall, Upper, Saddle River, N J.

CHARREAUX G. (1999), La théorie positive de l'agence : lecture et relectures, in De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIe siècle, ouvrage collectif coordonné par Koening G, Economica.

CHANDEZON G. ET LANCESTRE A. (1990), Les techniques de vente, Que sais-je ?, PUF.

DARMON R-Y. (2001), Pilotage dynamique de la force de vente, Paris : Edition Village Mondial.

GOMEZ-MEJIA L.R. ET WELBOURNE T.M. (1988), Compensation strategy : An overview and futures steps, Human Resource Planning, 11, 3, 173-189.

GOMEZ P-Y. (1996) : Le gouvernement de l'entreprise, Paris, InterEditions.

GUERRERO S. (2004), Les outils des RH, Dunod, 243 pages.

GUILLOT, C. ET SOULEZ, S. (2004) Proposition de définition et application aux recherches sur le management des ressources humaines commerciales / 17 éme journées nationales des IAE-Lyon, 13 et 14 Septembre 2004

FOMBRUN C. (1996), Réputation : Realizing Value from the Corporate Image. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

IGALENS J. (2004), Audit des Ressources Humaines, Edition d'Organisation

LEROUX E. (2004), L'externalisation dans le domaine des Ressources Humaines des forces de vente : un test de modèle d'agence, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, IAE de Corte, sous la direction du Professeur Jean-Marie Peretti.

MERCIER S. (1999), l'éthique dans les entreprises, Eds la Découverte et Syros, Paris.

MOULINIER R. (2002), Les techniques de la vente, Editions d'Organisation.

NILLÉS J.J. (1998), L'éthique comme outil de management des forces de vente, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de savoie.

PALEY N. (1996), Seeing the Small Picture, Sales et Marketing Management, 148, 30-32.

PERETTI J-M., (2004), Ressources humaines, Edition Vuibert, 582 pages.

ROSS W., ANDERSON E. ET WEITZ B. (1997), Performance in Principal-Agent Dyads: The Causes and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment to the Relationship, Management Science, 43, 5, 680-704.

ZEYL A. ET DAYAN A. (2003), Force de vente, Edition d'Organisation.

Annexe 1 : le questionnaire

Items de la mise en place du contrôle par le commanditaire

Q27- Quelle est votre appréciation sur le poids des pénalités financières, des mesures disciplinaires ou coercitives, ainsi que des refacturations, appliquées par votre client à votre encontre ?

Q28- quel est le nombre de procédures que vous avez mis en place pour formaliser le prévention des dysfonctionnements ? ..... procédures

Q29- quel est le nombre de procédures que vous avez mis en place pour formaliser vos relations (contacts, échanges, contrôles .....) avec le client ..... procédures

Q30- Quel est le nombre de clauses que comprend votre contrat d'externalisation avec votre client ? ..... clauses

Q31- Quel est le nombre de pages que comprend le contrat d'externalisation avec votre client ? ..... pages

Q 35- Quel est le nombre de contrôles portés sur votre force de vente supplétive sur le terrain par votre client ?

..... contrôles

Q 33- Le contrat ou le cahier des charges en matière de force de vente supplétive, établi pour votre client vous précisent-ils des seuils d'erreurs à ne pas dépasser concernant les points suivants ? (cochez dans l'affirmative)

Type d'erreur	
Les erreurs de référencement	☐
Le taux de mévente	☐
Le taux d'échec de rendez-vous	☐
Le non-respect des rendez-vous	☐
La perte de clients	☐
Le manque de remontées d'informations commerciales	☐
le non-respect de la méthode de vente	☐
Les écarts de stocks (en cas de vente sur place)	☐
Les erreurs de remplissage de documents commerciaux ou administratifs	☐

Q 54 - Quels types de récompenses avez-vous proposé, en collaboration avec votre client, aux commerciaux supplétifs ?

Types de récompense	☐
Somme pré-établie	☐
Commission en rapport au résultat	☐
Produits exclusifs comme récompense	☐
Voyages	☐
Promotions de carrière	☐
Publicité, plaque murale, trophées	☐
Autres (à préciser) :	☐

Q 36- Pouvez-vous indiquer la ou les catégories de personnel de votre client réalisant les contrôles sur le terrain ?

Directeur des ventes	☐
Chef des ventes	☐
Chef des ventes dédié aux forces de ventes supplétives	☐
Directeur régional	☐
Comptes-clefs	☐
Directeur du marketing	☐
Chef de produit	☐

Items de la participation du commanditaire à la relation

Q 20- Quelle est votre appréciation sur le degré des effets qu'exerce la loi des 35 heures sur le niveau et l'évolution des tarifs ? (cocher la case correspondante)

	Très peu d'impact	Peu d'impact	Impact moyen	Fort impact	Très fort impact
Réponse					

Q 39 - Votre client a-t-il mis en place un ou des interlocuteurs directs et disponibles en permanence pour vous ?

oui ☐ non ☐

Q 40 - quelle est votre appréciation sur le degré de disponibilité de (ou des) l'interlocuteur (s) direct(s) mis en place par votre client ?

	Très peu disponible	Peu disponible	Moyennement disponible	Effort important	Effort très important
Réponse					

Q 41 - Votre client vous transmet-il à l'avance les renseignements commerciaux (tarifs, liste des clients ou des prospects, habitude de la clientèle, etc...) nécessaires à vos commerciaux ?

oui ☐ non ☐

Q 42 - Quelle est votre appréciation sur le degré d'existence chez le client d'une culture morale et sociale (1) limitant les comportements opportunistes ?

	Très peu de culture	Peu de culture	Culture moyenne	Culture importante	Culture très importante
Réponse					

(1) c'est-à-dire que les décisions sont prises en respectant strictement un code de conduite et des valeurs morales ou sociales propres à l'entreprise

Annexe 2 : les variables agrégées

- La variable agrégée serreur (item 33)

La variable agrégée serreur est constituée des seuils d'erreur inscrits dans le contrat d'externalisation de vente, que doivent respecter les commerciaux supplétifs. La variable serreur représente une mesure du degré de contrainte inhérent au contrat :
serreur = ∑i erreurs i. ∑i erreurs I est la somme des réponses binaires concernant les neuf niveaux d'erreur que peuvent spécifier les contrats d'externalisation de force de vente liant les prestataires de vente à leurs clients.

- La variable agrégée confvs (item 36)

La variable confvs représente l'ensemble d'acteurs de l'entreprise externalisatrice qui réalisent des contrôles sur la force de vente sur le terrain : confvs = ∑i catégories i.
∑i catégories i représente la somme des réponses binaires concernant les sept catégories de personnes du prestataire de vente qui peuvent exercer des contrôles sur la force de vente supplétive.

- Les variables agrégées récomfi, récompv et récomrh (item 54)

Trois variables agrégées qui sont récomfi, récompv et récomprh ont été élaborées de manière à distinguer les différentes formes de récompenses octroyées aux commerciaux supplétifs. Respectivement récomfi est constituée par la somme des binaires de deux indicateurs qui sont « la somme pré-établie » et « commission en rapport au résultat », récompv par la somme des binaires de « produit exclusif comme récompense » et de « voyages », et enfin récomrh par la somme des binaires de « promotions de carrière » et de « publicité, plaque murale, trophées ».

Annexe 3

Correlations

			CONTFVS	nombre de contrôles terrain	RÉCOMPV	RÉCOMRH	loi des 35 heures	degré de culture du client
Kendall's tau_	CONTFVS	Correlation Coeffic	1,000	,408**	,437**	,335*	,110	,280
		Sig. (2-tailed)	,	,006	,009	,043	,485	,075
		N	31	31	31	31	31	31
	nombre de contrôles terrain	Correlation Coeffic	,408**	1,000	,087	,161	-,031	,060
		Sig. (2-tailed)	,006	,	,571	,288	,831	,678
		N	31	31	31	31	31	31
	RÉCOMPV	Correlation Coeffic	,437**	,087	1,000	,470**	,195	,367*
		Sig. (2-tailed)	,009	,571	,	,006	,233	,025
		N	31	31	31	31	31	31
	RÉCOMRH	Correlation Coeffic	,335*	,161	,470**	1,000	,292	,396*
		Sig. (2-tailed)	,043	,288	,006	,	,070	,015
		N	31	31	31	31	31	31
	loi des 35 heures	Correlation Coeffic	,110	-,031	,195	,292	1,000	,490*
		Sig. (2-tailed)	,485	,831	,233	,070	,	,002
		N	31	31	31	31	31	31
	degré de culture du c	Correlation Coeffic	,280	,060	,367*	,396*	,490**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,075	,678	,025	,015	,002	,
		N	31	31	31	31	31	31

* *Correlation is significant at the .05 level (2-tailed)*
** *Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)*

Annexe 4

Correlations

			poids des pénalités	procédures pour dysfonctionnemen	nombres de procédures	nbre pages contrat	loi des 35 heures	degré de culture du client
Kendall's tau_	poids des pénalités	Correlation Coeffici	1,000	-,201	-,296	-,311*	-,131	-,042
		Sig. (2-tailed)	,	,185	,055	,042	,417	,794
		N	31	31	31	31	31	31
	procédures pour dysfonctionnement	Correlation Coeffici	-,201	1,000	,123	,261	-,095	,170
		Sig. (2-tailed)	,185	,	,374	,056	,509	,240
		N	31	31	31	31	31	31
	nombres de procédure	Correlation Coeffici	-,296	,123	1,000	,144	-,050	-,027
		Sig. (2-tailed)	,055	,374	,	,300	,732	,855
		N	31	31	31	31	31	31
	nbre pages contrat	Correlation Coeffici	-,311*	,261	,144	1,000	,322*	,091
		Sig. (2-tailed)	,042	,056	,300	,	,027	,536
		N	31	31	31	31	31	31
	loi des 35 heures	Correlation Coeffici	-,131	-,095	-,050	,322*	1,000	,490**
		Sig. (2-tailed)	,417	,509	,732	,027	,	,002
		N	31	31	31	31	31	31
	degré de culture du cli	Correlation Coeffici	-,042	,170	-,027	,091	,490**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,794	,240	,855	,536	,002	,
		N	31	31	31	31	31	31

* *Correlation is significant at the .05 level (2-tailed)*
** *Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)*

Annexe 5

Correlations

			interlocuteur direct	degré de dispo d'interlo direct	trans des doc par le client	poids des pénalités	procédures pour dysfonctionneme	nombres de procédure	nbre pages contrat
Kendall's t	interlocuteurs dir	Correlation Co	1,000	,193	,199	-,156	-,111	,062	,052
		Sig. (2-tailed)	,	,275	,275	,375	,477	,697	,743
		N	31	31	31	31	31	31	31
	degré de dispo d direct	Correlation Co	,193	1,000	,260	-,226	,060	-,137	-,083
		Sig. (2-tailed)	,275	,	,141	,185	,690	,376	,588
		N	31	31	31	31	31	31	31
	trans des doc pa	Correlation Co	,199	,260	1,000	-,118	,063	,299	-,285
		Sig. (2-tailed)	,275	,141	,	,503	,687	,062	,073
		N	31	31	31	31	31	31	31
	poids des pénalit	Correlation Co	-,156	-,226	-,118	1,000	-,201	-,296	-,311*
		Sig. (2-tailed)	,375	,185	,503	,	,185	,055	,042
		N	31	31	31	31	31	31	31
	procédures pour dysfonctionneme	Correlation Co	-,111	,060	,063	-,201	1,000	,123	,261
		Sig. (2-tailed)	,477	,690	,687	,185	,	,374	,056
		N	31	31	31	31	31	31	31
	nombres de proc	Correlation Co	,062	-,137	,299	-,296	,123	1,000	,144
		Sig. (2-tailed)	,697	,376	,062	,055	,374	,	,300
		N	31	31	31	31	31	31	31
	nbre pages contr	Correlation Co	,052	-,083	-,285	-,311*	,261	,144	1,000
		Sig. (2-tailed)	,743	,588	,073	,042	,056	,300	,
		N	31	31	31	31	31	31	31

* *Correlation is significant at the .05 level (2-tailed)*
** *Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)*

Annexe 6

Correlations

			loi des 35 heures	degré de culture du client	nbre de clauses du contrat
Kendall's tau_b	loi des 35 heures	Correlation Coefficient	1,000	,490**	,302*
		Sig. (2-tailed)	,	,002	,038
		N	31	31	31
	degré de culture du client	Correlation Coefficient	,490**	1,000	,312*
		Sig. (2-tailed)	,002	,	,032
		N	31	31	31
	nbre de clauses du contrat	Correlation Coefficient	,302*	,312*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,038	,032	,
		N	31	31	31

* *Correlation is significant at the .05 level (2-tailed)*
** *Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)*

Annexe 7

Correlations

			interlocuteurs direct	degré de dispo d'interlo direct	trans des doc par le client	SERREUR
Kendall's tau_b	interlocuteurs direct	Correlation Coefficient	1,000	,193	,199	,16
		Sig. (2-tailed)	,	,275	,275	,30
		N	31	31	31	3
	degré de dispo d'interlo direct	Correlation Coefficient	,193	1,000	,260	-,07
		Sig. (2-tailed)	,275	,	,141	,64
		N	31	31	31	3
	trans des doc par le client	Correlation Coefficient	,199	,260	1,000	,2
		Sig. (2-tailed)	,275	,141	,	,19
		N	31	31	31	3
	SERREUR	Correlation Coefficient	,168	-,074	,214	1,00
		Sig. (2-tailed)	,303	,640	,192	
		N	31	31	31	3

* *Correlation is significant at the .05 level (2-tailed)*
** *Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)*

Annexe 8

Correlations

		erreur de érence	taux de méventé	taux échec rdv	non spect rdv	perte de clients	manque de montée info com	non spect méthoc de vente	carts de stocks	rreurs d rempli ocumen	erlocuteu direct	legré de dispo d'interlo direct	ar oc c
Kendall's erreur de réfé	Correlation	1,000	,126	,321	,116	,173	,212	,084	-,089	-,179	,189	,153	-
	Sig. (2-tailed	,	,490	,078	,526	,342	,246	,644	,624	,326	,302	,385	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
taux de méver	Correlation	,126	1,000	,262	-,177	,321	-,180	,034	-,099	-,095	,208	,174	-
	Sig. (2-tailed	,490	,	,151	,333	,078	,324	,852	,589	,604	,255	,325	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
taux d'échec c	Correlation	,321	,262	1,000	,084	,126	,440*	-,142	,338	,060	-,022	-,232	-
	Sig. (2-tailed	,078	,151	,	,645	,490	,016	,436	,064	,743	,903	,189	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
non respect d	Correlation	,116	-,177	,084	1,000	-,160	,361*	,306	-,060	,099	-,199	-,068	
	Sig. (2-tailed	,526	,333	,645	,	,380	,048	,094	,743	,589	,275	,699	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
perte de client	Correlation	,173	,321	,126	-,160	1,000	,048	-,289	-,089	,148	,189	,297	
	Sig. (2-tailed	,342	,078	,490	,380	,	,794	,114	,624	,419	,302	,093	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
manque de re d'info com	Correlation	,212	-,180	,440*	,361*	,048	1,000	,205	,201	,100	,156	-,049	
	Sig. (2-tailed	,246	,324	,016	,048	,794	,	,260	,270	,582	,393	,783	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
non respect d méthode de v	Correlation	,084	,034	-,142	,306	-,289	,205	1,000	-,108	-,167	,227	-,037	
	Sig. (2-tailed	,644	,852	,436	,094	,114	,260	,	,555	,362	,214	,834	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
écarts de stoc	Correlation	-,089	-,099	,338	-,060	-,089	,201	-,108	1,000	,177	,070	-,252	
	Sig. (2-tailed	,624	,589	,064	,743	,624	,270	,555	,	,333	,700	,154	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
erreurs de ren documents	Correlation	-,179	-,095	,060	,099	,148	,100	-,167	,177	1,000	-,180	-,113	
	Sig. (2-tailed	,326	,604	,743	,589	,419	,582	,362	,333	,	,324	,521	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
interlocuteurs	Correlation	,189	,208	-,022	-,199	,189	,156	,227	,070	-,180	1,000	,193	
	Sig. (2-tailed	,302	,255	,903	,275	,302	,393	,214	,700	,324	,	,275	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
degré de disp direct	Correlation	,153	,174	-,232	-,068	,297	-,049	-,037	-,252	-,113	,193	1,000	
	Sig. (2-tailed	,385	,325	,189	,699	,093	,783	,834	,154	,521	,275	,	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
trans des doc	Correlation	-,116	-,084	-,084	,107	,160	,297	,193	,060	,338	,199	,260	1
	Sig. (2-tailed	,526	,645	,645	,557	,380	,104	,290	,743	,064	,275	,141	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed)

* *Correlation is significant at the .05 level (2-tailed)*
** *Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)*

Annexe 9

Correlations

			loi des 35 heures	degré de culture du client	CONTFVS	nombre de contrôles terrain	RÉCOMFI	RÉCOMPV	RÉCOMRH
Kendall's tau_	loi des 35 heures	Correlation Coeffic	1,000	,490**	,110	-,031	-,014	,195	,292
		Sig. (2-tailed)	,	,002	,485	,831	,929	,233	,070
		N	31	31	31	31	31	31	31
	degré de culture du c	Correlation Coeffic	,490**	1,000	,280	,060	,081	,367*	,396*
		Sig. (2-tailed)	,002	,	,075	,678	,620	,025	,015
		N	31	31	31	31	31	31	31
	CONTFVS	Correlation Coeffic	,110	,280	1,000	,408**	-,207	,437**	,335*
		Sig. (2-tailed)	,485	,075	,	,006	,210	,009	,043
		N	31	31	31	31	31	31	31
	nombre de contrôles terrain	Correlation Coeffic	-,031	,060	,408**	1,000	-,173	,087	,161
		Sig. (2-tailed)	,831	,678	,006	,	,253	,571	,288
		N	31	31	31	31	31	31	31
	RÉCOMFI	Correlation Coeffic	-,014	,081	-,207	-,173	1,000	-,113	-,204
		Sig. (2-tailed)	,929	,620	,210	,253	,	,513	,232
		N	31	31	31	31	31	31	31
	RÉCOMPV	Correlation Coeffic	,195	,367*	,437**	,087	-,113	1,000	,470*
		Sig. (2-tailed)	,233	,025	,009	,571	,513	,	,006
		N	31	31	31	31	31	31	31
	RÉCOMRH	Correlation Coeffic	,292	,396*	,335*	,161	-,204	,470**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,070	,015	,043	,288	,232	,006	,
		N	31	31	31	31	31	31	31

* *Correlation is significant at the .05 level (2-tailed)*
** *Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)*

Pratiques de management et performances de l'entreprise marocaine : études de cas

Abdellatif EDDAKIR

Enseignant chercheur
Université sidi Mohamed Ben Abdellah
Ecole supérieure de technologie
Fès –Maroc
eddakirabdellatif@yahoo.fr

Ahmed MAGHNI

Enseignant chercheur
Université Abdelmalek Saîdi -ENCG
Tanger
ahmedmaghni@yahoo.fr

Dans ce travail, nous allons tenter de décrire et d'expliquer l'impact des pratiques de management mises en place sur la performance (économique et sociale) de l'entreprise marocaine.

Dans cette perspective, nous allons :

- Dresser, dans un premier point, un état des lieux des pratiques de management qui caractérisent l'entreprise marocaine à différents niveaux (structurel, organisationnel et interpersonnel) en mettant l'accent sur certains éléments (style de direction, culture d'entreprise, système de motivation..) ;
- Présenter, dans un deuxième point, les résultats de trois études de cas d'entreprises industrielles marocaines tout en analysant les liens entre leurs pratiques de management et leurs performances économiques et sociales.

1. Niveaux de management au sein de l'entreprise marocaine : état des lieux

En s'inspirant des approches anthropologiques et sociologiques, plusieurs recherches empiriques ont démontré l'influence de l'environnement culturel national sur les pratiques de management des entreprises. L'objectif est de démontrer que pour comprendre la logique qui sous-tend le fonctionnement de l'entreprise marocaine, on doit comprendre celle qui marque l'environnement culturel national qui l'entoure.
L'esprit d'entreprise a été toujours présent au sein du contexte culturel marocain. Plus encore, il est perçu par notre religion comme étant le fondement de l'activité vitale humaine[1]. Dans ce point nous allons donner une description des caractéristiques générales qui marquent l'entreprise marocaine. Ensuite nous dresserons une typologie des profils des dirigeants marocains.

1.1. Caractéristiques culturelles de l'entreprise marocaine

De prime à bord, rappelons le cadre socio-économique dans lequel a émergé l'entreprise marocaine. Après l'indépendance, (les années 60 et 70), les pouvoirs publics, afin de stimuler l'initiative privée, ont mis en place une série de mesures incitatives visant à encourager l'entreprise marocaine à travers les marchés publics.

[1] Azzouzi (B), (1997) : PME et stratégie de développement au Maroc, éd.Elmaarif Aljadida, p. 204.

Force est de constater que l'évolution de celle-ci s'est effectuée dans une situation de quasi-rente, sous la protection paternaliste qu'offrait l'administration : en ce sens, cette entreprise ne pourrait être entreprenante[2]. Elle (l'entreprise) est perçue (par ses dirigeants) en tant que moyen susceptible de générer (voir maximiser) le profit, les autres dimensions sont négligées. Il est rare qu'on puisse en parler d'une personne morale ayant une mission à accomplir au sein de la société. Autrement dit, dans notre contexte marocain, on ne peut parler d'entreprise citoyenne.

Ce que nous pouvons souligner, à ce niveau, c'est que l'entreprise marocaine souffre d'un ensemble de faiblesses dont une grande partie émane des valeurs conservatrices et des convictions archaïques (dues au degré élevé d'analphabétisation) que véhicule notre société.

Nous citons, ici, quelques éléments[3] :

- Absence de confiance, méfiance des personnes n'appartenant pas à la même famille.
- Suspicion à l'égard de l'administration[4].
- Discrétion exagérée et détention exclusive de toute donnée concernant l'entreprise quelque soit son degré d'importance.

Ceci nous permet d'établir un lien direct entre les caractéristiques de notre culture nationale et les pratiques managériales au sein de l'entreprise marocaine.
Commençons, tout d'abord, par cette culture d'obéissance qui marque la famille marocaine. Celle-ci est centrée sur le père qui détient un pouvoir absolu. L'enfant, quant à lui, grandit dans un univers de soumission (totale au père), de respect et de crainte. Ce scénario se reproduit à l'identique entre dirigeant et subordonnés. Plus encore, cette culture d'obéissance est également présente au sein des réunions formelles à des échelons supérieurs de la hiérarchie. A ce niveau, on échange des points de vue, on rend compte, on écoute la conclusion du directeur général puis on approuve à l'unanimité[5].
Quant aux relations caractérisant le fonctionnement de l'entreprise marocaine, elles sont dominées par un aspect informel. L'attention est y focalisée sur la personne et non sur la tache à assumer.

Cela se traduit par un ensemble de pratiques tout à fait spécifiques :

- La promotion à des échelons supérieurs est marquée par un esprit clientéliste au détriment des compétences. Ainsi, un jeune recru, par exemple, peut surmonter de nombreux obstacles et connaître une ascension rapide s'il fait partie de la clientèle du dirigeant. Cet esprit est le prolongement de nos pratiques dans plusieurs domaines de la vie sociale : administration publique, partis politique, associations, etc.
- Le conflit n'est pas perçu comme étant une situation normale, on cherche à l'éviter par tous les moyens. Toutefois, lorsqu'il surgit, sa résolution ne prend guerre appui sur des règles claires, explicites et précises. La résolution des conflits passe par la recherche d'un compromis entre les parties en jeu. Ce mode de régulation est dominant au sein des différentes entités qui composent notre société : tel est le contexte familial, tribal, etc.
- La prédominance de l'informel : ce qui s'explique par une attitude passive de la société marocaine face aux situations incertaines. On peut y parler d'un faible contrôle de l'incertitude.

Pour résumer ces dimensions de management caractérisant l'entreprise marocaine, on peut examiner trois niveaux :

- le niveau structurel
Les entreprises marocaines sont caractérisées par une hiérarchie à frontière floues et même, parfois, par une absence d'organigrammes ;

- le niveau organisationnel
On y pratique une gestion centralisée et un controle-sanction. Les subordonnés sont rarement responsabilisés ;

- le niveau interpersonnel
Les subordonnés sont très dépendants de leurs supérieurs et les relations au sein de l'entreprise sont personnelles et informelles.

1.2. Profils des dirigeants

Dans le contexte marocain, on peut parler d'une dichotomie de pratiques qui caractérisent les styles de management. On y observe une dualité qui se manifeste par deux courants :

- l'un s'attache profondément aux styles traditionnels, refuse toute ouverture et maintient le statu quo quant aux pratiques anciennes ;

[2] Voir : F. Oulalou : « entreprise marocaine et dynamique économique » in : « L'entreprise marocaine face aux nouveaux défis » publication de A.E.M, Juillet 1998, p. 24.

[3] Azzouzi (B): op.cit, p. 140.

[4] Pour désigner l'administration, on utilise le vocable « ALMAKHZEN » qui signifiait durant plusieurs siècles « Les pouvoirs publics » avec toutes les conséquences qui en résultent sur le comportement du citoyen marocain (Crainte, discretion… etc.).

[5] A. Mezouar, J. P. Semeriva, J.P. (1998): « Managers et changement au Maroc » éd. CRD, p. 27.

- l'autre est guidé par des élites qui s'inscrivent dans le cadre d'une rupture avec le passé. Les tenants de ce courant ne prétendent pas changer uniquement les pratiques, mais les cultures également.

Ainsi, on peut parler de deux types de dirigeants : l'un est tourné vers l'avenir, l'autre s'inscrit dans le prolongement des pratiques conservatrices et archaïques :

Le dirigeant « moderne »

Celui-ci prend une distance intellectuelle par rapport aux mécanismes sociaux traditionnels. Il est influencé par les méthodes modernes de management qui constituent à ses yeux une sorte de référence par rapport à laquelle l'entreprise marocaine devrait se situer. Pour ce type de dirigeant, notre pays a entamé une ère où on table de plus en plus sur le savoir, la technologie.
De ce fait, on doit surmonter l'ensemble des problèmes qui sont dans leur majorité dûs[6] :

- Aux habitudes d'improvisation (caractérisant les pratiques au sein des entreprise) au détriment du moyen et du long terme.
- À la place marginale des cadres et des techniciens au sein de l'entreprise marocaine.

C'est dans cette perspective qu'il (le dirigeant « moderne ») ne cesse de mettre l'accent sur les enjeux décisifs que constitue la modernisation des styles de management.
Toutefois, ce type de « dirigeant » ne rompt pas définitivement avec la tradition, son recours à des pratiques subjectives (traditionnelles) s'explique par la difficulté de faire autrement.

Le dirigeant « traditionnel »

Il est généralement illettré. De ce fait, il gère son « entreprise-affaire », selon un système traditionnel et archaïque, soit tout seul, soit à l'aide de l'un de ses proches membres de la famille (généralement son fils)[7]. Ce dirigeant intervient dans tous les détails qui concernent la gestion de son entreprise, rejetant par là tout conseil extérieur (émanant des cabinets de conseil par exemple). Tant que l'affaire (l'entreprise) marche bien, ils se sont à l'aise.

2. Pratiques de management et performance des entreprises industrielles : trois études de cas

L'objet de la présente étude est double :

- Connaître les pratiques de management qui caractérisent les entreprises étudiées ;
- Appréhender les contingences susceptibles d'expliquer les comportements observés. Le terrain d'investigation est composé de trois entreprises industrielles[8] implantées au Maroc. Pour collecter des données, nous avons combiné l'entretien semi-directif[9] auprès de dirigeants et responsables, l'observation directe et la consultation de documents internes[10].

2.1. L'industrie de transformation comme terrain d'investigation

Au Maroc, les entreprises industrielles se voient confrontées, depuis près d'une décennie, à des défis colossaux. En effet, jamais l'environnement économique n'a vu défiler avec autant de rapidité et d'imprévisibilité une aussi importante série de transformations économiques, technologiques et sociopolitiques. Loin d'être un phénomène passager, cette « nouvelle économie » semble plutôt dicter de nouvelles règles de jeu auxquelles devront s'adapter les entreprises industrielles. Ainsi la mondialisation des marchés et la mise en œuvre du programme d'ajustement structurel en 1983 ont contribué à imposer de nouveaux critères de performance faisant de la concurrence une contrainte structurelle (Benmansour, 1999). Par ailleurs, l'application des normes de l'organisation mondiale du commerce en 1994 et la signature de l'accord d'association avec l'union européenne en 1996, avec la perspective de partenariat et de zone de libre échange en l'an 2010 nécessitent un effort de recentrage de l'avantage concurrentiel sur les vecteurs de qualité et d'innovation.

---

[6] A. Mezouar, J. P. Semeriva, J.P. (1998) : op.cité, p. 96.

[7] B. Azzouzi, op. cit, p. 133.

[8] Pour plus d'infos sur Holcim voir : www.holcim.com/ma ; sur Cotef voir : www.fesnet.net.ma/cotef.

[9] Les interviews ont été conduites en français et en arabe dialectal.

[10] La tenue d'un journal quotidien nous a permis de relater nos observations, idées et opinions, et partant de prendre le recul nécessaire.

Impitoyables certes, ces nouvelles trajectoires ne serviront en fait que les entreprises industrielles capables réellement de se démarquer. Différentes démarches et moyens s'offrent à elles pour parvenir à un tel objectif, notamment l'instauration de nouvelles technologies, la mise en place de système d'assurance qualité, la réorganisation du travail, et bien d'autres . Quel que soit le choix retenu, il faudra pouvoir compter sur la compétence du management et l'implication des ressources humaines pour réussir l'implantation des changements à opérer. Nous pensons apporter par cette étude une contribution, modeste soit-elle, à l'effort de diagnostic et d'analyse entrepris depuis plus d'une décennie et ce pour une mise à niveau du management de l'industrie nationale.

2.2. Méthodologie et description de l'échantillon[11]

Concernant le plan de l'étude, nous devons donner quelques explications quant au "choix" des entreprises, aux modalités pratiques de notre propre insertion et enfin à celles de modalités d'enquête et de collecte de données.

L'un des objectifs essentiels de notre recherche est de décrire le niveau de management en œuvre au sein des entreprises industrielles étudiées.

La constitution de l'échantillon a été réalisée de façon **« sélective »,** pour les raisons suivantes :

- L'échantillon selon une méthode probabiliste est susceptible de conduire à une forte dispersion géographique des entreprises sélectionnées, ce qui peut entraîner des coûts élevés de collecte de données.
- La collaboration des responsables n'étant pas assurée, un taux de refus élevé fait que la méthode aléatoire n'a plus de sens.
- Notre choix enfin était raisonné de manière à choisir des entreprises par rapport aux critères exigés par notre problématique de recherche.

Par ailleurs, nous avons voulu étudier des entreprises dotées de pratiques de management assez divergentes. Nous avons donc pratiqué **la technique de boule de neige** qui consiste à trouver des répondants qui vérifient les critères de sélection que nous avons définis. Ainsi, nous avons demandé a ces interlocuteurs d'en désigner d'autres, qui seront eux aussi, susceptibles de présenter les caractéristiques requises, et ainsi de suite. Pour éviter tout biais de sélection, nous avons fait varié le champ de recherche en terme de branche, d'effectif et de régions.

L'étude monographique s'est étalée sur une période de 8mois allant du début Mars 2003 à fin octobre 2003. La collecte des informations s'est faite via, entre autres, un guide d'entretien composé d'items ayant trait aux caractéristiques du répondant, aux aspects et caractéristiques de l'entreprise et aux dimensions du management. En ce qui a trait spécifiquement aux pratiques de management, le guide comporte, entre autres, des informations sur les indicateurs suivants : structure de l'entreprise, descriptif des fonctions et fiches d'attributions et de pouvoir, mécanismes de coordination, recrutement, formation, appréciation de la performance humaine, communication interne et gestion prévisionnelle, et le diagnostic. En plus de fournir des informations sur la présence de chacune de ces pratiques (oui/non), le questionnaire permet également d'en mesurer l'étendue, c'est-à-dire son niveau de développement au sein de l'entreprise (cadres supérieurs, cadres, représentants, employés de bureaux, employés de production , agents de maîtrise et ouvriers). Une étendue de 1 à 7 a été attribuée à chacune des pratiques de management. Une pratique non appliquée recevrait une cote égale à zéro tandis qu'une pratique appliquée à l'ensemble des catégories de salariés recevrait une cote de 7. Nous avons ensuite calculé l'indice global de développement du système de management de chaque entreprise en additionnant les cotes obtenues pour chacune des pratiques. La valeur de cet indice pouvait varier entre 0 et 56 selon le nombre de pratiques (possibilité de 8 au maximum) et l'étendue de chacune (possibilité de 7 au maximum).

Afin d'identifier le niveau de développement de du management, nous avons décidé de constituer de nouveaux tableaux de données qui reclassent les entreprises étudiées en fonction de leurs évaluation des dimensions qualitatives du management. Pour ce faire, nous avons transformé les sept points utilisés pour mesurer le niveau de management en trois classes : Faible, Moyenne, Forte. L'un des principaux buts de ce processus de codage est de convertir les données brutes quantitatives en de nouvelles données qualitatives susceptibles d'un traitement statistique.

[11] Sur le plan méthodologique, nous nous sommes basé sur les travaux de Wacheux (F), Usinier (J.L) et Martinet (A.C) cités en bibliographie.

Tableau 1
Opérationnalisation du concept « management»

Concept	Dimensions	Indicateurs (Items du Guide)
Niveaux de management	Activités de management	~ Administration du personnel ~ Embauche ~ Méthodes de fixation des objectifs ~ Appréciation des performances ~ Communication interne ~ Formation du personnel ~ Participation ~ Démarche prévisionnelle
	Structure	~ Centralisation-décentralisation en matière de prise de décision ~ Définition des taches et des responsabilités ~ Mécanismes de coordination

2.2.1. Présentation de l'univers de l'étude

Le complexe des textiles de Fès (COTEF)

Le complexe de Textiles de Fès a vu le jour en 1967, il s'agit d'une société anonyme de droit commun avec un capital qui s'élève à 131.000.000 dhs dont 97,5% revient à l'Etat marocain, et le reste à deux industriels marocains. Les pouvoirs publics visaient par la création de Cotef l'assainissement de la branche des textiles pour une meilleure valorisation du capital privé.

Holcim

Holcim naît en 1976, lorsque l'office pour le développement industriel décida de faire aboutir un projet de création d'une entreprise devant associer les gouvernements marocain et algérien.
Le gouvernement algérien, représenté par la société nationale des matériaux de construction, s'est retiré du projet lors des opérations de consultations. Le gouvernement marocain voulant faire aboutir l'idée, confia la tâche à l'ODI.
En 1993, et à l'issue du programme de privatisation, Holcim devint alors une filiale d'un groupe suisse « Holcim Ltd » l'un des leaders mondiaux du ciment, bétons et granulats.

StMicroélectronis

L'entreprise est l'un des trois sites, filiales du groupe, Stmicroelectronis, fabricant mondial de semi-conducteur. Le groupe conçoit, développe, fabrique et commercialise une vaste gamme de circuits intégrés et de composantes discrètes utilisés dans de nombreuses applications microélectroniques, pour les télécommunications, l'informatique, les produits grand public et autres applications industrielles.

Au Maroc, la compagnie dispose de trois sites de production coiffés par « un comité de direction Maroc ». L'effectif global des trois sites est de plus de 4000 salariés toutes catégories confondues. La dierction générale-Maroc se trouve dans le site que nous avons étudié. Le site en question dispose des moyens les plus avancés dans le domaine du semi-conducteur, toute la production est automatisée.

2.2.2. Enregistrement et traitement des données

Pour ce qu'est de l'enregistrement des données, la façon dont nous avons procédé mérite quelques développements. Afin que les données collectées reflètent le plus fidèlement possible la réalité du terrain, les notes consignées ont été "littéralement" conformes à ce qui a été dit.

- Les interviews ont été conduites en français et en arabe dialectal avec les responsables ;
- La tenue d'un journal quotidien, nous permettant de relater nos observations, "expériences", idées, craintes, gaffes et de prendre le recul nécessaire.

Cependant nous reconnaîtrons qu'il n'est pas possible de garantir que les notes prises restituent le discours littéral des interviews. La validité des données relatées dépend enfin de compte de la confiance que nous faisons profiter les acteurs du monde académique. Il faut bien admettre qu'il n'y a pas d'autres choix que de s'en remettre, avance Bouchard[12], à la parole du chercheur lorsque celui-ci affirme que ce qu'il rapporte au niveau de sa recherche est effectivement ce que l'interviewé dit, à quelques interjections près.

[12] Bouchard. (S.), Nous autres les gars de truck: essai sur la culture et l'idéologie des camionneurs de longue distance du Nord-Ouest Québécois, (Ph. D., Dissertation.) Montréal, McGill University, 1980, p.57.

Enfin de compte, nous sommes assez loin ici des préoccupations de validité techniques dans la façon de collecte d'information prônée lors d'une enquête quantitative. Ici le mode relationnel établi entre nous même, chercheur, et nos interlocuteurs, dirigeants et responsables, est le premier garant de la qualité de ce qu'est recueilli.

Tableau 2
Démarche méthodologique

Outils	*Entretien semi -directif; observation directe; documents internes .*
Univers de l'étude	*Trois entreprises industrielles*
Variables	*De type quantitatif et qualitatif apportant des précisions sur les pratiques de management.*

Nous allons nous efforcer de présenter de manière assez synthétique les pratiques de management des trois entreprises étudiées, tout en distinguant les dimensions organisationnelles et fonctionnelles.

2.3. Analyse des résultats

L'analyse transversale nous permet une comparaison entre les trois entreprises étudiées par rapport aux pratiques de management observées. Nous observons que tant les trois entreprises étudiées que le contexte dans lequel elles œuvrent, partagent un certain nombre d'aspects mais que chacun présente des particularités. En effet, bien que ne relevant pas de la même branche d'activité, les trois entreprises appartiennent au secteur des industries de transformation. Toutefois, elles ouvrent dans des contextes concurrentiels à performances assez divergentes. Ainsi, si l'activité du secteur des industries chimiques et para chimiques et celui du secteur de l'industrie électrique et électronique ont affiché une hausse respective de 4,9% et 2,3% en 2003, l'indice de production des industries de textiles et cuir a fléchi de 3,7%[13].

Les bonnes performances du secteur des industries chimiques et parachimiques sont le résultat du développement des commandes du secteur du bâtiment. Celles de l'industrie électrique et électronique sont soutenues par la vigueur de la demande extérieure ainsi que par l'accroissement des commandes émanant aussi bien du secteur du bâtiment que de l'Office national de l'électricité. Quant au secteur des textiles sa faible performance est due au fléchissement de la demande adressée au Maroc.

2.3.1. Dimensions structurelles

L'étude minutieuse de l'organigramme et du système décisionnel des trois entreprises nous a permis de relever des divergences importantes sur le plan structurel. Ainsi, si les structures des entreprises St-microélectronis et de Holcim ont connu de multiples changements, celle de Cotef n'en a connu aucun depuis sa création. Plus encore, la structure de Cotef est caractérisée par une centralisation du pouvoir entre les mains du directeur général, les autres directions se limitent à mettre en œuvre les décisions finales d'une part, et par des mécanismes de coordination composés essentiellement d'une standardisation poussée des procédures et des systèmes formels de contrôle impersonnel. Pour le dirigeant de Holcim, vu la taille de l'entreprise (plus de 800 salariés), il était essentiel d'intégrer et de différencier tout le potentiel de l'entreprise dans un schéma de structure bien organisé. Toute la technostructure est centralisée au siège. Les usines de Fès et d'Oujda dépendent de la direction d'exploitation, ils sont tous dotés d'une direction d'usine. Il est claire que le passage d'une entreprise publique à une entreprise privée, sous le contrôle d'un groupe suisse, est à l'origine des changements de structure, notamment la création d'une direction des ressources humaines et l'unification de la direction technique et de la direction « usine » en une seule direction dite d'exploitation. Quant à la structure du groupe St-microélectronix, elle est de type matricielle, avec des fonctions de « staff » et des fonctions « centrales ». Les lignes horizontales de la matrice représentent les zones géographiques responsables du chiffre d'affaires et des marges. Et afin de mieux servir les clients, les unités commerciales et marketing disposent des centres de conceptions dans leurs régions. Les lignes verticales de la matrice représentent les groupes de produits qui, à travers les divisions, ont la responsabilité totale de leur centre de profit.

2.3.2. Niveaux de management

Nous avons constaté une nette différenciation des pratiques de management des entreprises étudiées.

Planification

Si à Cotef, la planification sociale s'avère inexistante, la prise en compte des contraintes du social dans le plan industriel est pour la direction d'Holcim, depuis la mise en place de la direction des ressources humaines, une pratique admise. Toutefois, le plan social reste un élément d'accompagnement du plan industriel.

[13] Maurice (M.), Sellier (F) et Silvestre (J.-J.), Production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal : comparaison France-Allemagne, Revue Française de Sociologie, Vol.XX, N°2, Avril juin 1979.

Par ailleurs, le groupe Stmicrolectronix peut être prôné comme modèle en ce domaine. La planification sociale y est formalisée avec un calendrier à respecter et des analyses systématiques, entre autres, des métiers et des compétences. La présence des antennes de la direction « ressource humaines » au niveau des filiales et usines du groupe, permet une mise en cohérence spatio-temporelle des politiques sociales tant sur le plan de leur conception que sur celui de la mise en œuvre.

Performance humaine

Pour les responsables de Cotef, hormis une évaluation globale lors de la période d'essai, l'appréciation de l'efficacité professionnelle du personnel reste à connotation disciplinaire (absences, retards, etc.). Alors que pour les dirigeants d'Holcim et du groupe St micrélectronix, l'appréciation de l'efficacité professionnelle est plus qu'une technique, un rituel. L'appréciation y est basée sur de critères multiples et sur un entretien de bilan.

Développement des compétences

Si la formation du personnel à Cotef se fait en fonction des besoins immédiats, sans programmation ni évaluation. La formation du personnel à Holcim fait l'objet d'une programmation annuelle et reste cadrée par une politique de formation claire et explicite. Le cas de St microelectronix offre en ce domaine un cas d'école. En effet, la démarche de recrutement y est sélective et s'inscrit dans le cadre d'un partenariat avec des écoles et des universités. La formation y demeure une activité planifiée avec un processus de certification assez étendu.

Système d'information et de régulation

A Cotef, les flux d'informations sont essentiellement descendants et formalisés (notes internes ; procès verbaux de réunions ; etc.). La participation des salariés est considérée comme une perte de temps malgré une forte présence syndicale au sein de l'entreprise. L'absence d'un diagnostic social est toutefois regrettable. Les activités de management, notamment l'embauche, la formation, la communication, la rémunération, etc., reste sans suivi.
Par ailleurs, le système d'information social dont dispose Holcim et Stmicrolextronix leur permet via, entre autres outils, le tableau de bord social de réguler des dispositifs de management, d'ailleurs, en amélioration continue.

Discussion des résultats

L'analyse comparative des trois monographies nous a permis de mettre en évidence l'existence d'un effet culturel d'une part, et de relativiser son ampleur d'autre part.

Dans le milieu des années 1970, un courant de recherche commence à s'interroger sur la nature d'une « crise » qui met en évidence à la fois l'internationalisation de l'économie et les forces et les faiblesses de chaque société face à une compétitivité sans cesse renouvelée. Maurice, Sellier et Silvestre[14] (1979) ont constaté, à partir d'une comparaison limitée à la France et à l'Allemagne, que les entreprises avaient des types de structures d'emploi et d'organisation de travail très contrastés. Dans le même sens, l'étude de Laval et Ameziane[15] (1999) a permis de relever que le partenariat nord-sud contribue à l'uniformisation des pratiques de management.

Nous pouvons conclure ce débat notant que les entreprises industrielles fondées ou détenues par des investisseurs étrangers (Holcim et Stmicrolectronis) développent de pratiques de management différentes de celles des entreprises créées par des marocains. Ceci nous amène à considérer le fameux effet de miroir et avancer que les pratiques de management et leur niveau d'intégration à la stratégie sont étroitement liés aux systèmes de valeurs et principes fondateurs de leurs dirigeants. Si on essaye de parler du profil du dirigeant marocain de façon globale (mis à part la distinction ci-dessus), on peut dire que le style de management qui le caractérise s'articule autour des valeurs suivantes par ordre décroissant[16] : la qualité des relation (90%), le professionnalisme (49%), la performance (34%), la responsabilité (23%), l'esprit de challenge (16%).
Ainsi, on observe l'ampleur des liens personnels qui marquent le profil du dirigeant marocain : chose qui n'est pas étrange aux caractéristiques de la culture marocaine. Le dirigeant, au sein de l'entreprise marocaine, apparaît comme le « maître à bord », ayant une personnalité aux multiples facettes, il s'occupe de l'ensemble des problèmes (qui sont d'ailleurs éclatés) dans tous les domaines (finance, production, approvisionnement, vente, etc.).

[14] Maurice (M.), Sellier (F) et Silvestre (J.-J.), Production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal : comparaison France-Allemagne, Revue Française de Sociologie, Vol.XX, N°2, Avril juin 1979.

[15] Laval (F) et Ameziane (H.), l'intégration de la GRH dans les relations de partenariat industriel France Maroc, Série Séminaire et Colloque, N°12, Marrakech, Université Cadi Ayyad, 1999

[16] A. Mezzouar, J.P. Semeriva, op. cit, p. 28.

S'agissant des relations liant les subordonnés à leur dirigeant, on y observe une grande distance hiérarchique caractérisée par « un système fondé sur des rapports de subordination où le chef est reconnu comme tel contre protection et le cadre ou simple agent comme tel élément contre soumission »[17].

Il s'agit, en fait, d'une caractéristique enracinée dans notre culture nationale que nous pouvons qualifier d'une sorte de « pacte tacite » entre dominants/dominés (responsables/citoyens, pères/fils, enseignants/étudiants, etc.) afin de préserver leurs relations en tant que telles.

On parle, alors, d'un style de direction marqué par la centralisation de la prise de décision. Même le droit à la parole obéit au principe de la hiérarchie de l'autorité. Les individus situés en bas de « la pyramide » n'ont qu'à écouter et obéir. Le sens que « l'écoute » renferme, à ce niveau, est celui qui caractérise le contexte familial marocain : autrement dit, « Ecoute » ça veut dire retiens ce que l'on te dit et tais-toi[18] (tel est le constat entre père et fils, fils aîné et petits frères etc.).

En pratique le dirigeant marocain exerce un style marqué par une grande distance hiérarchique avec un esprit collectiviste où il monopolise la prise de décision, la parole et l'information, C'est un généraliste, mais ne néglige pas les petits détails.

Ce que l'on peut déduire, c'est que le profil du dirigeant marocain (que ce soit traditionnel ou moderne) reflète cette « programmation collective » de l'esprit marocain fondé sur le collectivisme, les rapports de soumission et la qualité des relations. Plus encore, on est parfois, confronté à des pratiques managériales d'essence tribale (tel est le contexte du dirigeant soussi et fassi). Cet état de choses a pour effet une faiblesse en matière d'intégration des paramètres de la modernité dans l'entreprise marocaine et ce pour plusieurs raisons[19] comme nous le résume le tableau ci-dessous :

Tableau 3
Raisons de blocage pour l'intégration des paramètres de la modernité au sein de l'entreprise marocaine

Types de raisons	Caractéristiques
Raisons Culturelles et sociales	
Culture paternaliste et à l'à peu près.	
Mentalité du moindre effort.	
Absence de civisme.	
Faible valorisation sociale du travail.	
L'entreprise est considérée comme source d'enrichissement personnel.	
Raisons liées à la gestion des ressources humaines	
Insuffisance de la communication interne.	
Déficience au niveau des valeurs d'engagements et de prise de responsabilité.	
Insuffisance de la formation.	
Raisons liées à la conjoncture et à environnement	
Situation de protection, de rente et d'absence de concurrence.	
Défaut de transparence.	
Problèmes de mise en place d'un changement.	

Les entreprises industrielles étudiées développent des pratiques assez divergentes. Ce constat nous entraîne à penser que le plus important pour l'industriel au Maroc n'est pas de s'aligner sur le contexte mais de développer des capacités propres à l'entreprise. En effet, l'auto déterminisme, à savoir la possibilité de formuler et d'appliquer librement des pratiques de management « performantes » est envisageable quelque soit le contexte.

[17] Idem, p. 232.

[18] A. Mezzouar, J.P. Semeriva, op. Cité p. 232.

[19] Voir : A. Mezouar (sous la direction de) : « L'entreprise marocaine et la modernité » éd. Centre d'études et de recherches des dirigeants.

Bibliographie

AZZOUZI B, (1997) : *PME et stratégie de développement au Maroc*, éd.Elmaarif Aljadida,.

BANK AL MAGHREB, (2004) : *Rapport annuel sur l'exercice 2003*, Juin.

BOUCHARD. S, (1980), *Nous autres les gars de truck : essai sur la culture et l'idéologie des camionneurs de longue distance du Nord-Ouest Québécois*, (Ph. D., Dissertation.) Montréal, McGill University.

MAURICE M, SELLIER F ET SILVESTRE J.-J, (1997)**,** Production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal : comparaison France-Allemagne, revue Française de Sociologie, Vol.XX, N°2, Avril juin.

MARTINET A.C, (sous la direction de), (1990) « *Epistémologie et sciences de gestion* », éd. Economica.

MEZOUAR A, SEMERIVA, J. P, (1998), *« Managers et changement au Maroc »* éd. CRD.

MEZOUAR A, (sous la direction de), (2002) : « *L'entreprise marocaine et la modernité*» éd.Centre d'études et de recherches des dirigeants.

LAVAL F ET AMEZIANE H, (1999) : « *l'intégration de la GRH dans les relations de partenariat industriel France Maroc »*, Série Séminaire et Colloque, N°12, Marrakech, Université Cadi Ayyad.

OULALOU F, (1998), « *Entreprise marocaine et dynamique économique* » in : « L'entreprise marocaine face aux nouveaux défis » publication de l'Association des Economistes Marocains, Juillet.

USINIER J.L, (1993) : « *Introduction à la recherche en gestion* », (ouvrage collectif), éd. Economica.

WACHEUX F, (1996) : « *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* », éd. Economica.

Pour une approche de la responsabilité sociale du dirigeant propriétaire : la mise en exergue de la gestion des ressources intrapreneuriales

Jean-Marie ESTEVE
PDG de la SOLATRAG
Solatra.jme@wanadoo.fr

Charles GUEYE
ATER
GESEM – GRH
Faculté d'Administration et Gestion
Université Montpellier
Charlesgueye@yahoo.fr

L'économie de demain se dessine à travers les créations, les reprises et les disparitions d'entreprises. Chaque année en France, plus de 200 000 entreprises sont créées ou reprises, mais, des milliers de PME disparaissent faute d'avoir trouvé un repreneur et d'autres déposent leur bilan en raison d'un problème né d'une transmission. Les enjeux socio-économiques qui en découlent sont importants, car ils concernent des milliers d'emplois.

Le succès de ces transmissions d'entreprises est donc considérable pour l'économie française aussi bien en termes d'emploi qu'en termes d'activité. Cette situation débouche sur un affaiblissement du tissu industriel par la disparition d'unités productives, une augmentation des licenciements et une aggravation du chômage.

L'entreprise est un agent économique qui entretient un certain nombre de relations avec son environnement. Cette interdépendance sous-tend des responsabilités, parmi celles-ci la préservation et le maintien des emplois. Cette question de préservation de l'outil de production à travers la transmission pose un problème de responsabilité sociale. Elle n'a pas été particulièrement approfondie au travers de la littérature. L'ambiguïté du concept de la responsabilité n'est-il pas aussi de nature à favoriser le développement de nouvelles perspectives de recherche ?

C'est ainsi, que nous posons l'intérêt du rachat de l'entreprise par les salariés comme preuve d'une certaine forme de responsabilité sociale de la part du dirigeant propriétaire. En effet, le propriétaire dirigeant qui se sentirait responsable de la pérennité de son entreprise peut par une gestion appropriée de ses ressources humaines trouver une solution interne à sa succession.

Notre propos n'est pas de discuter sur l'étendue de la responsabilité sociale de l'entreprise, mais sur certains éléments de définition du concept, à savoir notamment l'approche par la notion du capital humain et la préservation de l'outil de travail par le succès de rachat de l'entreprise par ses salariés et par voie de conséquence de préserver des emplois.

La transmission des PME est souvent traitée dans un cadre confidentiel et familial. La solution pour la continuité de l'exploitation est recherchée naturellement auprès des membres de la famille qui sont potentiellement aptes à assurer la succession et n'ont pas le réflexe de considérer leurs salariés comme repreneurs potentiels. Les salariés constituent le plus souvent une ressource entrepreneuriale insoupçonnée.

Nous entendons par intrapreneur une personne salariée qui présente les mêmes caractéristiques que l'entrepreneur, mais n'est pas comme lui en situation de responsabilité et de prise de risques. Nous supposons que la mutation de l'intrapreneur vers l'entrepreneur implique des aptitudes managériales de la part de l'acteur, c'est à dire dans ce contexte: l'aptitude à diriger une PME.

La prise de conscience par le chef d'entreprise de sa responsabilité sociale passe par l'altérité, la reconnaissance de la richesse portée par ses salariés (savoir-faire, compétences, culture…).
La pérennité de l'entreprise n'est plus uniquement envisagée sous le prisme de l'approche juridico-financière et fiscale mais également par une approche sociale ou voire socio-entrepreneuriale. La reconnaissance par le dirigeant de l'existence possible d'intrapreneurs au sein de son entreprise est le premier pas qui conduit à assurer la responsabilité sociale. Si cette reconnaissance conduit à une valorisation des intrapreneurs par un apprentissage organisationnel et entrepreneurial, alors le dirigeant est dans une démarche intrinsèquement porteuse de pérennité.

Les fondements « existentiels » de la PME reposent en effet sur l'entrepreneur. La vision du chef d'entreprise, à propos de sa succession, peut se traduire par un comportement spécifique face au problème qu'il doit résoudre, à savoir comment assurer sa succession et la pérennité de son entreprise. Il doit notamment partager ses connaissances, son expérience avec les intrapreneurs car les visions partagées conditionnent le succès de la reprise.

C'est pour cette raison que la recherche précoce d'un successeur à l'intérieur de l'entreprise est de nature à faciliter le processus successoral. Ce traitement concerne avant tout le management des intrapreneurs dans le cadre d'une démarche entrepreneuriale. Ce management que nous appelons Gestion des Ressources Intrapreneuriales (GRI), représente l'ensemble des actions de GRH sur l'initiative du chef d'entreprise et concernant les intrapreneurs. Eveiller une culture entrepreneuriale aux salariés n'est pas chose facile. Les concepts de vision et de relation s'avèrent très étroitement reliés à l'ensemble des questions de GRH, particulièrement dans le contexte de PME où l'entrepreneur occupe une position centrale dans ce domaine.

Ce savoir-faire organisationnel est composé de tout ce qui a rapport à la manière d'organiser et de faire fonctionner la PME à transmettre. Bien qu'il ne soit pas formalisé en PME, nous pensons qu'il constitue la base d'une compétence organisationnelle reconnue par les acteurs et source de légitimité pour son détenteur. Le concept d'intrapreneuriat se réfère à la notion de créativité, de transformation sociale. Il s'exprime mieux dans un contexte qui favorise la libération et la valorisation des idées, sachant que le salarié intrapreneur l'est naturellement et non par obligation.
L'approche d'une transmission, si possible annoncée, serait selon nous de nature à favoriser l'éclosion de l'intrapreneuriat nécessaire au succès du rachat d'entreprise par les salariés (dorénavant RES). L'intrapreneuriat est-il explicitement et formellement recherché par le propriétaire-dirigeant pour favoriser un RES ? Il appartient peut-être au dirigeant d'en susciter l'émergence.
Cela n'est pas simple, car dans la PME, les freins à l'intrapreneuriat viennent plus du dirigeant que de la structure, notamment lorsque le dirigeant n'est pas disposé à donner l'autonomie nécessaire pour innover ni à partager la fonction entrepreneuriale avec d'autres.
Face au questionnement stratégique posé par sa succession, comment va se comporter le chef d'entreprise avec l'intrapreneur pour transférer le savoir-faire organisationnel?
Le niveau des pratiques de gestion de ressources intrapreneuriales est-il de nature à influencer le niveau de succès du rachat de l'entreprise par ses salariés ?
Dans une première partie, nous envisagerons de définir une approche de la responsabilité sociale du dirigeant propriétaire dans le cadre d'un processus repreneurial en privilégiant la dimension humaine comme principale ressource et le temps comme un modérateur du transfert du savoir-faire organisationnel.
Enfin dans une seconde partie, nous proposons quelques résultats issus de notre travail de recherche doctorale.

1. Une approche de la responsabilité sociale du dirigeant propriétaire

1.1 Pour une approche de la notion de responsabilité

C'est un fait, il n'existe pas une définition consensuelle de la responsabilité sociale de l'entreprise (dorénavant RSE).
Bon nombre de définitions de la responsabilité sociale de l'entreprise la décrivent comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques aux activités industrielles et commerciales. Le livre vert de la commission européenne sur la responsabilité sociale des entreprises soutient que *« cette responsabilité transcende les obligations légales envers les actionnaires dans un élan pour dépasser les normes en vigueur et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes »* (CCE, 2001 : 8).
Les dimensions économique, environnementale et sociale se conjuguent pour entretenir la notion de responsabilité sociale.

« La responsabilité sociale renvoie à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques ». (Igalens & Gond, 2003)

Cependant en dépit d'une unanimité autour de la définition du terme, les premiers travaux sur la responsabilité sociale de l'entreprise sont relativement anciens (Berle et Means, 1932 ; Bowen, 1953 ; Davis, 1967 ; Votaw et Sethi, 1969), ce sont les contributions de Caroll (1979, 1995) qui sont en général retenues en matière de définition de la performance sociale de l'entreprise.

En effet, elles vont décrire le construit multidimensionnel de la performance sociale de l'entreprise en 1979 et la responsabilité sociale en 1995. Les réflexions de Caroll, ainsi que celles de Clarckson (1995) indiquent que le concept de performance économique et sociale peut être analysé et évalué efficacement en utilisant un système fondé sur les relations de la firme avec les individus et les groupes concernés par ses activités et ses objectifs, c'est-à-dire les différentes parties prenantes. L'entreprise est alors considérée comme un bien collectif. La définition proposée par Caroll se fondent sur quatre types: responsabilité légale ; responsabilité économique ; responsabilité éthique ; responsabilité discrétionnaire.

La responsabilité légale consiste à obéir aux lois et aux réglementations. Les dirigeants d'entreprise doivent adopter une attitude positive face aux réglementations et de tirer ainsi avantage des obligations réglementaires pour innover dans les produits et dans la technologie. La responsabilité légale (voire politique) conduit à la « responsabilité de rendre des comptes » et c'est toujours une responsabilité pour quelque chose (Ewing, 1957).

Le courant de la théorie des parties prenantes (stakeholder theory) s'oppose à cette vision étroite de la responsabilité des entreprises. Au contraire de la vision de Friedman, selon la théorie des stakeholders, il existe un contrat implicite entre l'entreprise et la société. Si ce contrat est rompu, l'entreprise perd sa légitimité et ne peut bientôt plus fonctionner. En conséquence, l'entreprise doit gérer ses relations avec ses parties prenantes, avec tous ceux qui peuvent affecter ou être affectés par les activités de l'entreprise. Ainsi, selon Freeman (1984), l'entreprise est responsable devant toutes ses parties prenantes (stakeholders). Les stakeholders sont tous ceux qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation.

La responsabilité éthique consiste à respecter les principes éthiques fondamentaux et, par exemple, à fournir une information complète et exacte, au delà des obligations légales. L'entreprise doit assurer un système d'information transparent.

La responsabilité discrétionnaire consiste quant à elle à agir en bon citoyen corporatif au delà des lois et des règles éthiques en reversant une partie des bénéfices à la collectivité, par exemple par des actions philanthropiques ou de mécénat.

La responsabilité économique de l'entreprise, c'est notamment produire des biens et des services fiables, l'entreprise est pourvoyeuse d'emplois ; elle doit générer de la richesse pour les actionnaires, elle doit respecter son environnement. Mais il faut surtout retenir que la responsabilité économique fait de l'intérêt des propriétaires-actionnaires le critère de référence. Dans ce cadre là, les dirigeants sont estimés maximiser les profits. Dans cette perspective, l'entreprise a plusieurs parties prenantes – les actionnaires – mais ils ont tous un seul intérêt : le gain financier. Dès lors, l'entreprise doit savoir créer de la richesse. Cette approche est réduite à l'idée que la responsabilité des entreprises est de créer de la richesse et les dirigeants doivent concentrer leurs efforts uniquement sur cet objectif. Selon Milton Friedman (1970), la responsabilité sociale des entreprises est d'accroître ses profits. La seule responsabilité des entreprises est envers ses actionnaires. En fait, la proposition de Friedman est fondée sur le postulat que le bien-être collectif sera garanti non pas par le comportement éthique des entreprises mais par la main invisible, par le libre fonctionnement des mécanismes du marché qui génère la croissance.

Appréhender la notion de responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas chose aisée, cependant, il est possible de concevoir au travers de ces définitions le rôle majeur du dirigeant d'entreprise et ses actions dans l'élaboration de ce concept. En effet, notamment dans les PME, la centralité du rôle du dirigeant est largement reconnue, et de par ce fait, il est possible d'arguer que la notion de responsabilité est souvent assimilée à la personne même du dirigeant.

Notre vision de la responsabilité sociale du dirigeant propriétaire repose sur sa capacité à assurer le maintien et la préservation des emplois au delà de son départ de l'entreprise. Cet angle de vue repose sur une préoccupation d'ordre social et économique, à savoir la pérennité de l'emploi à travers la problématique de la transmission. Cette responsabilité est contextualisée à travers la transmission. Celle-ci serait un indicateur, un révélateur de la conscience sociale du dirigeant. Le dirigeant propriétaire n'a t-il pas un devoir moral à assurer la continuité organisationnelle ? Que penser du sens des responsabilités d'un dirigeant qui ne prépare pas sa succession? N'oublierait-il pas sa responsabilité sociale? N'y aurait-il plus de vie organisationnelle après son départ? Répondre à ces questions, c'est une manière de s'interroger sur l'idée de la responsabilité du dirigeant d'entreprise. Transmettre son entreprise à ses salariés est une forme de responsabilisation, elle comporte des enjeux sociaux et économiques incontestables.

Pour ce faire, le dirigeant propriétaire peut investir sur le capital humain de son entreprise. Il revient au chef d'entreprise d'entretenir la responsabilité de la dimension sociale pour initier un effet de levier de nature entrepreneurial. Il doit éveiller une culture entrepreneuriale par le biais d'un transfert de compétences managériales.

1.2. La gestion des ressources intrapreuneriales, élément d'appréciation de la responsabilité du dirigeant propriétaire

Le taux de défaillance d'entreprises reprises est deux fois supérieur à celui de la moyenne des entreprises. Il est donc nécessaire de bien préparer le projet de reprise, de trouver des éléments de motivation, l'appui, les moyens financiers, la préparation psychologique de l'ensemble des salariés qui participeront à l'opération de RES.

Le dirigeant de la PME, homme de tout instant, de toute décision, semble avoir une vision sociale statique face au problème de la transmission. Il a du mal à imaginer un salarié le remplacer, et par voie de conséquence, il n'adopte pas nécessairement une démarche proactive pour préparer sa succession. Il s'agit souvent d'une démarche réactive face à l'âge proche de la retraite, face à l'accident ou face à un problème de santé. Il éprouve le plus souvent des difficultés d'ordre psychologique à devoir passer le témoin. Mais, c'est sur lui que repose la réussite ou le succès de la reprise, il est au cœur de ce processus repreneurial.

« C'est le propriétaire-dirigeant lui même, plutôt que la culture ou la lourdeur des structures, qui peut constituer le principal frein à l'intrapreneurship » (Carrier, 1993)

Sa responsabilité est donc fortement engagée dans le processus de transmission.

Cependant, il peut assumer sa responsabilité en décidant de « passer le flambeau » à ses salariés. Pour ce faire, il doit s'efforcer de mettre en place une valorisation du capital humain. Le capital humain développée en 1964 par Gary Becker se définit comme l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc. La notion de capital exprime l'idée que c'est un stock immatériel imputé à une personne, pouvant être accumulé, s'user. Il est un choix individuel, un investissement personnel.

Appliquer la logique du capital humain suppose un investissement conséquent pour valoriser les salariés. Le dirigeant doit alors mettre en action une gestion des ressources intrapreneuriales (G.R.I.) dans un contexte successoral.

Cette GRI repose sur un référentiel théorique de GRH, défini par le concept de « mix-social » qui est composé d'une panoplie de quatre axes complémentaires : la politique d'emploi, la politique de rémunération, la politique de valorisation et la politique de participation. La GRI intègre une dimension qui se caractérise par une gestion plus individuelle que collective et plus contextuelle que générale. Ce qui la différencie de la GRH classique réside dans sa finalisation opérationnelle (transmission) par une ressource catégorielle identifiée (les intrapreneurs). Ce caractère opérationnel permet une adaptation événementielle. En effet ce croisement des champs de la GRH et de l'intrapreneuriat en PME ouvre des perspectives de résolution d'autres problématiques d'ordre stratégique ou managérial. L'un des principaux objectifs de la Fondation de l'Entrepreneurship consiste à découvrir, parmi le potentiel humain de l'entreprise, les personnes qui présentent les caractéristiques les plus susceptibles de contribuer au développement économique par leurs capacités d'entreprendre et de réaliser des projets créateurs d'emplois. Dans cette perspective, il est préconisé un ensemble d'outils issus du modèle du processus entrepreneurial finalisé par Gasse et d'Amours (1993).

Une fois, les acteurs de la reprise appréhendés, il se posera la question du partage et du transfert des connaissances. L'apprentissage organisationnel se développerait "dans et par" les échanges informationnels entre les salariés de l'entreprise et le dirigeant. Les apprentissages suscités par ces rencontres interindividuelles pourraient être les suivantes :

- Partage des connaissances entre les individus : tour à tour élèves et formateurs, les salariés et le dirigeant découvrent et empruntent des champs nouveaux de représentation.
- Renforcement et enrichissement des connaissances : les deux parties consolident et étayent leurs connaissances en confrontant leurs idées et leurs opinions à celles des autres.

Le savoir-faire entrepreneurial constitue l'élément majeur de la gestion des ressources intrapreuneriales. Le transfert du savoir-faire managérial ne se cantonne pas à la signature en bas d'un contrat. C'est cette dimension qui nous intéresse en premier lieu, car elle est nécessaire pour expliquer la continuité organisationnelle. Sans savoir-faire, l'entreprise est condamnée à disparaître. Ce savoir-faire est représenté par la somme des compétences organisationnelles et individuelles et son transfert, souvent réalisé en situation, peut demander du temps. La maîtrise de ce savoir-faire conditionne à notre avis la performance technico-économique. On mesure bien la performance économique des entreprises mais on a bien des difficultés à mesurer la performance des hommes, qui induit la performance économique. Le dirigeant va s'ériger en un tuteur de l'apprentissage

entrepreneurial. En effet, la pratique oblige l'intrapreneur à posséder des qualités managériales. Pour ce faire, il va essayer d'éveiller une culture entrepreneuriale auprès de certain de ses salariés. Celle-ci passe par un transfert et un partage d'un certain nombre de compétences. Ces actions vont le conduire à développer une GRI approprié, contextualisée.

L'appréciation de la logique du capital humain repose aussi sur l'appréhension du facteur temps. En effet, le partage des connaissances managériales et repreneuriales doit se concevoir dans un cadre temporel.

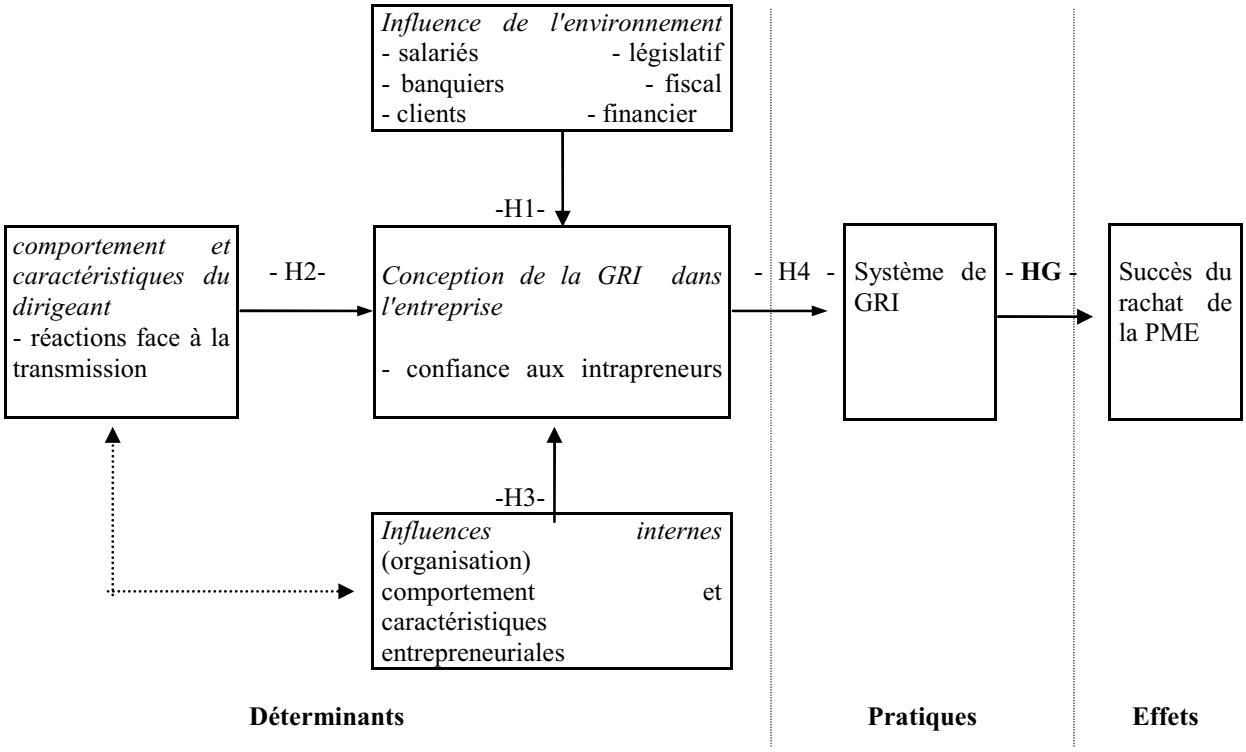
« Toutes les approches du changement organisationnel mettent en évidence cette lenteur du processus d'apprentissage dans les organisations et c'est bien de cela dont il s'agit dans la mise en place des nouveaux comportements »[1].

Les actions et les effets de GRH ou de GRI se déroulent et s'observent dans le temps. Il semblerait que leur influence est d'autant plus importante que la durée d'application est longue. **Le temps**, souvent ignoré, est retenu pour compléter **le caractère dynamique** du système général de GRI dans un contexte de transmission. « La transmission de l'entreprise est une oeuvre de longue haleine. Le plan pérennité, plus que tout autre plan d'investissement, doit être intégré dans la politique générale de l'entreprise au minimum 6 ou 7 ans avant la date souhaitée de son dénouement »[2]. Bien que cette approche soit de nature financière, sa préparation nécessite également une réflexion sur les compétences requises et une adaptation à la vitesse d'apprentissage. Habitués à **l'urgence des mesures à prendre**, les chefs d'entreprise n'intègrent pas facilement cette réalité. Pour une bonne compréhension, nous proposons le modèle de la GRI.

[1] BERNARD, A., Développement et organisation - in THEVENET, M., VACHETTE, J.-L., (1992), Culture et comportements, éd. Vuibert.

[2] HIRIGOYEN, G., GUILLOU, Y., (1985), La participation des salariés: Un élément original de transmission de PME, Cahiers de Recherches, IAE Toulouse.

Les déterminants du système de Gestion des Ressources Intrapreneuriales



Nous allons proposer à travers l'étude empirique quelques résultats relatifs à l'influence d'une gestion des ressources intrapreneuriales sur le succès de la transmission.

2. L'étude empirique

2.1. Le cadre méthodologique

Nous avons retenu trois dimensions importantes dans notre approche méthodologique :

Une participation observante

Inconsciemment d'abord et délibérément ensuite, nous avons développé une démarche de « recherche-intervention », fondement de l'approche socio-économique ayant pour principal objectif la démonstration par l'expérimentation. L'approche socio-économique, élaborée à partir de 1973 par Henri Savall propose un mode de management innovant qui s'appuie sur le développement de tout le potentiel humain des entreprises et des organisations et intègre la performance sociale et la performance économique.

Une approche exploratoire transversale

Par souci d'élargissement de l'étude et de représentativité, nous avons mené une enquête exploratoire auprès des dirigeants de PME du BTP afin de préserver une homogénéité de terrain dans un domaine résolument contingent. Nous avons ainsi limité nos démarches exploratoires à la filière construction en raison de notre connaissance personnelle de celle-ci.
Cette enquête réalisée auprès des PME de trois Régions (Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon) a permis une approche transversale de la transmission. A partir d'un ensemble de 215 entreprises, nous avons obtenu un panorama des niveaux de positionnement divers par rapport à la transmission.
En questionnant les chefs d'entreprise sur leurs pratiques de GRH selon les quatre axes stratégiques du mix-social, les résultats de l'enquête ont montré le caractère discriminant de ces variables de nature managériale sur la préparation de la transmission.

Une approche approfondie auprès de 7 entreprises

Considérant que le succès économique d'un rachat s'apprécie par l'analyse d'au moins trois exercices après le transfert des responsabilités, nous avons réalisé une approche qualitative approfondie auprès de sept entreprises ayant connu des transmissions.

Afin de préciser comment nous avons appréhendé les actions de GRI et les résultats, nous avons élaboré des indicateurs du levier entrepreneurial. Il s'agit de saisir par un questionnaire les observations des acteurs concernés par la transmission.

2.2 Quelques résultats

Nous nous limiterons dans cette communication à mettre en évidence la dimension temporelle ainsi qu'une des dimensions du mix-social (Mahé de Boislandelle, 1998) : **la valorisation** qui est l'ensemble des actions se traduisant par un enrichissement du salarié sur le plan du savoir, du savoir-faire et de sa reconnaissance sociale.

Nous vous proposons successivement un extrait des observations relatives au temps et à la valorisation. Elles peuvent constituer une première approche pour les dirigeants qui souhaitent initier une réflexion sur leur succession.

2.2.1 Le temps : modérateur de l'apprentissage entrepreneurial

La variable modératrice relative au temps est représentée par deux indicateurs: une batterie de questions relatives à l'effet du temps sur la transmission et l'ancienneté de l'intrapreneur dans l'entreprise au jour de la transmission. Nous les complétons avec les observations ci-après des différents acteurs environnementaux, dirigeants et intrapreneurs.

Observations relatives au temps

Les verbatim relatives au temps sont répertoriées ci-après par type d'acteur.

Observation des acteurs environnementaux (banquier, expert comptable…)

- *Le temps passé ensemble dans l'entreprise est essentiel, chacun connaît les réactions de l'autre.*

- *Au début le repreneur se taira et écoutera. Petit à petit le patron lui demandera ce qu'il en pense avant d'agir. Petit à petit, le patron, s'il a confiance en lui et s'il voit qu'il a de bonnes idées, va l'envoyer tout seul pour discuter, ne serait-ce que pour le tester. Mais, voyez, c'est une progressivité. Il faut laisser aux gens la possibilité de montrer ce qu'ils savent faire.*
- *Avoir un dirigeant qui ait une vision claire du jour au lendemain, c'est difficile à concevoir. Je pense que c'est un dossier qui demande de la réflexion et qui prend du temps pour aboutir.*

Observation des dirigeants

- *Le facteur temps est important pour que la combinaison actions et intrapreneur offre progressivement une solution pour le rachat de l'entreprise. L'intrapreneur devient à un moment entrepreneur.*
- *Dans la PME, l'effet temps est assez court. (Au bout d'un mois, on a la réaction du personnel avec qui la recrue travaille).*
- *Le processus de transmission étant étalé dans le temps, les acteurs ne sont pas déphasés et ne changent pas de comportement. La dimension temps est importante dans la mesure où les acteurs peuvent s'ajuster.*
- *Et la succession, c'est le même phénomène: les gens pensent qu'en planifiant leur succession, le lendemain ils s'en vont. Au contraire quand cela est très bien fait, c'est une démarche sur cinq ans. Et cela n'est toujours pas compris parce que personne ne sait où il va.*
- *Il y a deux phénomènes intrinsèques fondamentaux: la qualité de l'intrapreneur et le temps. Si on n'a pas la combinaison des deux, on n'amortit pas le temps. Plus l'effet de temps est petit, plus l'effet d'apprentissage doit être important.*
- *On ne peut pas connaître la profession en quelques années.*
- *Moi, j'ai créé l'entreprise, j'ai embauché tout le monde au fur et à mesure et j'ai mis en place l'organisation, alors je la connais bien; mais pour quelqu'un d'autre, il faudra du temps.*

Observation des intrapreneurs

- *La discussion sur la succession s'est faite en famille pendant un an. Au départ c'était houleux, puis un constat a été établi et une réflexion s'est engagée sur deux ans. Cela a été une réflexion sur la répartition des tâches, parce que qui dit successeur ne veut pas dire compétences assurées. Cette période de trois ans a permis cet ajustement.*
- *J'ai commencé à travailler très tôt dans l'entreprise pour me faire de l'argent de poche.*
- *On s'aperçoit que la préparation du successeur prend du temps lorsqu'on sent son propre successeur insuffisamment préparé.*
- *La formation de repreneurs nécessite entre 5 et 10 ans*

Les remarques des personnes interrogées nous rappellent que la succession doit être planifiée à moyen et long terme afin d'éviter l'échec à cause d'une transmission bâclée.
L'influence de la variable « temps » n'est pas aisée à mesurer. Les commentaires fournis démontrent qu'il existe une incidence du temps sur le processus de transmission. La notion d'apprentissage des repreneurs revient dans plusieurs propos en soulignant qu'il s'effectue dans la durée.
Il en est de même pour l'influence du temps sur l'homogénéité de l'équipe intrapreneuriale par une meilleure connaissance mutuelle des intrapreneurs.
Enfin le « temps » est lié à la vision du chef d'entreprise et notamment à la précocité de l'annonce de la transmission. Cet apprentissage s'entend avant la transmission. Selon nos interlocuteurs, vouloir le réaliser après reviendrait à s'exposer à de sérieuses difficultés. La prise de conscience pour assumer cette RSE doit être suffisamment précoce pour mener à bien l'apprentissage entrepreneurial
Aussi, nous poursuivrons par l'analyse d'une des composantes stratégiques de l'apprentissage entrepreneurial: la « valorisation » du salarié intrapreneur.

2.2.2. La GRI, facteur de succès de la transmission

Observations sur la valorisation

Les observations relatives à la valorisation recueillies pendant l'enquête sont répertoriées ci-après par type d'acteur.

Observation des acteurs environnementaux

- *L'intrapreneur doit, pendant son apprentissage prendre « de la graine », observer et s'adapter. C'est un apprenti, il est là pour apprendre.*
- *Le chef d'entreprise doit valoriser les repreneurs pour savoir si la valeur est réelle et s'il n'y a pas une fausse image.*

Observation des dirigeants

- *L'intérêt et la difficulté de la PME est que cela se vit au quotidien. (La vie familiale permet de connaître l'individu, alors que le successeur hors famille ne*

peut être connu que dans son milieu professionnel, donc plus tard) La vie en entreprise familiale a aussi l'inconvénient de la subjectivité versus l'objectivité de l'extérieur.

- *La formation se résout à deux choses. Au fond que veut-on faire quand on veut assurer la relève? C'est valider avec le successeur ses faiblesses et lui faire entreprendre la formation nécessaire.*
- *Celui qui s'en va doit être conscient des forces et des faiblesses du futur repreneur pour l'aider et l'encourager à chercher de la formation dans ses faiblesses et lui apprendre à s'entourer de gens compétents. C'est de la formation très spécifique.*
- *Je les ai suivis, je les ai formés et puis ce sont mes fils que je côtoie jour après jour.*
- *Une fois tout le montage juridique du RES ficelé, nous pensions que le plus dur était fait et que le reste était facile. Finalement ce n'était pas le plus facile qu'il restait à faire; il aurait fallu faire un peu plus de formation, notamment pour les contacts avec les clients, les achats et les suivis des chantiers.*
- *A mon avis, pour que le cédant soit crédible, je crois qu'il est bon que la désignation de l'équipe des repreneurs soit faite par lui. Ce choix repose sur la réalité de l'entreprise au regard des fonctions occupées au moment où on décide de la succession. Le chef d'entreprise s'occupe des formations nécessaires aux futures fonctions.*
- *La confiance était acquise par la connaissance des personnes. La confiance, cela ne s'explique pas, elle existe ou elle n'existe pas; il n'est pas nécessaire d'y réfléchir.*
- *Les réunions de travail se faisaient au quotidien. Je les formais tout en étant ouvert à d'autres méthodes. Les repreneurs ont une génération de moins et des méthodes différentes. Pour former un bon électricien, il faut un minimum de cinq ans.*
- *Depuis huit ans je les ai formés, un est comptable et je l'ai formé à la gestion, l'autre est un maçon qui est sorti du lot et que j'ai formé au bureau d'études.*

Observation des intrapreneurs

- *Ma légitimité a été acquise par la présence dans l'entreprise et par la progression dans les différents postes de l'entreprise.*
- *J'ai travaillé avec mon père au bureau d'études et j'ai pris le relais dans la branche dont il s'occupait. Mon frère qui était entré avant avait déjà la responsabilité de l'autre secteur de l'entreprise.*

Les propos sur la valorisation sont très instructifs : ils lient l'apprentissage au temps nécessaire pour mener ce dernier à bien (il faut un minimum de cinq ans; toujours je les ai formés ; jour après jour ; se faisaient au quotidien). L'existence d'une formation spécifique qui s'acquiert avant tout au contact du chef d'entreprise ressort nettement.
Cette dimension sociale semble être sous estimée et perçue tardivement, notamment après la transmission lorsque celle-ci est insuffisamment préparée. Le chef d'entreprise réalise alors que ce n'est pas le montage juridico-technique, bien identifié et maîtrisable, qui est le plus difficile à mettre en place, mais la préparation des hommes. D'où l'idée d'alerter le chef d'entreprise suffisamment tôt pour anticiper cette difficulté majeure. Il restera au dirigeant d'assumer ou non sa RSE

Nous avons constaté que la reconnaissance par le chef d'entreprise d'un intrapreneur est de nature à initier sa valorisation. Dès lors, il convient de ne pas inverser l'ordre des choses. En effet, l'outil juridico-technique sera efficace s'il repose sur une préparation sociale qui demande du temps.
Pour compléter cette analyse, les questions et réponses suivantes confirment la spécificité de la GRH en PME et son manque de formalisme qui s'apparente à certains égards, plus à une logique individuelle que collective, pour l'appréciation des hommes.

Conclusion

Le rachat de l'entreprise par les salariés (RES) offre une alternative au problème posé par le remplacement massif des dirigeants de PME. Les gouvernements successifs ont apporté une réponse juridique avec le RES, mais c'est au chef d'entreprise d'initier la réponse entrepreneuriale. Cette alternative est d'autant plus envisageable que le dirigeant aura pris conscience de sa responsabilité sociale envers ses salariés.

De ce fait, il serait en mesure d'assumer une certaine forme de responsabilité qui serait d'assurer la préservation des emplois au delà de son départ de l'entreprise.
Il faudrait affirmer haut et fort qu'une transmission réussie est un acte majeur de gestion qui vient couronner la vie d'un dirigeant. Il ne faut pas que « le capitaine » ait l'impression d'abandonner le navire. Au contraire, il doit savourer une passation du pouvoir mûrement réfléchie et menée à bon port. Sa responsabilité en sera réconfortée et ainsi que son sens du devoir moral à l'égard de ses salariés. Allier l'efficacité économique par la préservation de la continuité d'exploitation de l'entreprise avec l'efficacité sociale à travers le maintien de l'emploi est une forme de responsabilité.

Bibliographie

BAH, T. ESTEVE, J.M., (2004), Je gère, donc je transmets. Pourquoi pas à mes salariés ?

Colloque « Transmission d'entreprise : état des lieux et perspectives », Montpellier.

BAH, T., GUEYE C., (2003), Environnement Psychologique et transfert de connaissances dans le cadre de la transmission d'entreprise, 14e congrès de l'AGRH, Grenoble.

BAUMERT, H., (1992), Succession dans la PME familiale; Prévoir pour réussir, Les Editions d'Organisation.

BURGELMAN, R. A., (1986), Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs, Revue française de gestion, mars avril mai 1986.

CARROLL, A. B. (1979). "A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance", Academy of Management Review, 4: 497-505.

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

CLARKSON, M. B. E. (1995). "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", Academy of Management Review, 20(1): 92-117.

CARRIER, C., (1993), Stratégies intrapreneuriales dans les petites entreprises, Revue française de Gestion, septembre-octobre, pp. 96-103.

COSSETTE, P., (1993), La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : Une étude de cartographie cognitive, Congrès international de la francophonie de la PME, Carthage, Tunisie, pp. 152-167.

DERY, R., DUPUIS, J.-P., HUGRON, P., EDMOND-PELOQUIN, L., (1993), La variété des entreprises familiales construction théorique et typologique, Cahier de recherche, n° GREF-93-08.

DUCHENAUT, B., (1996), Les dirigeants de PME : motivations et perspectives des patrons de PME, éd. Maxima, Paris.

ESTEVE, J.-M., (1997), La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.

FILION, L. J., (1992), Compétence, métier et vision chez les dirigeants: réflexions sur le devenir de l'entrepreneur, Le métier de dirigeant : son passé, son présent, son avenir, Groupe Humanisme et gestion, HEC Montréal 15-19 juin 1992.

FRIEDMAN M. (1962), Capitalism and Freedom, Chicago, University of Chicago Press

GASSE, Y.; BERNIER, J.-J.; DAIGLE, N.; D'AMOURS, A., (1996), L'inventaire du potentiel entrepreneurial: validation empirique d'un modèle d'appréciation du profil entrepreneurial, Actes du CIFEPME, UQTR, Trois-Rivières Québec.

IGALENS, J., (1995), Les nouveaux leviers de mobilisation des ressources humaines, Compte rendu du séminaire Sopra, Montpellier le 22 juin 1995.

IGALENS, J. & JORAS, M. (2002). La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel, Paris : Editions d'Organisation.

IGALENS, J. & PERETTI, J.-M. (1980). Le Bilan Social de l'Entreprise, Paris : Presses Universitaires de France.

JULIEN, P. A., MARCHESNAY, M., (1996), L'Entrepreneuriat, éd Economica.

LE BAUD, P., (1984), La transmission de l'entreprise en cas de succession, Rapport présente au nom du Conseil Economique et Social, J.O. du 28 Août 1984.

LOUART, P., BEAUCOURT, C., (1995), Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises: dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants, Gestion 2000, num 1, spécial la GRH dans les PME.

MAHE de BOISLANDELLE, H., (1998), Gestion des Ressources Humaines dans les PME, Ed. Economica..

MAHE DE BOISLANDELLE, H., (1994), Le management des ressources humaines: dépendance et mix-social, Revue des Sciences de Gestion, n° 20, pp. 141-159.

PERETI, J.-M., (1993), La PME et le Risque Social: L'apport de l'audit des ressources humaines, Congrès international de la francophonie de la PME, Carthage, Tunisie, pp. 451-461.

PERETTI, J.-M., (1994), Gestion des ressources humaines, éd. Vuibert.

PERRAULT, Y. G., (1992), L'entreprise familiale; La relève: ça se prépare, Publications Transcontinental, Montréal.

PETERSON, R., RONSTADT, R., WALLOT, H., (1990), Le réseau entrepreneurial: une arme discrète indispensable à l'entrepreneur à succès, Revue P.M.O., vol 5, pp 34-40.

PETIT, F., (1991), Introduction à la psychosociologie des organisations, éd. Privat, Toulouse.

SAVALL, H., ZARDET, V., (1989), Maîtriser les coûts et les performances cachées, éd Economica.

SIRE, B., (1992), Types d'entreprises et GRH, Actes du congrès AGRH, Lille, p. 389.

SOFARIS, (1993), La Transmission des PMI en France.

VATTEVILE, E., (1994), Le risque successoral, Revue française de gestion, n° 98, pp. 18-27.

Comportements éthiques et responsabilité sociale : de la difficulté de durer… et d'évaluer

Anne-Marie FRAY
Professeur
ESCEM Tours
amfray@escem.fr

Le cadre du développement durable, et particulièrement celui de la responsabilité sociale, sont un champ d'évaluation donnant lieu à des cotations en terme de performance.
Prenant en compte l'impact de l'éthique sur le comportement en terme de responsabilité sociale comme élément vecteur de pérennité nous permet de souligner que s'interroger sur l'éthique de son comportement et celle de son entreprise est un réflexe de manager impliqué. Parler d'éthique n'est pas antinomique avec des décisions rendues difficiles par les aléas économiques. C'est dans la compréhension de ce qu'elle peut représenter pour la pérennité de l'entreprise qu'il faut l'analyser pour répondre à cette question.
Notre réflexion portera donc sur les comportements responsables de l'organisation et sur la difficulté d'évaluer ces comportements, malgré les indicateurs divers dont nous disposons. Ainsi, un esprit rapide pourrait conclure devant les résultats des agences de cotation que tout est mis en place pour une responsabilité durable… mais cette « durabilité » , pour exister véritablement a besoin d'être évaluée ; comparé, pesé. Et la réponse donnée peut paraître encore garder des zones d'ombre.

Notre premier soin sera de donner un aperçu de ce qui peut être considéré comme comportements éthiques et pratiques non acceptables pour les organisation. Puis de voir comment évaluer ces pratiques et sous quel critères. Enfin, nous nous interrogerons sur la pérennité de ces différentes actions.

1. Les pratiques éthiques des organisations : définition et grilles de lecture

La responsabilité sociale des entreprise se traduit par des pratiques multiples : citoyenneté de l'entreprise, gouvernance, mesure de la performance sociale, investissement socialement responsable, et l'éthique au sens général

1.1. Ethique et responsabilité sociale

L'éthique est un terme actuel. Il est employé, utilisé, associé au développement durable qui ne peut survivre sans elle. Si la morale répond à la question « que dois-

je faire ? », l'éthique, elle, répond à la question du « comment dois-je faire », ou mieux : « comment dois-je vivre dans et par mon entreprise ? ». L'éthique interpelle donc non seulement la personne, mais également son environnement. Elle interpelle le monde au niveau des relations et des échanges. Rendue présente par l'intermédiaire des chartes et obligations du développement durable, elle s'associe pleinement à la responsabilité sociale de l'entreprise et vise à en guider ses pas.
Si l'éthique vise à améliorer le monde et ses échanges, ceci explique pourquoi elle touche à la déontologie et aux systèmes de valeurs des organisations. Dans cet ordre d'esprit, l'éthique sert surtout à construire le propre point de vue de l'entreprise, sans la déconnecter de son environnement, mais au contraire en lui permettant d'y créer ses repères en relation avec les autres acteurs.

Concrètement, nous pouvons avoir un aperçu des comportements dits non éthiques des organisations. Les groupes d'influence de la planète, type ONG, agences de rating social, syndicats ou autre acteur, n'hésitent pas à propager, souvent avec l'aide d'Internet, les mauvaises pratiques décelées. Nike a ainsi perdu des ventes suite à la dénonciation par Amnesty International de l'exploitation des enfants pour fabriquer ses chaussures. Shell a subi un boycott aux Pays Bas après que le groupe ait décidé de couler une de ses plates formes de pleine mer (cf tableau d'exemple).
Clouer au pilori des comportements non éthiques et immoraux, comme travailler avec des réseaux de drogue, exploiter des enfants, verser des pots de vin et en accepter, reste donc une action assez claire à identifier pour chacun d'entre nous, acteurs de la vie économique. Mais la réalité économique bouscule les cartes en brouillant les paramètres : « combien de personnes licencier si je veux poursuivre mon activité ? Comment prendre ce marché à ce concurrent ? Jusqu'où aller pour réduire les coûts ? ». Cette vision est brouillée également par les différences d'approche suivant les continents. Aux Etats-Unis, c'est avant tout une question de moralité : ne pas faire d'affaires dans des activités non respectables, comme le jeu, l'armement, le tabac, la pornographie…, appliquer les textes de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), respecter certains critères culturels comme les quotas ethniques, sont des pas importants vers le chemin de l'éthique.

Aussi, éthique et responsabilité sociale sont-ils étroitement liés dans les performances des organisations dites responsables. Cette entreprise responsable, inversement, s'appuie sur une éthique professionnelle, que nous pourrions définir comme la capacité et les actes de respecter la loi, de savoir reconnaître ses torts et de les réparer

Exemple 1 : Le Groupe Royal Dutch Shell

• Les faits

Deux affaires entachent en 1995 l'image éthique pourtant soigneusement travaillée à travers l'environnement.La compagnie a d'abord défrayé la chronique en annonçant son projet de destruction de la plate forme pétrolière de Brentspar en Mer du Nord. Elle a cédé devant la campagne de boycottage mis en place par diverses associations, dont Greenpeace, particulièrement en Allemagne.

Quelques mois plus tard, au Nigéria, il lui est reproché d'avoir pollué le delta du Nil et d'être lié de près au régime militaire ayant réprimé dans le sang des manifestations d'associations sur les expropriations.

• Les réponses en actions

La RDS a développé depuis des partenariats avec les ONG et affirme agir au Nigéria en transparence.

• Les résultats

La RDS remplace Total dans le portefeuille de fonds éthiques de la Caisse d'Epargne.

Exemple 2 : Nike

• Les faits

En 197 le scandale éclate sur les conditions de travail dans les ateliers de sous traitance de Nike. La même année, un film montre le cynisme de son président (Phil Knight) devant cette question. Les attaques se multiplient et en1998, les ventes chutent (alliance de la crise asiatique globale et de la mauvaise image de Nike sur les consommateurs).

• Les réponses en actions

Nike prend une série d'engagements (conditions sanitaires, age minimum des travailleurs, salaire minimum, heures supplémentaires, rupture de contrats avec les fournisseurs ne respectant pas ces mêmes principes.

• Les résultats

Les ventes repartent à la hausse
Mais comment visualiser une éthique professionnelle ? Sous ce terme, des actions identifiables sont permises, d'autres sont bannies, aussi bien en comportement externe qu'interne à l'entreprise. Le palmarès des comportements éthiques 2001[1] (d'après les critères utilisés par les agences de cotations sociales) permet d'avoir un rapide aperçu des pratiques éthiques, aux yeux d'un public, donc de consommateurs et de salariés exigeants :

[1] Sondage Sofres 2001 Top Com. France

- refuser de faire travailler des enfants du tiers monde,
- bien traiter ses salariés,
- informer honnêtement le public quand un produit présente des risques,
- s'interdire toute discrimination raciale,
- refuser toute pratique de corruption,
- s'interdire toute discrimination entre les sexes,
- s'engager pour l'environnement,
- soutenir le développement économique des régions où l'entreprise est implantée,
- respecter les cultures locales des pays,
- s'engager en faveur de causes humanitaires.

De la même façon, les pratiques inacceptables suivantes arrivent en tête et ne recoupent pas forcément les premières :

- garder secret des problèmes sur les produits,
- faire croire à ses actionnaires que la situation est meilleure qu'elle n'est réellement,
- financer des associations ou des partis politiques pour s'attirer des faveurs,
- délocaliser les usines dans des pays du tiers monde,
- fermer une usine parce qu'elle n'est pas assez rentable,
- donner à ses dirigeants des stocks options.

On notera que dans le premier cas des comportements éthiques, travail des enfants et intérêt pour les salariés viennent en tête, suivi de la transparence vis-à-vis du public et des consommateurs. En revanche, ces deux premiers items disparaissent dans les pratiques inacceptables pour laisser place à la relation produit/consommateur et mensonge aux actionnaires.
Autrement dit, il ne faut pas faire travailler les enfants et il faut jouer la transparence sur les produits. Autant dire qu'il y a là un flou artistique quant aux priorités des organisations, obligée de jeter un pont entre des valeurs différentes, suivant la grille de cotation qu'elles ont choisi ou qu'elles subissent. . Alors peut-on trouver un « guide des bonnes pratiques », une grille permettant de hiérarchiser les actions, de se situer dans son environnement ?

1.2. Les grilles de lectures disponibles

Pour que la démarche éthique soit porteuse de résultats et de performances, ces mêmes me performances et leurs modalités d'évaluation doivent être définies dans une « démarche normalisée ». (Lauriol, 2004)

Ces grilles de lecture sont diverses ; depuis les lois européennes aux critères des agences de cotation, c'est une myriade de textes, les uns incitatifs, les autres plus comminatoires qui encadrent, encouragent, mais ne sanctionnent réellement que rarement.
Nous en citerons les plus importants et surtout ceux en rapports direct avec l'axe de la responsabilité sociale des organisations.

Les référentiels internationaux

La GRI ou Global Reporting Initiative, créée en 1987, est une initiative internationale où se côtoient dans la réflexion ONG, entreprises, cabinets de consultants, universités, etc.
La GRI édicte des lignes directrices pour aider les organisations à produire des rapports de dimensions économiques, sociales, et environnementales.

L'OCDE a vu ses principes directeurs rédigés en 1976 et revu pour la première fois en 2000, sous la forme de recommandations des gouvernements aux multinationales, sans dimensions de contraintes.

Le Global Compact est un programme volontaire international lancé à Davos en 2000 et cherchant à responsabiliser l'entreprise à travers le respect de 10 principes :

- Soutenir et respecter la protection des droits de l'homme dans la sphère de leur influence.
- S'assurer que leurs propres sociétés ne sont pas complices d'abus de droits de l'homme.
- Veiller au respect de la liberté d'association et à la reconnaissance du droit aux associations collectives.
- Veiller à l'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire.
- Veiller à l'abolition du travail des enfants.
- Veiller à l'élimination de la discrimination dans le recrutement et l'évolution des carrières.
- Prévenir les risques environnementaux.
- Proposer des initiatives pour que soit mieux prise en compte la responsabilité environnementale.
- Encourager le développement et la diffusion des technologies respectueuses de l'environnement.
- Lutter contre toutes les formes de corruption.

Les lois nationales et directives européennes

De nombreuses actions encadrent la responsabilité des organisations, et ce, dans la loi française :

- le plan Climat de Juillet 2004, portant sur 8 mesures phares destinées à diminuer les effets de serre,

- le plan santé environnement de Juin 2004 visant à prévenir les impacts sur santé,

- la charte de l'environnement de Mai 2004 consacrant le droit à chacun de vivre dans un environnement équilibré,

- le nouveau code des marchés publics (article 53 du 8 Janvier 2004) plaçant la protection de l'environnement parmi les critères d'attribution,

- le plan air de Avril 2003 et portant sur les phénomènes de pollution,

- la loi sur les discriminations du 16 Novembre 2001 inscrivant les actions dans un programme communautaire 2001/2006,

- la loi sur l'égalité professionnelle du 9 Mai 2001 mettant ce sujet à l'ordre du jour des négociations collectives,

- la loi d'orientation et de programmation pour la ville du 1 août 2003, ou Loi Borloo, visant à réduire les inégalités sociales et les écarts de développement entre les territoires.

> La loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques), par son article 116, demande aux entreprises cotées de droit français de fournir des informations sociales et environnementales dans leurs rapports annuels. Son décret d'application énumère les critères sociaux et environnementaux, d'ordre qualitatif et quantitatif, qui doivent être renseignés. Cela va des émissions de gaz à effet de serre à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes en passant par l'insertion des personnes handicapées.

Ces textes en évolution constante s'inscrivent dans un contexte européen lui même porteur d'actions et de principes qui peuvent être répartis en deux catégories : déclarations d'intention, comme les stratégies européennes, et les directives qui elles, ont vocation à être transférées dans les lois nationales. Ainsi, depuis le sommet de Lisbonne, (mars 2000) évoquant le développement durable, le premier texte de l'UE à traiter exclusivement de ce sujet est la proposition pour une stratégie de développement durable, rédigée en mai 2001, en préparation du Conseil européen de Göteborg des 15 et 16 juin de la même année et portant sur des aspects aussi divers que : énergie, santé, gestion des ressources humaines, etc.

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est mentionnée pour la première fois dans cette stratégie de Lisbonne, avec notamment un appel aux entreprises. En juillet 2001, la Commission publie son livre vert "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises", dans lequel elle invite les pouvoirs publics à tous les niveaux, y compris les organisations internationales, les entreprises, les partenaires sociaux et toute personne intéressée, à "*exprimer leur opinion sur la manière de bâtir un partenariat destiné à ériger un nouveau cadre favorisant la responsabilité sociale des entreprises, en tenant compte des intérêts à la fois des entreprises et des diverses parties prenantes*." L'Union Européenne devait arbitrer entre la promotion de la RSE par voie réglementaire et l'encouragement des démarches volontaires d'entreprises. La consultation lancée a abouti à la "Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises" datée de juillet 2002. Ce document d'orientation préconise un nouveau rôle social et environnemental pour les entreprises dans l'économie mondiale et prévoit le lancement d'un "Forum plurilatéral européen" qui sera la pièce maîtresse de la stratégie de l'UE sur la RSE. La commission a donc tranché en faveur de l'absence de contrainte.

Ce Forum plurilatéral européen sur la responsabilité sociale des entreprises**,** qui s'est tenu d'octobre 2002 à fin juin 2004, a réuni une vingtaine d'organisations représentant au niveau européen, les employeurs, les réseaux d'entreprises, les salariés et la société civile. L'objet du forum était de réfléchir aux manières de promouvoir la RSE et de la rendre plus homogène au niveau européen. Quatre thèmes de travail ont été abordés :

- Comment sensibiliser les entreprises à la RSE et développer l'échange de bonnes pratiques ? - Comment promouvoir la RSE auprès des PME ?

- Diversité, convergence et transparence des outils et pratiques de RSE.

- RSE et développement économique des pays en voie de développement.

Outre une analyse des freins au développement de la RSE et des facteurs le favorisant, le forum a formulé un certain nombre de recommandations sur la nécessité d'inclure la RSE dans les cursus universitaires, de développer des réseaux d'échanges de bonnes pratiques, de respecter et promouvoir les grands textes internationaux concernant par exemple les droits de l'homme. Toutefois, dans la mesure où le texte se limite à des recommandations sans favoriser ou imposer leur mise en œuvre, il est difficile d'imaginer quel sera son véritable impact.

Les labels

Le label " FSC " (Forest Stewardship Council) a été créé, en 1993, par l'ONG internationale du même nom. Il a été mis en place et diffusé à l'initiative d'organisations de défense de l'environnement (WWF, World Ressources Institute...) en partenariat avec divers acteurs économiques de la filière bois comme garantie de protection de l'environnement forestier.

Le label Max Havelaar est lié au commerce équitable et garantit (entre autres) revenu et prix décent, amélioration des conditions de travail des producteurs du Sud dans le respect des droit de l'Homme et de l'environnement : pas de travail forcé, pas de travail des enfants, pas de discrimination, liberté syndicale, etc.

La norme OHSAS 18 001 (Occupational Health and Safety Assesment Series) a pour objectif de maîtriser les risques au travail. (Engagement de poursuivre une politique de gestion des risques, identification et évaluation des facteurs et domaines de risques, mise en place d'objectifs et de programmes, sensibilisation et formation du personnel, etc).

La norme SA 8000 constitue une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs, (conditions de travail décentes). Elaborée en 1997, par un organisme américain, le CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency), aujourd'hui appelé SAI (Social Accountability International), elle s'appuie sur des grands textes de référence concernant les droits de l'Homme dont la déclaration universelle des droits de l'Homme de l'ONU, les conventions du Bureau International du Travail et la convention de l'ONU sur les droits de l'enfant. Les principaux domaines de la SA 8000 sont :

- le travail des enfants,
- le travail forcé,
- l'hygiène et la sécurité,
- les pratiques,
- la discrimination,
- le droit de réunion et de parole (syndicats),
- le temps de travail,
- la rémunération,
- le système de gestion.

A noter qu'en 2003, seules 4 entreprises françaises étaient certifiées SA 8000 à cette date.

Les AA 1000 series (AA pour accountAbility) ont été lancés en novembre 1999 : leur spécificité est d'aborder l'entreprise sous l'angle des processus qu'une organisation doit suivre pour rendre compte de sa performance. Les AA1000 ne proposent pas d'indicateurs prédéfinis mais des lignes directrices pour amener les entreprises et leurs parties prenantes à co-produire les indicateurs. Il s'agit en particulier de rendre compte (accounting) par le biais d'audit et de communication sur ses performances sociales et éthiques, en s'intéressant, en priorité, à la qualité du dialogue et à la participation des parties prenantes (stakeholders).

Les normes de référencement

Les normes ISO s'inscrivent dans un réseau d'instituts nationaux de normalisation rassemblant 148 pays, selon le principe d'un membre par pays, dont le secrétariat central, situé à Genève, Suisse, assure la coordination d'ensemble.
La norme européenne EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), lancée en 1995 par la Commission Européenne, est un outil de gestion pour tous types d'organisations leur permettant d'évaluer, d'améliorer et de rendre compte de leur performance environnementale.

Les agences de cotation

Créées à la fin des années 90 et au début des années 2000, les agences de rating social et environnemental évaluent la politique de responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Elles travaillent à partir d'analyses des documents publics, de questionnaires spécifiques, et de rencontres avec des responsables d'entreprises. Chacune a sa propre méthodologie ce qui ne simplifie pas le travail de réponse des entreprises et la comparaison entre leurs différentes notes. Les plus connus en France sont Vigeo, Terra Nova, etc.

L'ensemble de ces grilles et normes sont construites dans un processus d'échange où les acteurs obéissent à des rôles divers : militants, experts, élus d'états, représentants d'intérêts existant divers, ce qui complexifie la création de la norme. D'autres risques de dérive existent, tels que l'oubli de l'esprit qu'elles incarnent, l'appropriation au fin de communication, où le domaine réservé d'un certain langage excluant le public.

Mais de toutes ces grilles et indications nous pouvons retenir que :

- les indications sont bien présentes et suivant l'adage « nul ne doit ignorer la loi » , les organisations ne peuvent que difficilement faire fi de ces textes,
- ceci s'ajoute à l'aspect « atteinte d'un certain degré de responsabilité sociale et de comportements éthiques » comme facteurs clés de succès dans un environnement économique concurrentiel.

Notre réflexion s'achemine alors vers la difficulté d'évaluer, retraçant par là l'enjeu de la pérennité, facteur d'une véritable responsabilité éthique des organisations.

2. Les pratiques éthiques des organisations : les difficultés d'évaluer

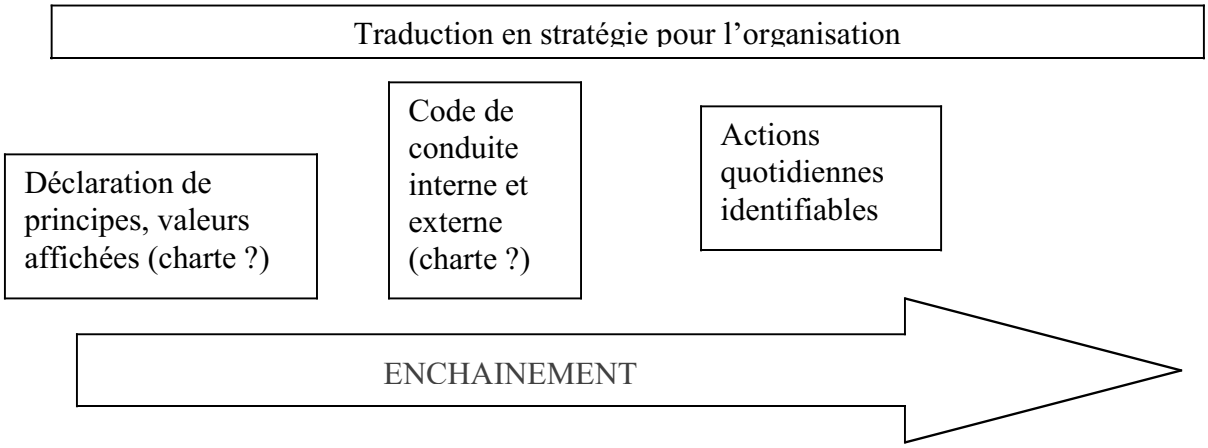
Notre réflexion portera donc sur la « durabilité » des comportements éthiques : entre effets médias et effets durables ; quels sont les critères premiers marquant la différence ?
Plusieurs interrogations subsistent en effet sur leur évaluation : information des parties intéressées (prenantes), mode de vérification, sens et objectifs du contrôle… (Igalens, 2004).
La Nous reposons la question subsiste: peut-on trouver un « guide des bonnes pratiques » permettant de hiérarchiser efficacement les actions, et surtout peut on vraiment évaluer la différence entre des effets « looc-kés » et des effets durables ?

2.1. Un exemple d'organisation des principes et des actions

L'observation d'entreprises comme Danone et Lafarge nous montre, à travers particulièrement l'engagement du dirigeant, que la responsabilité en terme d'éthique s'appuie d'abord sur la responsabilité économique et juridique, et ensuite que chaque organisation délimite elle-même ses zones de priorités. (Persais, 2004)
Ceci signifie qu'une action éthique, pour l'être, doit s'inscrire dans une cohérence globale, elle même inscrite dans une cohérence stratégique, aux tactiques repérables. (Le cas de l'entreprise Lafarge en est une bonne illustration).

Cette inscription nous parait possible à schématiser sous forme d'un processus de gestion intégrée, d'enchaînement, où chaque élément est dépendant du précédent : le schéma 1 nous montre cet enchaînement entre les valeurs affichées et les actions, enchaînement garant de la stabilité des positions de l'organisation. La mise en œuvre de cet enchaînement dépend de trois aspects majeurs :

- interaction entre les exigences de la pérennité de l'éthique dans le cadre de la RSE et du développement durable, et les impératifs liés au métier,
- liens entre les principes éthiques et les valeurs fortes portées par l'entreprise,
- rôle et implication des ou du dirigeant dans des stratégies intégrant des exigences durables en matière d'éthique.



Les étapes de déclaration de principes et de code de conduite sont souvent associées à l'écriture d'une charte éthique, formalisant les axes de l'entreprise dans cette voie.

Cette présence de charte éthique souligne la volonté des entreprises à identifier et perdurer les « bonnes conduites »inhérentes à l'éthique de l'organisation. Edictée unilatéralement par l'entreprise, c'est une déclaration d'intention (voir la charte de Suez), mais qui est vraiment applicable lorsque elle prévoit des sanctions, soumises à l'avis des représentants du personnel et affichée dans l'entreprise (force de règlement intérieur). L'enchaînement présentéLe continuum nous permet de voir la cohérence du chemin à parcourir pour l'organisation avant d'aboutir à des actions concrètes ; sans ce chemin préalable, les « bonnes pratiques » s'effondrent, l'appropriation reste fragile et la pérennité n'est plus assurée.

En positionnant ,sur une échelle verticale, des niveaux de comportement organisationnel, du plus faible en matière de responsabilité éthique au plus élevé, nous pouvons suggérer les étapes suivantes :

- D'abord des principes et des discours, et la création d'un comité éthique. A ce stade l'entreprise en est encore à une simple communication.
- Ensuite viennent les chartes éthiques, les codes déontologiques, les formations spécifiques, montrant le processus d'appropriation.
- Enfin, les comportements éthiques intégrés au management, voire une compétence éthique reconnue pour un management socialement responsable pouvant déboucher sur un véritable avantage concurrentiel. (le cas de Danone, affichant des valeurs comme l'enthousiasme, l'ouverture, l'humanisme et la proximité, rassemblant des actions sous le titre de double projet économique et social, et traduisant en terme de management interne, Danone Way, pour mieux rebondir en externe en est un bon exemple).

Ainsi, un esprit rapide pourrait en conclure que tout est mis en place pour une éthique durable… mais cette « durabilité » , pour exister véritablement a besoin d'être évaluée, comparée, pesée. Et la réponse donnée peut paraître encore garder des zones d'ombre.

Les agences de cotation sont là pour réduire cette ombre. Intégrant les trois données du développement durable (le triple bottom line ou ecology, equity et economy), elles ont une dimension globale du continuum demandé pour être efficace et crédible. Mais ces critères sont moins des critères de pertinence par rapport à la vision stratégique affichée que de la valeur globale des actions perçues par les collaborateurs.
De plus, dans le cadre de nombreuses agences, cette perception dépend de la situation (professionnelle, privée, sociale) de celui qui évalue son entreprise : on dénote ainsi une perception positive des cadres et actionnaires, mais une perception très peu confiante des jeunes entre 18 et 24 ans pour tout ce qui touche l'idée de responsabilité sociale, (Sondage Sofres Top Com 2001). Non pas que le terme leur soit rébarbatif…, c'est plutôt la confiance dans l'authenticité des actions de la part des entreprises qui est plutôt mise en doute…

2.2. Propositions de pistes pour la pérennité des actions éthiques

La pérennité des actions éthiques, en terme de responsabilité sociale nous paraît se situer principalement sur deux axes :

- L'axe des valeurs partagées, permettant d'assurer non seulement la pérennité dans l'organisation, mais également dans le cadre de la mondialisation.
- L'axe de la responsabilité managériale, mettant en action dirigeants et managers comme vecteurs de stratégie, déclarations et mise en pratique quotidienne des actions éthiques.

La démarche d'instrumentalisation des valeurs fondamentales, que nous avons soulevé dans le continuum, aide à la formalisation d'un cadre de référence et participe à la recherche de cohérence dans le fonctionnement collectif de l'organisation. Ces valeurs apparaissent en effet comme des éléments de continuité et de stabilité de l'organisation. Différents travaux ont mis en évidence l'influence de ces valeurs fondamentales sur la perception des problèmes, la prise de décision, le climat et les relations sociales.
Parmi ceux-ci, Kotter et Heskett (1992) établissent un lien entre le respect des valeurs affichées par l'entreprise et la longévité de celles-ci : de fait un grand nombre d'entreprises mondialisées attribuent ouvertement une grande partie de leur réussite à l'attachement aux valeurs fondamentales de leur groupe.
Une étude menée auprès d'une quarantaine d'entreprise œuvrant en France permet de différencier deux grands groupes de valeurs et de mieux repérer les lieux d'ancrage de ces valeurs fondamentales (d'après Mercier, 2001) :

- Les valeurs liées à la performance organisationnelle (création de valeur, innovation, excellence…) ou valeurs constitutives.
- Les valeurs liées à la performance relationnelle (confiance, loyauté, respect des personnes, des clients…) ou valeurs concernant les comportements.

Les travaux de Fons Trompenaars et Hamdem-Turner (2000) illustrent la direction prise par les organisations vers l'intégration des cultures existantes au sein des organisations et la capacité à intégrer des valeurs opposés, soulignant pour le manager, la « compétence transculturelle » ou capacité à intégrer des valeurs apparemment opposées et des cultures existantes au sein d'une même société organisée.

Dans ce contexte, le poids du management est donc un facteur clés de succès : nous avons montré dans d'autres écrits[2] que la piste de la confiance managériale permettait de concilier économique et social. Il nous paraît alors tentant de supposer un lien possible entre les caractéristiques d'un manager éthique et une vision éthique des affaires de l'entreprise.
Concilier l'économique et le social suppose en effet une philosophie fédératrice de la part des dirigeants afin que les ressources humaines contribuent à la création durable de la valeur dans le respect de l'humain. Cela doit conduire la fonction R.H. à « être le champion des salariés » (Péretti, 1999).
Tous les concepts de responsabilité sociale et développement durable ne peuvent être abordés que dans le cadre d'une vision managériale globale. Pour Tixier (2002) « très en amont de leur gestion, les dirigeants doivent aujourd'hui intégrer certains intérêts publics majeurs avec une vision à long terme des enjeux qu'elle implique. À terme, il n'existe par de domaine d'activité de l'entreprise qui n'intègre pas la dimension de développement durable…. L'entreprise devra réviser sa stratégie de développement à long terme en intégrant de nouveaux critères écologiques et sociaux dans ses prises de décision. Ceci concerne donc l'ensemble de la conduite des affaires d'une entreprise Une telle vision nécessite de concilier l'ensemble des actions externes menées par l'entreprise avec ses pratiques internes En effet, les observateurs exigeront de l'entreprise, donc de ses dirigeants, de la cohérence. Les managers devront alors trouver un équilibre entre les demandes de tous les partenaires. L'exercice est difficile, mais on ne peut l'envisager qu'en abandonnant l'idée d'une opposition radicale entre l'économique et le social. Il s'agit donc d'éviter les tensions entre des partenaires aux intérêts en apparence conflictuels.

Ces différentes approches nous montrent que :

- L'existence d'une éthique commune est tributaire des managers, des conditions de leur choix et de leurs capacités à porter les valeurs de l'entreprise.
- Ces valeurs, bases de l'éthique dépendent à la fois de la notion de pouvoir, d'incertitude vécue par les acteurs, ainsi que de l'orientation des valeurs dominantes vers la réalisation ou vers la qualité de vie et le rapport à autrui.

Nous reprendrons pour appuyer notre propos les trois formes d'éthique (de Woot, 2004) : une éthique de conviction relevant du domaine de la conscience, premier pas dans une démarche intégrée ; une éthique de responsabilité, mettant en valeur l'engagement de nos actes, les conséquences de nos décisions et de nos actions, et donc partagée sur la chaîne managériale ; une éthique d'avenir, incluant entre autres une exigence d'inquiétude pour tout ce qui engage l'avenir.

Pour conclure…

Une première conclusion rapide nous amènera à dire que la longévité et la pérennité de l'éthique et des comportements et actions dites socialement responsables dans des organisations est possible, si les valeurs affichées sont elles mêmes porteuses de pérennité, et dynamisées comme telles, et si le continuum valeurs/action est soutenu par les acteurs.

Nous y ajouterons que, entre les paradoxes économiques et politiques des états et des entreprises, la montée en puissance des ONG joue un rôle d'alerte et de propositions non négligeables en dépassant la notion d'éthique comme simple respect de l'intégrité. En posant la question : « dans quel monde voulons nous construire ensemble », elles interrogent les organisations, mais également les individus en tant que citoyens.

Alors finalement, l'éthique a-t-elle encore de beaux jours devant elle : oui, son problème résidant dans les critères de reconnaissance intra et inter organisation.
L'éthique peut continuer à se développer rapidement ?: oui mais le chemin du durable est le même pour tous : passer du niveau déclaratif propre à toute entreprise citoyenne, à un niveau suffisamment synergique pour intégrer l'éthique à tous les niveaux est un chemin assez long à parcourir.
L'éthique n'est ni un terme, ni une charte, ni un code. C'est un chemin, une construction propre correspondant aux besoins de repères des individus. Les valeurs de l'éthique et du socialement responsable ont de beaux jours devant elles et ne sont pas près de s'éteindre. Toute entreprise, partie prenante de l'économie est dans l'obligation de fournir un rapport normalisé exposant le système de management de sa responsabilité sociale,à partir d'un référentiel universel de principes et de valeurs.
L'audit social applique cette dimension dans la formation et la certification d'auditeurs spécialisés dans la conformité des rapports de RSE. . Mais ces réflexions et ces actions d'évaluation sont loin d'être finalisées pour toutes….c'est une belle perspective de chantier pour nos organisations.

[2] « La confiance dans les organisations face au enjeux économiques et sociaux du développement durable », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, N°207, P107-118, (en collaboration avec JY Saulquin), Mai Juin 2004.

Bibliographie

ALLOUCHE, J., HUAULT, I., SSHMIDT, G., (2004), Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?. *Congrès AGRH*, Sept, Montréal, 2389-2412.

BOASSON C., WILSON A., (2002). Responsabilité sociale et stratégie d'entreprise. *L'Expansion Management Review*, Décembre. 102- 111.

BISESI, M. (2005). The governance of not-profit organizations ; The future of philanthropy, ethics, and management. *Journal of Policy Analysis and Management*. Vol 24. N°1. 202-207.

CHAUVEAU, A, ROSE J.J, (2003). L'entreprise responsable. Editions d'organisation.

CLAUDE JF, (2001). Panorama de prescriptions et normes du développement durable. *Cahiers Qualité Management, Développement durable. Le challenge du XXIe pour les entreprises* n°7. 99-118

FRAY, AM ; SAULQUIN, JY. (2004) La confiance dans les organisations face au enjeux économiques et sociaux du développement durable. *Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, N°207. Mai Juin. 107-118.

IGALENS, J. (sous la direction de) (2004). *Tous responsables.* Editions d'Organisation.

IGALENS J. (2004). Comment évaluer les rapports de développement durable ? *Revue Française de Gestion*. Vol 30. N°152. Sept/Oct. 151-166.

IGALENS, J. DEHERMANN-ROY, E. (2004). Les codes de conduite : une exigence légitime, une efficacité contestable. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Octobre. 27-43.

IGALENS, J. JORAS, M. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris. Edition d'Organisation.

JORAS, M. (2002). L'émergence d'un référentiel universel d'exigences éthiques. *Entreprise Ethique.* N°16.Avril. 3240.

KANT E., (1788), *Critique de la raison pratique*, PUF, Paris, 1993.

LAURIOL, J. (2004). Développement durable et corps de doctrine. *Revue Française de Gestion*. Vol 30. N°152. Sept/Oct. 137-150.

MERCIER S., (2001), L'instrumentalisation des valeurs : une ressources stratégique pour l'entreprise ?, *Gestion,* Vol 26, n°2 : 1218.

MERCIER S., (2001). Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises ? *Revue Française de Gestion*, Nov-Dec. 62-69.

MORIN E., (2002). Réconcilier l'éthique et l'économique. *Les Echos,* 18 Octobre.

MOUSSE J. (1992). Le chemin de l'éthique. *Revue Française de Gestion*, Mars – Mai. 60-66.

PÉRETTI, J.M. (1999). Performance et globalisation. *Personnel - ANDCP*, 397, 71-74.

PERSAIS, E. (2004) Les rapports sociétaux, enjeux et limites, *Revue Française de Gestion*. Vol 30. N°152. Sept/Oct. 167-197.

TROMPENAARS F., HAMPDEN - TURNER C.M., (2000), *Building Cross Cultural Competence : how to Create Wealth from Conflicting value,* Londres, Yale University Press, XI.

WOOT (DE), P. (2005). *Responsabilité sociale de l'entreprise : faut-il enchaîner Prométhée*. Paris Economica.

Les incidences de l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH sur les performances des joint ventures euro-maghrébines.

Soufyane FRIMOUSSE
Doctorant
IAE de Corse,
frimousse@ univ-corse.fr ou sfrime@yahoo.fr

Depuis quelques années, la recherche en sciences de gestion a proposé un ensemble de travaux centré sur l'alignement entre la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et les performances de l'entreprise. Dans cette optique, les auditeurs sociaux et 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 en s'intéressant notamment à l'identification du positionnement de la FRH dans l'entreprise. Dans le cadre de l'espace euro- méditerranéen, la problématique relative à l'émergence d'un modèle de GRH adapté au contexte maghrébin, prenant en compte ses spécificités managériales, démographiques, législatives, culturelles, historiques et géographiques, revêt un intérêt majeur. A l'heure actuelle, de nombreux chercheurs considèrent que la GRH au Maghreb demeure, de manière générale, administrative et non pas stratégique. Ce constat pose problème. En effet, la ressource rare n'est plus seulement le capital ou la technologie mais aussi et surtout la compétence humaine motivée. La GRH assume ainsi : une responsabilité économique avec la considération des ressources humaines en tant qu'investissement de l'entreprise ; une responsabilité juridique car le respect des textes législatifs, réglementaires et conventionnels protégeant le salarié s'impose à l'administration et à la gestion du personnel ; une responsabilité sociale dans la quête de la valorisation et de la motivation des hommes au travail (Boyer, Equilbey, 2003). Ainsi, la GRH représente un élément fondamental du système de gestion et constitue un facteur de différenciation et de compétitivité des entreprises.

Le rapprochement entre l'Union européenne (UE) et le Maghreb contraint donc les entreprises locales à renouveler leurs politiques et pratiques RH afin d'acquérir des avantages compétitifs. Dans cette perspective, la joint venture euro-maghrébine, correspondant à une entreprise conjointe entre entreprises européennes et maghrébines, peut s'avérer être une option stratégique adaptée à ce nouveau contexte. D'une part, elle contribue, sous certaines conditions, au développement des firmes locales ; et d'autre part, elle permet, à l'aide de partenaires dûment choisis de diffuser les bonnes pratiques de GRH. Ce processus, d'adoption de politiques et pratiques nouvelles, est sélectif et/ou créatif.

En d'autres termes, l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH, désignant le mouvement d'accumulation, d'acquisition, de consolidation et de combinaison des ressources et compétences clés (De la Ville, Grimaud , 2001), correspond-t-il à une simple duplication des pratiques (effet du pays d'origine) ou au contraire s'adapte-t-il aux spécificités locales (effet du pays hôte) ? (Geary et Roche, 2001). Y-a-t-il une convergence des pratiques ? Ou au contraire y-a-t-il un phénomène d'affirmation des particularismes locaux ?

Convergence et contingence sont-elles incompatibles ou indissociables ? Peut on parler d'hybridation des pratiques de GRH ?

Cette contribution a donc pour objectif d'analyser la diffusion des pratiques de GRH et ses répercussions sur la performance de la joint venture euro-maghrébine. L'analyse s'inscrit dans l'optique plus générale de la participation d'un tel processus à l'éventuelle convergence des pratiques de GRH dans l'espace euro-maghrébin.

1. Apprentissage stratégique des pratiques de GRH et performances de la JV euro-maghrébine.

L'interrogation soulevée dans cette contribution s'articule autour du processus d'apprentissage stratégique des pratiques de GRH réalisé dans le cadre des joint ventures (JV) euro-maghrébines. La JV instaure d'une part, une interaction directe entre les parties laquelle favorise l'accès à des sources d'informations précieuses difficilement transférables en dehors d'échanges répétés ; et d'autre part, elle offre la possibilité aux partenaires d'obtenir des apports inattendus dans différents domaines et d'accroître ainsi leur expérience (Ingham, 1994). Cependant, bénéficier pleinement de ces divers avantages réclame aux entreprises une capacité à acquérir les connaissances, à les articuler, à les comprendre, à les assimiler et à les transmettre en interne. En d'autres termes, l'entreprise doit être en mesure de mettre en œuvre un processus d'apprentissage stratégique. Dans le cadre des relations partenariales euro-maghrébines, les systèmes de gestion constituent des vecteurs privilégiés de transferts et d'apprentissages organisationnels (Laval, Guilloux, Kalika, 1998 ; Ameziane, Benraiss, Bentaleb, 2000). La GRH est directement concernée par cet apprentissage (Ameziane et alii, 1999). Cet apprentissage a vocation à accompagner le développement de la GRH au Maghreb[1]. Le défi à relever pour les firmes maghrébines consiste à réviser leur GRH afin d'être plus performantes. La quête d'un équilibre entre l'économique et le social, de même que l'élaboration d'une stratégie de motivation du capital humain, constituent les bases de l'accroissement des performances de l'entreprise.

1.1. Diffusion des pratiques de GRH et performances.

Dans sa polysémie naturelle, la performance s'appuie sur des repères économiques (rentabilité, compétitivité), juridiques (conformité légale), organisationnels (compétences, cohérence…) ou sociaux (synergie, implication, satisfaction des salariés…) (Thévenet, Vachette, 1992 ; Louart, 1996). La performance économique correspond à la recherche du coût de production le plus bas possible tout en obtenant la valeur ajoutée la plus forte possible. La performance financière rend compte de l'efficacité et de l'efficience[2] de l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise. Quant à la performance technique, elle porte sur l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise qui se mesure par la productivité des machines et des hommes. La performance organisationnelle s'apprécie à travers la manière avec laquelle l'entreprise parvient à mettre à contribution l'ensemble de ses propres atouts dans le but d'atteindre ses objectifs.
Enfin, la performance sociale correspond à la satisfaction des besoins des consommateurs et aux attentes des travailleurs (création d'emplois, taux d'absentéisme, salaires…) (Arcand et alii, 2002a).
Les indicateurs de performance peuvent être regroupés selon qu'ils soient proximaux (performance sociale), intermédiaires (performance organisationnelle) ou distaux (performance économique) (Liouville et Bayad, 1995). D'une manière générale, les performances des entreprises sont très variées et de natures différentes. Néanmoins, toutes les entreprises sont confrontées à une triple exigence de technicité (fournir des produits de qualité), de compétitivité, de légitimité sociale (répondre aux attentes des consommateurs, des syndicats…) (Ziadi, 2001). Dans le souci d'influencer les comportements des acteurs, les entreprises développent des démarches d'action ressortissant de la GRH. Toutes ont vocation à agir sur les comportements d'acteurs en vue d'une meilleure performance. Afin d'appréhender les liens entre la performance de la firme et les pratiques de GRH, certaines approches incluent dans leurs réflexions le rôle joué par la stratégie de l'entreprise [3].
A cet égard, Youndt et alii (1996) distinguent deux systèmes : le premier est qualifié de « système administratif » et le second de «valorisation du capital humain». Le système administratif est le mieux adapté aux entreprises menant une stratégie centrée sur la réduction des coûts.

---

[1] Il n'est pas dans notre intention d'approfondir l'analyse de la GRH au Maghreb. Le lecteur intéressé par un développement plus exhaustif peut se référer notamment à Frimousse, Peretti (2005) et Scouarnec et Yanat (2005).

[2] Les deux indicateurs de mesure le plus souvent utilisés sont l'efficacité et l'efficicence. L'efficacité établit une relation entre les objectifs et les performances réalisées alors que l'efficience rapporte la performance aux moyens mis en œuvre. Enfin, l'effectivité est un rapport entre les résultats et le degré de satisfaction des salariés (Plane, 2003).

[3] Le lecteur soucieux d'obtenir plus d'informations sur les deux premières visions trouvera de nombreuses publications consacrées à cet effet. Cf, par exemple, Rojot et Le Flanchec (2004).

Le personnel est généralement peu qualifié et les systèmes de formation sont peu élaborés. A l'opposé, la performance des entreprises optant pour des stratégies de qualité et de flexibilité adoptent des systèmes de valorisation du capital humain. En ce sens, la sélection du personnel est plus rigoureuse et les programmes de formation plus individualisés. Toujours dans cette approche, Bolwijn et Kumpe (1996), ont démontré la succession, à travers le temps, de quatre facteurs fondamentaux de compétition : le rendement, la qualité, la flexibilité et l'innovation. Ces derniers sont à l'origine de diverses stratégies réclamant des pratiques de GRH bien distinctes.

Ainsi, les années 1960 ont été marquées par la recherche de rendement accompagnée d'une stratégie de réduction des coûts. Le travail se décomposait en simples tâches répétitives. En cela, la GRH se limitait à un rôle de contrôle et de mise en adéquation des salariés aux besoins de la production. Ainsi, l'autonomie était réduite à son minimum et les fonctions étaient séparées les unes des autres. A partir des années 1970, la qualité devient source d'avantage concurrentiel. Dès lors, la communication au sein de l'entreprise et l'implication des salariés sont favorisées. La décennie 80/90 a été symbolisée par la recherche de flexibilité. De ce fait, l'autonomie et la capacité d'adaptation étaient valorisées. Concernant le recrutement, l'attention se portait sur la polyvalence et la réactivité. Par ailleurs, une décentralisation de l'autorité s'est opérée.

Actuellement, la quête permanente de l'innovation amène à considérer la compétence humaine comme la source de la performance de l'entreprise.

Désormais, les ressources humaines représentent donc un enjeu majeur de la compétitivité de l'entreprise et des stratégies gagnantes. Plane (2003) parle de guerre des talents[4].

En effet, les changements de l'environnement économique, politique et social au niveau mondial placent l'entreprise devant de nombreux défis dont l'une des conséquences est un regain d'intérêt pour le facteur humain en tant que ressource et surtout en tant que source d'avantages compétitifs (Ulrich, 1991 ; Zghal, 2000 ; Becker, Huselid ; 2001 ; Evans et alii, 2002 ; Guérin, Wils, 2003). Selon Le Louarn et Wils (2003), les hommes sont des ressources ayant des compétences que les entreprises gèrent afin d'obtenir des résultats. Ainsi, les individus ne procurent de la valeur qu'à condition que des pratiques de GRH efficaces soient mises en œuvre pour exploiter leurs compétences (Barraud, 1999 ; Raad , 2002). Dans cette perspective, deux groupes de pratiques de GRH sont appliqués. Le premier rassemble les pratiques d'acquisition et de conservation du personnel de qualité (formation, évaluation et appréciation du personnel, sélection, recrutement…). Le second ensemble de pratiques vise à encourager l'adhésion des individus aux intérêts de l'organisation. Ce sont les pratiques de gestion de carrières, les systèmes de rémunérations… En somme, l'adoption de pratiques exemplaires devient un impératif pour toutes entreprises soucieuses de ses performances.

1.2. Grappes de pratiques, benchmarking : l'adoption de pratiques exemplaires.

Des chercheurs dont notamment Becker (1987), Zajack (1990) et D'Arcimoles (1995) ont démontré que des pratiques de ressources humaines prises isolément agissent sur la performance de l'entreprise. Ces derniers s'inscrivent dans une perspective unidimensionnelle. A l'opposé, l'approche pluridimensionnelle propose d'appréhender les pratiques de GRH de manière globale et non plus parcellaire. Ceci offre une grille de lecture amenant à intégrer le concept d'ajustement. Ce dernier a été transposé pour la première fois au domaine de la GRH par Baird et Meschoulam (1998). Les études inscrites dans une approche pluridimensionnelle convergent vers les mêmes résultats à savoir une relation positive entre GRH et performance (Allouche et alii, 2004).

Certains auteurs adoptent une démarche de type universaliste en affirmant qu'un ensemble spécifiques de pratiques de RH procure toujours les meilleurs résultats. Cette approche est également désignée sous les appellations de *best practices* et de *one best way* (Mc Mahan et alii. 1999). Selon l'approche de contingence, les pratiques de GRH doivent être alignées en fonction des facteurs de contingence de l'organisation (Delery et Doty, 1996). Selon l'approche configurationnelle, les pratiques de GRH auraient un effet synergique entre elles. Cet effet de synergie entre les pratiques ajouté à leur interaction avec la stratégie provoquerait une meilleure performance de l'entreprise (Dyer, Holder 1998 ; Lepack et Snell, 1999). L'approche de configuration s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques regroupées à l'intérieur d'une grappe[5] plutôt que des pratiques individuelles. Une forte complémentarité entre les pratiques de GRH est plus important que la somme des effets individuels (Wright, Snell 1991, 1998; Mac Duffie, 1995 ; Igalens, Barraud, 1997 ; Barraud-Didier, Guerrero et Igalens, 2003).

[4] La notion de compétence renvoie au savoir-faire et au savoir agir tandis que la notion de talent renvoie au savoir faire mieux que les autres (Plane, 2003).

[5] Grappe est la traduction du terme américain « bundle ».

A titre d'exemple, si une entreprise décide d'instaurer une politique de formation et de développement de la main d'œuvre, elle doit parallèlement recruter et sélectionner. De plus, la réunion des pratiques de GRH permet de véhiculer un message cohérent aux employés (Mac Duffie, 1995 ; Delery, Doty, 1996 ; Arcand et alii, 2002b). D'un point de vue théorique, Dyer et Reeves (1995) justifient cette logique en soulignant que puisque les aptitudes des salariés et leur motivation influencent la performance de l'entreprise, il est par conséquent nécessaire que les pratiques soient regroupées afin de les améliorer simultanément.

En cela, les entreprises sont de plus en plus attentives à leurs modes de gestion et de production. Dans le cadre de l'étude réalisée en France sur les meilleures pratiques RH des entreprises du CAC 40, Bournois et alii (2003) soulignent que le rôle du DRH est d'adapter l'organisation aux enjeux stratégiques, de proposer des plans d'actions et de réussir leur mise en place et leur acceptation par les salariés. Dans cette optique, le recours au benchmarking est un instrument au service de la compétitivité. Le benchmarking est une stratégie permettant à une firme de comparer sa performance avec celles des compétiteurs, aidant ainsi à progresser (Ahmed et alii, 1996). Selon Voss et alii (1997), le benchmarking contribue à l'amélioration de la connaissance des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence. Pour Camp (1989) et Longbottom (2000), le benchmarking se définit comme une recherche des pratiques exemplaires[6]. 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 d'entreprises 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 afin de distinguer les écarts de performances, la mise en place d'un plan d'action pour atteindre les objectifs de performance. Dans le cadre des JV euro-maghrébines, le recours au benchmarking ne sera efficace que si et seulement si les comparaisons réalisées resituent les pratiques managériales dans un espace social, économique et politique (Livian, Barret, 2002).

2. Modèles de gestion, performances et internationalisation des firmes dans l'espace euro-maghrébin.

Plusieurs modèles de management se sont succédés dans l'histoire. Le modèle mécaniste correspondait à la combinaison des moyens pour assurer le développement optimal de la firme. Les principes sont universels et identiques dans toutes les entreprises. Ce modèle se caractérisait par une division du travail, une coordination des tâches et l'exercice de l'autorité. Le modèle mécaniste convenait à un environnement stable. Avec le modèle organique, l'entreprise s'efforce d'être flexible et décentralisée afin de répondre aux fluctuations de l'environnement devenu instable. L'homme « robot » devient l'homme « collaborateur » intelligent et motivé. L'autorité est remplacée par la participation et la responsabilité raisonnée. Le modèle mécaniste et organique se veulent universels. Toutefois, la globalisation a fait émerger un modèle descriptif empruntant la voie de la recherche de modèles de gestion novateurs appropriés aux contextes (Orsoni, 2003).

En effet, toute société se base sur un important édifice de représentations. Par voie de conséquence, ces évidences locales sont à considérer dans le fonctionnement et la gestion d'une entreprise (D'Iribarne, 1987 ; 2000 ; 2003). Dans le cadre des JV euro-maghrébines, la diversité contextuelle des firmes partenaires accroît la complexité de la gestion de la structure commune. Afin de gérer cette diversité contextuelle deux grandes approches existent : l'approche contingente (culturaliste) qui fait état d'un puissant lien entre contexte et mode de management et l'approche convergente (universaliste), selon laquelle le contexte n'a qu'une incidence minime sur les modes de gouvernance (Chevrier, 1996). Au Maghreb, la problématique relative à la convergence et à la contingence des pratiques de GRH revêt un intérêt majeur. En effet, le rapprochement avec l'UE et le développement des formes de l'internationalisation des firmes participent, par le biais de l'expatriation notamment, à la diffusion de pratiques. Pourtant, il est impossible de parler de convergence totale car les réalités locales des firmes européennes et de leurs homologues maghrébines sont différentes. Assistons-nous à l'émergence d'une GRH hybride dans l'espace euro-maghrébin oscillant entre convergence et contingence ?

[6] 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).

2.1 L'expatriation : vecteur de convergence des pratiques de GRH.

Dans le cadre de l'internationalisation des firmes, Cerdin a proposé un modèle du rôle des expatriés sur la diffusion des pratiques de GRH. Ce dernier est axé sur l'influence de facteurs[7] propre à la multinationale et d'autres appartenant à la filiale locale (distance culturelle…) sur les expatriés. Ce modèle attribue à l'expatrié un rôle de « *conveyor belts* »[8] de pratiques de GRH. Par voie de conséquence, dans le cadre des JV euro-maghrébines, l'adaptation des expatriés aux postes proposés est un élément primordial pour accompagner le processus d'apprentissage stratégique et accroître les performances des firmes locales.

L'adaptation se définit comme l'état de relation harmonieuse avec le milieu dans lequel l'individu peut satisfaire la plupart de ses besoins et répondre aux demandes de ce milieu. 62% des échecs des missions d'expatriation sont dus à une non adaptation du conjoint ou de la famille et 58% à une non adaptation de l'expatrié en personne à son nouvel environnement[9]. D'après Black et alii (1991), l'adaptation présente trois dimensions : l'adaptation au travail (encadrement, responsabilité), l'adaptation à l'interaction (contacts avec les membres de la communauté d'accueil) et l'adaptation générale (conditions générales de vie). Le modèle proposé par Black et alii (1991) se rapproche des travaux de Waxin et alii (1997) pour qui les déterminants de l'adaptation sont composés des caractéristiques du poste proposé à l'étranger (différences avec le poste précédent, clarté du rôle), de la situation (préparation, soutien des collègues) et de l'individu lui-même (expériences, connaissances de la culture).

Afin de faciliter l'adaptation des expatriés, Cerdin et Peretti (1997) insistent sur l'importance de la phase de préparation précédent l'expatriation. Plus une personne est bien informée sur le futur travail auquel elle sera affectée, plus son adaptation sera réussie. En fait, les traits de personnalité, les aptitudes relationnelles, les facteurs de motivation à l'expatriation, la situation familiale, les aptitudes linguistiques et pédagogiques devraient être systématiquement évalués lors de la sélection des expatriés (Charles-Pauvers, Wang, 2003 ; Ali et alii, 2003 ; Mérignac, Roger, 2004). En d'autres termes, la sélection et l'adaptation des expatriés influencent directement le processus d'apprentissage stratégique des pratiques de GRH. Dans le cadre des JV euro-maghrébines, ce processus diffuse donc des outils et des méthodes de GRH universels dans le contexte maghrébin grâce notamment aux expatriés. En ce sens, les concepts de GRH convergent dans l'espace euro-maghrébin. Néanmoins, les pratiques de GRH ne peuvent être dissociés de l'environnement dans lequel elles sont appliquées. Par voie de conséquence, l'apprentissage stratégique renforce-t-il simultanément la convergence des pratiques de GRH et la considération des contingences locales ?

2.2 Convergence et contextualisation dans l'espace euro-maghrébin : vers un global/local mix ?

L'approche universaliste de la gestion affirme que certaines pratiques dites « bonnes pratiques » agissent significativement sur la performance de l'entreprise indépendamment du contexte. Par voie de conséquence, les modes de gestion et les formes d'organisation des différents pays convergeraient. Il en émane l'adhésion au *« one best way »* en matière de gestion. Cependant, cette vision est de plus en plus contestée (Schneider et alii, 2003). En effet, se basant sur l'échec des tentatives de convergence, du Tiers monde notamment, les précurseurs de l'approche contingente, parmi lesquels figurent Lawrence et Lorsch (1969), affirment que vouloir exporter des pratiques dites universelles sans tenir comptes des spécificités culturelles est source d'échec (Hofstede, 1987). Les limites de l'approche « universaliste » ont également été soulignées dans diverses recherches sur le management international des Ressources Humaines.

La polémique suscitée en France en 2002 par le PBC (Personal Business Commitment) adopté par IBM France a fait ressortir les différences d'acceptabilité des outils selon les pays (Peretti, 2002). L'hégémonie du modèle de gestion anglo-saxon s'est accélérée depuis l'effondrement du contre modèle soviétique avec la chute du mur de Berlin. Ce modèle est efficace économiquement mais il est aussi source de toxicologie sociale (chômage, exclusion…) (Chanlat, 2004 ; Dolan, 2000, 2004). Tidjani (1993, 2000) souligne l'inadaptation de ce modèle dans le contexte africain. De son côté Faye (2004) préconise l'abandon des modèles « prêts à porter » ou « prêts à l'emploi ». Huault et Charrière (2002) souligne l'inexistence d'une forme organisationnelle unique assurant la performance à toutes les entreprises. En effet, les acteurs des firmes s'ancrent dans une tradition culturelle profonde, laquelle revêt des significations particulières. Par conséquent, la mise en œuvre de nouvelles pratiques est réalisable à condition que ces dernières soient en accord avec l'ensemble des représentations des membres de l'entreprise.

---

[7] Notre objectif n'est pas ici de fournir un développement exhaustif des caractéristiques de ces facteurs. L'intérêt est plutôt de comprendre le rôle de l'expatriation sur l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH.

[8] Expression empruntée à Cerdin (2003, 2004) assimilant l'expatrié à un convoyeur/transporteur de pratiques de GRH.

[9] Source : Pirus, (2003).

Chaque entreprise doit identifier les défis de son environnement externe et de ses caractéristiques internes. L'analyse de ces défis lui permet d'inventer les politiques et pratiques adaptées et donc efficaces.

L'approche contingente conduit donc à rechercher ce qui est particulier au contexte et les variables qui l'influencent pour les prendre en considération dans les pratiques managériales (Sheppeck et alii, 2000 ; Zghal, 2000 ; Tregaskis et alii, 2001). L'uniformisation des pratiques à l'aide d'une culture forte qui transcenderait les cultures nationales comporte de nombreux risques. En effet, remettre en cause les modalités managériales nationales, revient à enfreindre des règles culturelles et à bouleverser des équilibres sociaux établis, pouvant susciter des frustrations et des réactions brutales. A ce titre, les travaux menés par Valax et Palmero (2005) consacrés aux résistances culturelles des informaticiens marocains vis à vis de l'implémentation d'un ERP, en sont d'ailleurs une très bonne illustration. Reprenons également l'exemple des cercles de qualité cité par Orsoni (2003). Ces derniers apparaissent comme une technique adaptée et motivante pour le personnel nippon de Toyota. Cependant, la transposition auprès des ouvriers maghrébins de Renault n'a donnée aucun résultats. En ce sens, Orsoni (2003) affirme qu'il est difficile de nier la diversité religieuse, ethnique et culturelle au nom de la parole du dominant lequel nierait la personnalité du dominé.

Dès lors, gérer la dimension contextuelle d'une JV euro-maghrébine nécessite un nécessaire processus de traduction culturelle au risque de conduire à l'incompréhension, au conflit et finalement à l'échec. Le cas des JV sino-étrangères est à prendre en exemple. En effet, dans la plupart de ces dernières, les pratiques oscillent entre une standardisation de pratiques importées dont l'introduction est imposée par la firme multinationale et l'utilisation de pratiques locales (Charles-Pauvers, Wang, 2003). Il en émane un modèle de gestion hybride qualifié par Warner (2000) de « *soft convergence* » ou « de *soft divergence* ».

Comme tout système de gestion, la GRH est influencée par la dimension contextuelle. Les approches émanant des travaux de Hofstede (1987), D'Iribarne (1989, 2003) et Hall (1979), expliquent l'influence des valeurs exprimées dans une société sur à la fois le comportement, le style de gestion et les pratiques managériales. D'autres chercheurs, dont notamment Bellon et Gouia (1998) ont souligné l'importance de l'environnement externe sur la prédominance de certaines pratiques managériales dans une firme. Apparaît ainsi la notion d'avantages territoriaux construits.

Ces fondements théoriques se rapprochent de l'approche institutionnaliste. Selon cette dernière, les institutions (système éducatif…) modèlent les spécificités des entreprises (Cazal, 2003 ; Livian, Barret, 2002). Ainsi, la diffusion et l'utilisation de certaines pratiques dépendent à la fois des politiques et des conditions de régulation contraignant l'environnement économique des entreprises (Gooderham et alii, 1999).

Fabi et alii (1993) synthétisent l'ensemble de ces approches en considérant les facteurs externes divisés en deux catégories : les facteurs d'ordre commercial et ceux d'ordre sociétal. Les facteurs commerciaux correspondent à la structure industrielle d'une localité. L'analyse de cette dernière permet de présumer de certaines pratiques de GRH. Le niveau de sophistication technologique exerce aussi un impact sur la GRH. Parmi les facteurs sociétaux, la structure politico-légale fournit les lois et règlement à respecter en matière de droits civils et de travail.

La GRH est aussi influencée par son environnement interne. Fabi et alii (1993) les subdivisent en deux groupes : les facteurs humains et les facteurs organisationnels. Les facteurs humains regroupent le profil du dirigeant, sa vision entrepreneuriale et la présence syndicale. Les principaux facteurs organisationnels influençant la GRH sont la taille, le domaine d'activité, le type de stratégie, la structure organisationnelle. Mintzberg (1982) soutient que la formalisation prend davantage d'ampleur à mesure que la taille organisationnelle s'accroît en nombre d'employés. Le domaine d'activité dans lequel évolue l'entreprise agit directement sur la mise en place de pratiques de GRH. En effet, l'organisation du travail et les exigences envers le personnel varient selon le secteur d'activité et la technologie. La structure organisationnelle correspond d'une part, à la répartition des rôles et services au sein d'une entreprise ; et d'autre part, à l'analyse des relations entre les services et les rapports hiérarchiques (Helfer et alii, 1998 ; Desreumaux, 1998 ; Rojot, 2003). Les différences structurelles provoquent une classification à deux formes : la structure mécaniste dans laquelle l'autorité est concentrée et la structure organique très décentralisée (Burns et Stalker, 1961). Selon Mintzberg (1982), toutes les structures se répartissent selon cinq grandes catégories : la structure simple, la structure bureaucratique mécaniste, la structure bureaucratique professionnelle, la structure divisionnalisée et la structure adhocratique.[10] Chaque configuration exprime un niveau de formalisation des pratiques de gestion, réduites à sa plus simple expression dans les organisations entrepreneuriales et amplifiée à l'autre extrême dans les structures machinistes et diversifiées (Garand, 1999). En fonction du type structurel de l'entreprise, de la stratégie privilégiée (concentration, différenciation, diversification…) et du stade de développement, la GRH adaptée est différente.

[10] En regard des objectifs de cette section, il n'est pas dans notre intention d'approfondir l'analyse des structures organisationnelles, cette démarche ayant déjà été présentée par Mintzberg (1982). Seule une présentation synthétique a été réalisée.

Dans l'espace euro-maghrébin, de nombreuses caractéristiques démographiques,
économiques, culturelles soulignent un contexte très différent pour les entreprises maghrébines et celles d'Europe (Bellal, 1994 ; Chennoufi, 2001). L'approche contingente semble donc exclure la duplication de modèles importés. En effet, les réalités locales d'Europe et du contexte maghrébin n'étant pas similaires, les bonnes pratiques européennes ne sauraient être également efficaces sur ces territoires. Toutefois, de nos jours cette vision restrictive démontre ses limites.
De ce point de vue, dans chaque pays, les entreprises les plus performantes se sont appuyées sur des pratiques universelles. Par voie de conséquence, la logique de la contingence n'est pas incompatible avec celle de la convergence. D'ailleurs, les mutations technologiques, l'environnement économique international, la démographie sont autant de facteurs de contingence qui tendent à converger. Les évolutions technologiques semblent aujourd'hui un défi que les responsables des Ressources Humaines de chaque pays doivent relever.
L'environnement économique international impose aux entreprises les mêmes exigences en terme de compétitivité. Dans les différents pays, la recherche de souplesse, de flexibilité et de réactivité favorise des évolutions semblables. Le développement de l'emploi précaire et/ou celui de la qualification et de la polyvalence sont deux réponses constatées. Le cadre réglementaire constitue une des spécificités nationales les plus importantes en matière de GRH. Ce dernier connaît une certaine stabilité. L'entrée en vigueur du nouveau code de travail au Maroc le 7/06/2004 illustre la convergence. Au niveau de la démographie, elle apparaît comme une importante source de différence entre pays. Les pays européens sont confrontés à des évolutions comparables. Leur population en âge de travailler (16-65 ans) a déjà cessé de croître (en Italie) ou le fera dans les prochaines années. A l'inverse au Maghreb, la population en âge de travailler est très importante. En ce sens, la gestion de carrière et des âges diffère au Nord et au Sud de la Méditerranée (Frimousse, Peretti, 2004).
Ce rapprochement des contextes favorise la convergence des pratiques managériales. En effet, dès lors que les firmes sont confrontées aux mêmes pressions concurrentielles, elles optent pour des pratiques similaires (Gooderham, Brewster, 2003 ; Fenton-O'Creevy et alii., 2003). De surcroît, avec la volatilité des firmes et les systèmes d'information et de communication, les pratiques se propagent d'un pays à l'autre favorisant leur homogénéisation (Fenton-O'Creevy, 2003). A cet égard, la recherche menée par DIORH (2002 ; 2004) au Maroc révèle un haut niveau de développement des pratiques de GRH dans les filiales de multinationales. En fait, le développement de relations partenariales entre les firmes étrangères et maghrébines[11] (JV, fusions-acquisitions…) et l'accroissement des flux d'expatriés participent à la convergence des pratiques de GRH. Peretti (2004) constate une convergence d'une part, dans l'approche du métier et de la vision de la GRH ; et d'autre part, au niveau des cadres réglementaires qui évoluent dans le même sens.
Toutefois, face à l'approche universaliste, les facteurs de contingences se réaffirment. Les outils convergent mais l'utilisation est différente. En d'autres termes, actuellement, le débat sur la contingence et la convergence de la GRH au Maghreb reste ouvert. Une forte convergence s'accompagne de la persistance des particularismes. Les deux phénomènes coexistent donc. Ainsi, mêmes si les entreprises sont soumises à certaines obligations fondamentales universelles (engagement pour la qualité…), l'interprétation et les modalités locales d'expression de ces aspects restent le plus souvent spécifiques (Prime, 2001 ; Peretti, 2002). Tregaskis et alii (2001) parle de « *global/local mix* ». Les travaux d'Ogliastri (1997, 2004) sur la Colombie sont très intéressant pour l'espace euro-maghrébin. Ce pays connaît une diffusion des pratiques de GRH issues des Etats-Unis à laquelle se mêle une contextualisation par rapport aux spécificités locales colombiennes. La GRH est universelle mais elle prend des formes diverses selon les contingences locales (Boukraa, 2004).

[11] Cf par exemple : Ameziane et alii (1999), Bentaleb (2002) et Laval et alii (2000

Conclusion

Cette contribution s'est efforcée de soulever la problématique relative à la répercussion du processus d'apprentissage stratégique sur l'éventuelle convergence des pratiques de GRH sur l'espace euro-maghrébin. Ce nivellement des pratiques permet-il aux entreprises maghrébines d'accroître leurs performances ? Les analyses se sont également intéressées à la dialectique « pratiques universelles » et « pratiques contingentes » car paradoxalement la mondialisation accentue les spécificités locales. D'où l'intérêt porté à l'émergence d'une GRH appropriée au contexte euro-maghrébin caractérisée notamment par l'adaptation de pratiques importées aux spécificités du contexte local. En d'autres termes, afin d'être pertinent et efficace, les méthodes et outils de GRH diffusés sont à adapter à la réalité et au vécu des entreprises évoluant dans les contextes nationaux maghrébins. Entre mimétisme et créativité, les entreprises évoluent dans une dynamique conflictuelle pouvant constituer la base d'une nouvelle réflexion sur l'élaboration de concepts et outils GRH acceptés par l'ensemble des acteurs socio-économiques au Maghreb. Mouri (2005) parle d'une GRH réflexive.
Le dispositif de recherche mis en place pour mener à bien ces travaux combine une méthodologie qualitative et quantitative. 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 (Jick, 1979 ; Saunders et alii, 2003). Il s'agit d'utiliser simultanément les deux approches pour leurs qualités respectives. La réalisation des entretiens procure une représentation inductive de la réalité (approche qualitative). L'entretien et l'analyse de contenu permettent d'explorer la thématique concernant l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH (ASPGRH) auprès d'un échantillon de JV euro-maghrébines. 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 de JV mais également d'autres modalités d'internationalisation des firmes. Ceci permet d'enrichir l'analyse par des approches comparatives et complémentaires.
Si le champ du management international dans le contexte euro-méditerranéen est fascinant par sa variété et sa complexité, il demeure néanmoins un champ embryonnaire réclamant une grande exploration afin de s'évertuer à apporter quelques éclaircissements aux nombreux futurs défis.

Bibliographie

AHMED, N.U., R.V. MONTAGNO ET R.J. FIRENZE. (1996). Operations strategy and organizational performance : an empirical study, *International Journal of Operations & Production management*, vol.16, n° 5.

ALI, A., K. VAN DER ZEE ET G. SANDERS. (2003). Determinants of intercultural adjustment among expatriate spouses , *International Journal of Intercultural Relations*, 27

ALLOUCHE, J., M. CHARPENTIER ET C. GUILLOT-SOULEZ. (2004). Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières, *15e Congrès annuel de l'AGRH*, Montréal.

AMEZIANE, H. ET ALII. (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.

AMEZIANE, H., BENRAISS, A., BENTALEB, C. (2000), Pratiques de GRH dans les entreprises marocaines partenaires d'entreprises françaises, in: *Audit Social et progrès du management,* 2e Université de printemps de l'IAS, Marrakech.

ARCAND, M., G. ARCAND., M. BAYAD ET B. FABI. (2002a). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance de la firme : une validation de la théorie des « bundles », *13e congrès annuel de l'AGRH, GRH et stratégie*, Nantes.

ARCAND, M., M. BAYAD ET B. FABI. (2002B). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes, *Annals of public and cooperative economics*. Vol.73. n°2

BAIRD, L. ET I. MESCHOULAM. (1988). Managing to fits of strategic human resource management, *Academy of Management Review*. Vol. 13 n° 1.

BARRAUD, D. (1999). *Contribution à l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise : le cas des pratiques de mobilisation*, Thèse de doctorat, Université de Toulouse I.

BARRAUD-DIDIER, V., S. GUERRERO ET J. IGALENS. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur les performances des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 47.

BECKER, B. (1987). Concession bargaining : the impact on shareholder's equity, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, n°3.

BECKER, B.E. ET M.A. HUSELID. (2001). *The strategic impact of HR*, Harvard Business School Review.

BELLAL, E. (1994). L'évolution de la gestion des ressources humaines au Maroc, in : *La problématique des Ressources Humaines au Maghreb*, ouvrage collectif GERRH.

BELLON, B. ET GOUIA, R. (1998), La polarisation des IDE dans l'espace méditerranéen. in Bellon B. et Gouia R., *Investissements directs étrangers et développement industriel méditerranéen,* Economica.

BENTALEB, C. (2002). Les pratiques de motivation des cadres des entreprises marocaines en relation de sous-traitance internationale, *2e Université de printemps de l'IAS, Audit Social et progrès du management*, Marrakech, mai.

BLACK, J.S., M. MENDENHALL ET G. ODDOU. (1991). Toward a comprehensive model of International Adjustement: an integration of multiple theoretical perspectives, *Academy of management Review*, vol. 16 n°2.

BOLWIJN, P. T. ET T. KUMPE. (1996). About facts, fiction and forces in Human Resource Management, *Human Systems Management*, 15.

BOUKRAA, R. (2004). La gestion des ressources humaines entre l'universalité du concept et les contingences historiques et culturelles., *Actes de la 13e journées africaines de RH*, Tunis.

BOURNOIS, F., J. ROJOT, ET J.L. SCARINGELLA . (2003). *RH, les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Paris, Editions d'Organisation.

BOYER, L., EQUILBEY, N. (2003). *GRH- nouvelles pratiques*, éditions EMS Management et Société.

BRILMAN, J. (2000). *Les meilleures pratiques de Management : au cœur de la performance*, Editions d'Organisations.

BURNS, J. ET G.M. STALKER. (1961). *The management of innovation*, Londres, Tavistok Publications.

CAMP, R. (1989). *Benchmarking : The searsh for industry best Practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee.

CAZAL, D. (2003), Management Interculturel, in : *L'Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.

CERDIN, J.L. (2003). International diffusion of HRM practices : the roles of expatriates, *Scandinavian Journal of Business Research*, vol.17, n°1.

CERDIN, J.L. (2004). Les carrières dans un contexte global, *Revue management et avenir*, n°1, juin.

CERDIN, J.L. ET J.M. PERETTI. (1997). Les cadres français expatriés : principaux déterminants d'une adaptation réussie, in : Tremblay M. et B. Sire, *GRH face à la crise : GRH en crise ?,* Presses HEC.

CHANLAT, J.F. (2004). Management et culture : quels modèles ?, *Symposium Euromed Marseille Ecole de Management et AGRH*, Marseille.

CHARLES-PAUVERS, B. ET Z. WANG. (2003). Gestion des ressources humaines et joint ventures sino- étrangères, in : *L'Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.

CHENNOUFI, A. (2001). Les stratégies de gestion des ressources humaines dans l'entreprise tunisienne de l'indépendance à ce jour, *Acte du 1er symposium international, Gestion des Ressources Humaines : Stratégies et pratiques,* Damas.

CHEVRIER, S. (1996). Le management de projets interculturels : entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la Tour de Babel., *Ecole de Paris du management*, www.ecole.org.

D'ARCIMOLES, C.H. (1995). *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines*, Paris Economica.

D'IRIBARNE, P. (1987). Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas, *Revue française de gestion*, septembre- octobre, n° 64.

D'IRIBARNE, P. (1989), *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil, Paris.

D'IRIBARNE, P. (2000). Management et cultures politique , *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, n° 128.

D'IRIBARNE, P. (2003). Management et cultures , in : *L'encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.

DE LA VILLE, V-I., GRIMAUD, A. (2001). La structuration des apprentissages stratégiques : une interprétation en contrepoint à travers la notion de blocage, in : Martinet, A.C., Thiétart, R.A., *Stratégies : actualités et futur de la recherche*, Vuibert FNEGE.

DELERY, J.E. ET D.H. DOTY. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Review*, vol.39. n°4.

DESREUMAUX, A. (1998). *Théorie des organisations*, Editions Management Société.

DIORH (2002), Fonction RH au Maroc , *DIORH*, Casablanca.

DIORH (2004), Fonction RH au Maroc , *DIORH*, Casablanca.

DOLAN, S.L. (2004). Les défis et les tendances de la gestion de RH en Espagne : une perspective de la pratique et de la recherche, *Symposium Euromed Marseille Ecole de Management et AGRH*, Marseille.

DOLAN, S.L. ET MARTIN I. (2000). *Los diez mandamientos para la direccion de persones*. Gestion 2000. Barcelona.

DYER, L. ET T. REEVES. (1995). Human resource strategies and firm performance : what do we know and where do we need to go ? *paper prepared for presentation at the 10th world congres of the International Industrail Relations Association*.

DYER, L. ET G. HOLDER. (1998). A strategic perspective of human resource management , in : Dyer L., *Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities*, Washington, Bureau of National Affairs.

EVANS, P.A.L., V. PUICK ET J.L. BARSOUX. (2002). *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*, Boston: Irwin-McGrawHill.

FABI, B., D. GARAND ET N. PETTERSEN. (1993). La GRH : contingences davantage qu'universalité? Opérationalisation d'un modèle de contingence, in : *Les aces du 4e congrès de l'AGRH, Universalité et contingence de la GRH*, Jouy en Josas.

FAYE, A.W. (2004). Valeurs culturelles et pratiques de GRH en Afrique subsaharienne : au-delà du discours incantatoire, *Symposium Euromed Marseille Ecole de Management et AGRH,* Marseille.

FENTON-O'CREEVY, M. (2003). The diffusion of HR practices within the multinational firm : toward a research agenda, *Scandinavian Journal of Business Research*, vol.17, n°1.

FENTON-O'CREEVY, M. ET P.N. GOODERHAM. (2003). International Management of Human Resources, *Scandinavian Journal of Business Research*, vol.17, n°1.

FRIMOUSSE, S., PERETTI, J.M. (2004). Audit social, apprentissage stratégique des pratiques de GRH et responsabilité sociale: vers une convergence euro- méditerranéenne ? *Actes de la 22e Université d'été des Auditeurs Sociaux*, IAS Luxembourg.

FRIMOUSSE, S., PERETTI, J.M. (2005). La gestion des ressources humaines dans le contexte maghrébin : entre convergence et contingence, in Scouarnec A. et Z. Yanat, *Penser la GRH au Maghreb*, (à paraître) éditions Vuibert.

GARAND, D.J. (1999). *Diagnostic théorique et empirique des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) : un bilan approfondi des difficultés et besoins de PME de production horticole*, Thèse de doctorat, Université de Metz.

GEARY, J., ROCHE, W. (2001). MNC and HRM practices in Ireland: a rejection of the new conformance thesis, *International Journal of Human Resources Management*, 12, février.

GOODERHAM, P.N. ET C. BREWSTER. (2003). Convergence, Stasis or divergence ? Personnel Management in Europe , *Scandinavian Journal of Business Research*, vol.17, n°1.

GOODERHAM, P.N., NORDHANG, O., RINGDAL, K. (1999), Institutional and rational determinants of Organizational practices : Human Resource Management in European firms, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44. n°3.

GUÉRIN G. ET T. WILS. 2003. La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine, in : *L'encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.

HALL, E. (1979), *Au delà de la culture*, Paris, Seuil.

HELFER, J.P., M. KALIKA ET J. ORSONI. (1998). *Management, stratégie et organisation*, Vuibert.

HOFSTEDE, G., (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, *Revue française de gestion*, septembre-octobre, n° 64.

HUAULT, I. ET CHARREIRE. (2002). *Les grands auteurs en management*, les éditions EMS Management et Société. Paris.

HYATT, L. (2001). Benchmarking : How does your organization measure up ?, *Nursing Homes*, Vol. 50, n° 5.

IGALENS, J. ET V. BARRAUD,. (1997). Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation, in : Tremblay M. et B. Sire, *GRH face à la crise : GRH en crise ?,* Presses HEC.

INGHAM, M. (1994). L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue française de gestion*, Janvier-février, n° 97.

JICK, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action, *Administrative Science Quaterly*, vol.12, n°4.

LAVAL, F., GUILLOUX, V., KALIKA, M. (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.

LAVAL, F., V. GUILLOUX ET M. KALIKA. (2000). Internationalisation de la GRH : spécificité des actifs et relations inter- organisationnelles, *XIe Congrès de l'AGRH : Internationalsiation de la GRH ?*, novembre.

LAWRENCE, P. ET J.W. LORSCH. (1969). *Organizational and Environment*, Harvard Business School.

LE LOUARN, J.Y. ET T. WILS. (2003). Mesurer la contribution de la GRH : un point de vue nord-américain, in : *L'encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.

LIOUVILLE, J. ET M. BAYAD. (1995). Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire, *Gestion 2000*, vol.1.

LIVIAN, Y.F. ET C. BARRET. (2002). Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la Gestion des Ressources Humaines : quelques propositions », in : Huault I., *La construction sociale de l'entreprise : autour des travaux de Mark Granovetter*, Editions ems Management et Société.

LONGBOTTOM, D. (2000). Benchmarking in the UK : an empirical study of practitioners and academics, *Benchmarking*: *an International Journal*, Vol.7, n° 2.

LOUART, P. (1996). Enjeux et mesures d'une GRH performante, in : Ferricelli A.M. et B. Sire , *Performances et Ressources Humaines*, Economica.

MAC DUFFIE, J.P. (1995). Human ressource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible prodcution systems in the world auto industry, *Industrial Labor Relations Review*, 48.

MC MAHAN, G., M. VIRIK ET P.M. WRIGHT. (1999). Theoritical perspectives for SHRM, *Research in personnel and human resource management*.

MÉRIGNAC, O. ET A. ROGER. (2004). L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation et la performance des cadres expatriés : l'effet direct et modérateur du profil familial., *15e Congrès annuel de l'AGRH, Montréal*.

MINTZBERG, H. (1982). *Structures et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris.

MOURI, H., (2005), Emergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie, complexité d'une construction conjointe, in : Scouarnec A. et Z.Yanat , *Penser la GRH au Maghreb*, (à paraître) éditions Vuibert.

OGLIASTRI E. (1997). El liderazgo organizacional en Colombia. Un estudio cualitativo *Revista universidad EAFIT*, Medellin.

OGLIASTRI E. RUIZ J.ET I. MARTINEZ. (2004). La Gestion Humana en Colombia, *Symposium au 15e congrès annuel de l'AGRH. Montréal*.

ORSONI, J. (2003). Management global ou management méditerranéen ? , in : Orsoni J., *Les châtaigniers de Tartavellu*, Albiana.

PERETTI, J.M. (2002). Convergence et contingence: modèles d'entreprises et stratégie du développement, *6e université d'été de l'ARFORGHE, rôles des ressources humaines dans la conduite du changement*, ARFORGHE, Hammamet (Tunisie), juillet.

PERETTI, J.M. (2004). Convergences et contingences en GRH, *Symposium Euromed Marseille Ecole de Management et AGRH*, Marseille.

PLANE, J.M. (2003). *Management des organisations*, 2e édition, Dunod.

PRIME, N. (2001). Culture et mondialisation : l'unité dans la diversité , *L'Expansion Management Review*, septembre.

RAAD G. (2002). La fonction ressources humaines : pour une meilleure compétitivité de l'entreprise au XXIe siècle, in : *4e Université de printemps de l'IAS, Relations euro-méditerranéennes* : *audit social et mise à niveau des entreprises et des institutions*, mai.

ROJOT J. (2003). *Théorie des organisations*, ESKA, Paris.

ROJOT J. ET A. LE FLANCHEC. (2004). Une étude de la relation entre stratégies d'entreprises et pratiques de GRH à travers l'enquête réponse, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 51, janvier-février-mars.

SAINT-PIERRE J., L. RAYMOND ET E. ANDRIAMBELON. (2002). Les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME., *6e Congrès international francophone sur la PME*, HEC-Montréal.

SAUNDERS, M., P. LEWIS, ET A. THORNHILL. (2003). *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall.

SCHNEIDER S. ET J.L. BARSOUX. (2003). *Management Interculturel*, Pearson Education France, Paris.

SCOUARNEC, A. ET Z. YANAT. (2005), *Penser la GRH au Maghreb*, Vuibert (à paraître).

SHEPPECK, M.A. ET J. MILITELLO. (2000). Strategic HR Configurations and Organizational Performance, *Human Resource Management*, Vol.39, n° 1.

THÉVENET, M. ET J. L . VACHETTE. (1992) . *Culture et comportements*, Vuibert.

TIDJANI, B. (1993). Management et cultures africaines, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 17.

TIDJANI, B. (2000). Le profil du responsable du personnel au Sénégal : le discours et la réalité in : *Africa Développement*, vol xxv n° 1 et 2.

TREGASKIS, O., N. HERATY ET M. MORLEY. (2001). HRD in multinationals: the global/local mix., *Human Resource Management Journal*, vol.11, n° 2.

ULRICH, D. (1991). Using human resources for competitive advantage, in : Kilman R. et I. Kilman, *Making organizations competitive*. Josiez-Bass: San fransico.

VALAX, M. ET S. PALMERO. (2005). Les résistances culturelles des informaticiens marocains aux ERP, in : Scouarnec A. et Y. Zanat, *Penser la GRH au Maghreb*, éditions Vuibert (à paraître).

VOSS, C.A., P. AHLSTRÖM ET K. BLACKMON. (1997). Benchmarking and operational performance: some empirical results, *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol.4, n° 4.

WARNER, M. (2000). Introduction : the Asia-Pacific HRM model revisited, *International Journal of Human Resource Management*, vol.11.

WAXIN, M., A. ROYER ET J.L. CHAUDON. (1997). L'intégration des expatriés dans leur nouveau poste : une approche contingente et quantitative, in : Tremblay M. et B. Sire, *GRH face à la crise* : *GRH en crise ?,* Presses HEC.

WRIGHT, P.M. ET S.A. SNELL. (1991). Toward a integrated view of Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, vol.1.

WRIGHT, P.M. ET S.A. SNELL. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in Strategic Human Resource Management , *Academy of Management Review*, vol.23, n°4.

YOUNDT, M.A., S.A. SNELL, J.W. DEAN ET D.P. LEPAK. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance, *Academy of Management Journal*, vol 39, n°4.

ZAJACK, E. (1990). CEO selection, succession, compensation and firm performance: a theoretical integration and empirical analysis, *Strategic Management Journal*, 11.

ZGHAL, R. (2000).*Gestion des Ressources Humaines*: *les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique*, Centre de Publication Universitaire, Tunis.

ZIADI, J. (2001). La relation entre le contrôle de gestion et les performances de l'entreprise : un essai de validation empirique (le cas des entreprises tunisiennes), *Revue Tunisienne d'Economie et de Gestion*, RTEG,n°18. Vol. XVIII., décembre, CPU, Tunis.

Flexibilité de l'emploi et performance organisationnelle : cas de la Tunisie

Kais GANNOUNI
Doctorant à l'IAE de Corse,
Faculté des Sciences Economiques
et de Gestion de Nabeul, Tunisie
Gannouni@fsegs.rnu.tn

Les années 90 ont débuté par une période de récession économique mondiale, la plus intense et la plus longue depuis les années 30. Divers pays l'ont traversée à des moments et des degrés d'intensité légèrement différents (Wedderburn, 1996). Mais dans l'ensemble, cette période a assombri la situation de toute activité économique. Les taux de croissance de production industrielle ont baissé, les bénéfices d'exploitation ont diminué, les licenciements pour motif économique et les fermetures d'établissement se sont intensifiés, le chômage s'est accru…rendant fort urgent l'intervention de l'Etat à travers de nouvelles politiques d'emploi (Dutailly, 1984 ; OIT, 1998). Deux mesures ont été adoptée : des mesures passives visant à limiter les conséquences sociales négatives du chômage, par le biais la subvention de l'emploi, l'indemnisation du chômage et la préretraite… et des mesures actives agissant sur le déséquilibre même par la promotion de la recherche de l'emploi, l'accroissement du capital humain, l'encouragement de l'investissement, la flexibilisation des marchés de l'emploi et l'institution de nouveaux contrats de travail plus adaptés aux besoins concurrentiels des entreprises (Barbier et Gautié, 1998 et Barbier, 1997).

Sur le plan socio-économique aussi bien qu'organisationnel, les mesures « actives » se sont révélées plus efficaces (De Nanteuil-Miribel, 2002 et Emmerji, 1999). D'une part, elles ont permis d'accroître les chances d'employabilité des jeunes diplômés, dont les débouchés traditionnels sont restés largement insuffisants, de palier au problème de chômage et d'alléger, parallèlement, les dépenses publiques en emploi (OCDE, 1999, 1997, 1996). D'autre part, elles ont renforcé le potentiel compétitif des entreprises, en leur octroyant une certaine flexibilité quant à la gestion de leur effectif, ce qui débouche sur une exploitation optimale des ressources et une réduction des charges salariales (Kelly, 2000 et Tremblay, 2000).

Toutefois, certains chercheurs considèrent ces politiques de flexibilisation des ressources humaines, comme une forme masquée de la dualisation de la population salariale (Meda, 2000) : Si certains évoluent dans la stabilité, jouissent d'une panoplie d'avantages sociaux et de perspectives d'avancement, d'autres sont contraint à chômer en intermittence et à supporter, en cas d'embauche, en plus des fardeaux de l'emploi, la fatigue, le stress et l'isolement (Lim, 1996 ; Rosenblatt et Ruvio, 1996). Ils considèrent même, la flexibilité d'emploi comme un retour au taylorisme, déstabilisant les appuis offerts à la réalisation de soi, démotivant le personnel et perturbant le mécanisme interne d'accumulation de compétence (Perilleux, 2001 et Everaere, 1999).

A travers cette communication, on se propose d'étudier, par ailleurs, les effets controversés de la flexibilité de l'emploi. On se pose la question de leurs implications

organisationnels tant sur le plan économique que social. L'analyse théorique sera renforcée par des études de cas menées sur dix entreprises tunisiennes.

1. La flexibilité : enjeu stratégique

L'étude de l'évolution de la pensée managériale révèle que la flexibilité a toujours constitué un enjeu stratégique de l'entreprise. Toutefois, sa définition a pris des dimensions distinctes d'une époque à une autre (Tarondeau, 1999).

Avec les stratégies de positionnement des années 80, de M. Porter (1985), la flexibilité se définissait par rapport au degré d'adaptabilité de l'entreprise et sa capacité de saisir les opportunités et éviter les menaces de l'environnement externe.

Critiquée pour son aspect réactif et défensif, cette forme de flexibilité a pris, avec les nouvelles approches managériales d'aujourd'hui, une dimension plutôt offensive (Cohendet et Llerena, 1990). Comme le soulignent certains adeptes de l'approche par compétence (Hamel et Prahalad, 1994 ; Métais et Roux-Dufort, 1997 ; Rouleau, 1996), la performance de l'entreprise dépend, dans ce contexte chaotique et imprévisible, de son potentiel de création et de genèse des compétences distinctives permettant de diversifier son portefeuille de projets, d'accéder à de nouveaux marchés et d'en définir les règles de jeu concurrentiel.

Cela exige un investissement immatériel important que ce soit au niveau des hommes qu'à celui des structures (Koenig, 1997). Ces dernières s'aplatissent pour dynamiser le travail coopératif, renforcer la synergie et alimenter constamment le réservoir de compétences. Deux types de compétences sont indispensables, à cet égard : des compétences centrales, source de la valeur ajoutée, et des compétences périphériques, nécessaires pour répondre aux spécificités de chaque marché (Vendramin et Valenduc, 2002).

Composante essentielle de la gestion stratégique, la GRH, a changé et remodelé ses pratiques en fonction de cette nouvelle donne. La gestion de carrière est devenue personnalisée (Henriet, 1999 ; Henriet et Boneu, 1998 et Vatteville, 2003). Comme le montre le tableau ci-dessous, les investissements coûteux en formation, implication, communication, participation… sont davantage orientés vers les compétences centrales, force motrice du développement de l'entreprise. Tandis qu'une politique d'externalisation des compétences périphériques, à travers des contrats atypiques, s'avère moins coûteuse d'une part et plus efficiente d'autre part. elle permet, lors des changements de projets, de rompre facilement les liens avec certaines compétences périphériques et de renouer avec d'autres (Lehndorff, 1998).

Tableau 1
Main d'oeuvre centrale et Main d'oeuvre périphérique

Main d'oeuvre centrale	Main d'oeuvre périphérique
Flexibilité fonctionnelle	Flexibilité numérique
Temps plein	Temps partiel
Durée indéterminée	Durée déterminée
Sécurité d'emploi	Insécurité d'emploi
Stable	Précaire
Niveau élevé de qualification	Faible niveau de qualification
Salaire moyen	Bas salaire
Formation	Formation limitée
Perspective de carrière	Pas de perspective de carrière
Bonnes conditions d'emploi	Pas de bonnes conditions d'emploi
Horaire de travail standard	Horaire de travail atypique
Faible turn-over	Turn-over élevé

Source : Hasluck & Duffy (1992) cité par Vendramin et Valenduc (2002), p 40.

Cette nouvelle conception de gestion des ressources humaines acquiert à l'entreprise deux formes de flexibilité (Boyer, 1986) : une flexibilité interne induite par la coopération et la polyvalence des compétences centrales et une flexibilité externe générée par l'externalisation des compétences périphériques, abondantes et à bas prix sur le marché. La première est indispensable au développement stratégique de l'entreprise, la deuxième est utile pour s'ajuster à la demande, bien gérer le potentiel technologique et minimiser les dépenses à court et moyen terme.

A ce niveau, nous posons l'hypothèse suivante :

H1 : la flexibilité de l'emploi constitue une source de flexibilité organisationnelle

2. Flexibilité de l'emploi et performance globale de l'entreprise

La revue de la littérature montre que la performance organisationnelle est un concept disparate, ne faisant pas l'unanimité des chercheurs en sciences de gestion (La Villarmois, 2001). Pour expliquer cette absence de définition unifiée et synthétique, Quinn et Rohrbaugh (1983) distinguent entre le « construit » et le « concept ». Ils définissent le « concept » comme une abstraction de faits observables et/ou aisément mesurables contrairement au « construit », qui ne peut pas être rattaché aux phénomènes qu'il est sensé représen-

ter. Etant donné la difficulté de mesure de la performance, ils concluent sur le fait que elle est un construit, que personne ne peut l'appréhender totalement.
Toutefois, dans un souci de praxis, certains chercheurs en identifient essentiellement quatre dimensions, récapitulés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2
Les quatre dimensions de la performance organisationnelle

Valeur des ressources humaines	**Efficience économique**
Mobilisation du personnel Moral du personnel Rendement du personnel Développement du personnel	Economie des ressources Productivité
Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes	**Pérennité de l'organisation**
Satisfaction des bailleurs de fonds Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté	Qualité du produit Rentabilité financière Compétitivité

Source : E. M. Morin et alii (1994)

Les variables cités sont en interrelations. Ils s'entremêlent et peuvent ainsi faire partie de plusieurs dimensions en même temps (Par exemple : la rentabilité entre aussi bien dans le cadre de l'efficience économique que dans celui de la pérennité de l'organisation), ce qui pousse certains chercheurs à parler plutôt de dimension subjective et de dimension objective et d'évaluer toute action managériale par rapport aux performance sociale et performance économique.
Sur le plan économique, la flexibilité de l'emploi suscite certains avantages, notamment, l'adaptation aux besoins du marché, l'optimisation des ressources, la réduction des charges…etc. Toutefois, en s'interrogeant sur ses implications sociales, certains chercheurs (Lim, 1996 ; Rosenblatt et Ruvio, 1996 ; Perilleux, 2001), la perçoivent comme un outil d'ajustement aux modifications conjoncturelles nourrissant, en contre partie, l'injustice organisationnelle, l'insatisfaction, suscitant le désengageant du personnel, et engendrant, par ailleurs, une déperdition continue de compétences.

3. Iniquité et insatisfaction

L'équité constitue un des enjeux capitaux de l'entreprise (Peretti, 2004). Elle regroupe trois composantes essentielles : l'équité interne c'est-à-dire entre employés de la même entreprise, l'équité externe vis-à-vis des employés d'autres entreprises ou sur le marché de travail et, finalement, l'équité avec soi vis-à-vis de ses compétences, ambitions, motivation…
La revue de la littérature montre une orientation accrue vers une diversification des statuts au sein de l'entreprise accordant aux employés des responsabilités, des avantages et des horizons plus ou moins différents (Méda, 2000). Les politiques de ressources humaines centralisent davantage leurs investissements sur le noyau dur de compétences créant une discrimination évidente entre les employés permanents et les employés atypiques.
L'écart salarial entre employés permanents et employés atypiques constitue une forme de discrimination évidente. Par delà les lois en vigueur et les conventions collectives, le salaire devient, de plus en plus, basé sur l'offre et la demande sur le marché d'emploi et sur les négociations qu'établissent, individuellement, les employés avec les dirigeants en fonction de leurs compétences et leurs utilités pour l'entreprise.
Partant de cette logique et se voyant au centre du développement de l'entreprise, les compétences clés de l'entreprise reçoivent les salaires les plus élevés. Contrairement, les employés atypiques, en plus de salaires plus bas, sont privés de certains avantages et compléments de salaire tels que les congés payés, les primes d'ancienneté…
L'accès inégal à la formation constitue une deuxième forme de discrimination patente entre employés permanents et employés atypiques. Perçus comme compétences temporairement indispensables, ces derniers sont appelés à être productifs dès leur premier jour de travail pour répondre aux besoins spécifiques des fonctions pour lesquelles ils sont embauchés.
Le changement d'activité de l'entreprise entraîne, éventuellement, un changement du contenu de certaines fonctions et peut être même à l'origine de nouvelles reconfigurations de l'organisation du travail. De ce fait, le choix de recourir à de nouveaux contrats atypiques, au lieu de former, peut résulter plus efficace et moins coûteux ; il garantit plus de flexibilité autant qu'une mise à la page permanente des compétences périphériques de l'entreprise.
Les actions de formation s'inscrivent dans une logique de gestion de carrière qui penche du coté des emplois permanents. Même les politiques d'intéressement et de promotion sont à leur avantage. En revanche, les employés atypiques sont condamnés, selon certains auteurs, à l'instabilité et ses diverses retombées psychologiques (Perilleux, 2001). En effet, différentes recherches empiriques considèrent que l'insécurité d'emploi constitue une source majeure de stress. Ainsi, Heaney et al. (1994), dans une recherche conduite auprès de 207 travailleurs de l'industrie automobile, observent que l'insécurité situationnelle, diminue la satisfaction au travail et augmente la symptomatologie physique et psychologique. Lim (1996) constate auprès de 246 diplômés du MBA des liens positifs entre l'insécurité d'emploi, les comportements déviants au travail et l'in-

satisfaction à l'égard de la vie en général.
Ce constat nous permet d'énoncer les deux hypothèses suivantes :

H2 : la flexibilité de l'emploi suscite une iniquité organisationnelle entre les employés permanents et les employés atypiques.

H3 : la flexibilité de l'emploi suscite l'insatisfaction des employés atypiques.

Une question s'impose à ce niveau : compte tenu de ce sentiment d'insatisfaction, peut-on demander aux employés atypiques d'exprimer autant d'implication et d'engagement que leurs collègues permanents ?

4. Désengagement du personnel

L'implication et la satisfaction sont deux concepts différents. Ce sont deux notions, deux attitudes qui ne se couvrent pas et qu'il ne faut, donc, pas confondre. L'implication est une attitude plus multiforme et complexe que le seul niveau de satisfaction immédiat (Thévenet, 2002). Elle comprend des moments de satisfaction, des moments de stress désagréable que l'on préférerait éviter. Ce qui caractérise l'implication, ce n'est pas un sentiment fugitif mais un type de relations avec son travail. Elle traduit le lien qui unit l'individu à l'organisation. Ce lien peut être de nature affective, calculée, ou normative (Neveu, 2002):
L'implication affective correspond à l'attachement psychologique d'un membre à l'organisation. Elle se caractérise par une forte croyance dans ses buts et ses valeurs et une volonté d'exercer des efforts considérables à son profit.
L'implication calculée représente pour le salarié une sorte d'investissement dans l'organisation, auquel il attribue une valeur. Cette valeur serait perdue pour lui, s'il quittait l'organisation. Ce coût de départ perçu est d'autant plus élevé que le salarié ne peut trouver d'autres emplois compensant ses investissements passés.
Enfin, l'implication normative correspond à la totalité des pressions normatives internalisées qui pousse à agir de manière à satisfaire les buts et intérêts organisationnels. Sa relative proximité avec l'implication affective conduit certains auteurs à ne pas retenir cette dimension.

La recherche de Rosenblatt Z. et Ruvio A. (1996), effectuée auprès de 358 enseignants, montre que l'insécurité d'emploi est reliée, négativement, à l'engagement organisationnel. Les individus ne s'impliquent pas totalement à la performance parce qu'ils prédisent l'intention de quitter.

Ainsi, nous présentons la quatrième hypothèse de notre recherche

H4 : la flexibilité de l'emploi altère l'implication organisationnelle des employés atypiques.

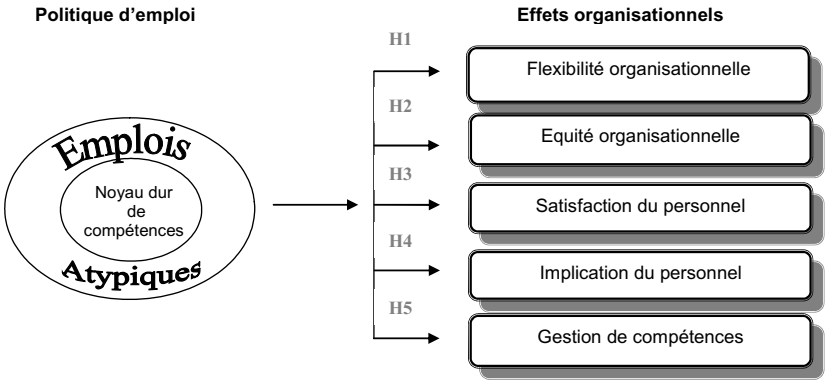
5. Déperdition et gaspillage de compétences

Le recours aux emplois atypiques risque d'être peu propice à l'accumulation d'une base de savoir importante dans l'entreprise et ce, essentiellement, pour deux raisons. La première raison a trait à des considérations d'incitation et d'implication. H. Takeuchi et I. Nonaka (1986) soulignent l'importance du degré d'implication des salariés dans le processus d'apprentissage. De même, E. Métais et C. Roux-Dufort (1997) affirment que l'effort fourni par les salariés dans l'accumulation du savoir est essentiel à la construction d'une base de compétences dans l'entreprise. Si la firme choisit une stratégie de flexibilité externe, aboutissant à des contrats de travail atypiques de courte durée, les salariés n'auront pas la volonté d'accumuler des compétences.
La deuxième raison est liée aux caractéristiques mêmes du processus d'apprentissage. Si la relation de travail est de trop courte durée, les salariés n'auront pas le temps d'accumuler des savoirs spécifiques, la base de compétence. Ces savoirs spécifiques s'accumulent, essentiellement, par apprentissage « sur le tas ». Dans ces conditions, les salariés nouvellement embauchés ne possèdent pas certains des savoirs nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Si, par ailleurs, la durée de la relation de travail est trop courte, ils seront remplacés avant d'avoir eu le temps de les acquérir. Si l'on admet, à l'instar d'Arrègle (1996), que le savoir des individus présents dans l'entreprise interagit avec celui de l'organisation pour donner lieu à l'accumulation de compétences, une firme dont la main-d'œuvre connaîtrait un taux de turnover très élevé ne disposerait que d'un faible stock de compétences (Everaere, 1999).

Notre cinquième hypothèse sera la suivante :

H5 : La flexibilité de l'emploi entraîne une déperdition et un gaspillage de compétences

L'ensemble des hypothèses émises se récapitule dans le schéma ci-dessous :



6. Etude empirique : cas de quelques entreprises tunisiennes

Après avoir détaillé le cadre théorique régissant notre réflexion sur les « emplois atypiques » et leurs implications organisationnelles, nous examinons le vécu des entreprises tunisiennes à travers les résultats d'une enquête exploratoire, par entretien semi-directif, auprès de dix dirigeants et responsables RH.

Les caractéristiques de ces 10 entreprises sont récapitulées dans le tableau 4 (page suivante).

Tableau 4 : Caractéristiques des entreprises étudiées

	Région	Activité	Date de création	Forme juridique	Capital en md	Chiffres d'affaires	Effectif	Taux d'encadrement	Taux de rotation	Taux de titularisation
ST	Bizerte	Pneumatique	1967	S.A	42 000	70 000	304	41.5	1.5	98.5
SO	Bizerte	Construction et réparation navale	1963	S.A	55 000	2 000	262	4.5	38	7.5
	Bizerte	Assemblage accessoires automobiles	2001	S.A.R.L	200	3	99	7	20	2
TO	Bizerte	Finissage, teinture et tissage	2002	S.A.R.L	12	2	60	13	33	1.5
SF	Béja	Agricole	-	S.A	10	5	350	4.5	51	58
OT	Tunis	Confiserie et biscuiterie	-	S.A.R.L	1.5	3	291	5	21	47
RE	Tunis	Commercialisation pièces auto	1992	S.A	70	1650	11	27	27	100
EI	Tunis	Commercialisation matériel soudure et industriel	2002	S.A	100	1000	6	33	33	100

Les thèmes abordés s'articulent autour des points suivants :

- Les formes d'emploi le plus fréquemment utilisées ;
- Les objectifs du recours à des emplois flexibles ;
- L'effet d'un tel recours sur l'équité et la satisfaction, l'implication et la gestion des compétences.

L'enquête révèle que les entreprises étudiées font recours aux emplois atypiques. Les formes d'emplois atypiques les plus fréquemment utilisées sont :

- Les contrats à durée déterminée ;
- Les contrats saisonniers ;
- Les contrats temporaires (l'intérim).

Le taux de recours aux emplois atypiques diffère selon les objectifs qu'on leur assigne. Deux groupes d'objectifs ont été identifiés :

Pour les entreprises à faible taux d'utilisation d'emplois atypiques l'objectif énoncé par les répondants est la flexibilité organisationnelle, l'adaptation rapide aux changements éventuels et l'alimentation du réservoir de compétences par d'autres savoirs inexistants dans l'entreprise. La flexibilité organisationnelle constitue un objectif partagé avec le deuxième groupe d'entreprises à taux de recours d'emplois atypiques fort. D'autres objectifs sont aussi énoncés tels que la réduction des charges salariales, l'accroissement de la productivité du personnel, l'exercice de plus de pression et de contrôle sur le personnel et, enfin, l'effritement des liens de solidarité et de cohésion sociale à l'origine de dysfonctionnements.

Sur la question de l'équité et la satisfaction, tous les répondants s'accordent à affirmer que les employés atypiques sont les moins satisfaits du fait qu'ils sont moins bien payés par rapport aux permanents et qu'ils s'exposent le plus à :

- L'instabilité ;
- Le stress ;
- Les conflits entre supérieurs et subordonnées.

D'ailleurs, ils se sentent moins impliqués. Ceci se reflète dans les taux d'absentéisme élevés, les départs volontaires et la rotation d'effectif (SO: 38% ; SF : 51% ; TO : 33%). Ce qui est significatif est que ces taux augmentent proportionnellement aux taux de recours aux emplois atypiques.

Sur le plan de la gestion de compétences, on constate que les entreprises à faible taux de recours aux emplois atypiques occupent une forte position concurrentielle sur le marché (RE détient 30% du marché, ECO : 25%, ST était en situation de monopole jusqu'aux années 90). Ces entreprises investissent en formation, leur taux d'encadrement est élevé et elles génèrent un potentiel d'innovation, tel est le cas de ST par exemple qui continue à développer la technologie délaissée par une autre, réputée performante, dans les années 60.

Les entreprises à taux de recours élevé aux emplois atypiques sont soit des entreprises nouvellement créées, soit des entreprises ayant quelques difficultés ou encore en déclin (SO : leader en Afrique depuis les années 60 est encours de cession). Ces entreprises enregistrent un taux de départs volontaires et une fuite de compétences élevés.

Conclusion

Nous pouvons conclure que le recours aux emplois atypiques constitue un choix des entreprises tunisiennes ayant des finalités et des implications qui diffèrent selon les perceptions des dirigeants et leurs philosophies de gestion.

Deux tendances ressortent :

- La première consiste à limiter le recours aux emplois atypiques et l'associe aux besoins conjoncturels et/ou spécifiques de différents projets. On constate, que les entreprises adhérant à cette vision se caractérisent par un climat de travail stable, un faible taux d'absentéisme, un attachement au groupe, un investissement en formation et une forte implication dans le développement de l'entreprise. Dans ces entreprises, la flexibilité quantitative est associée à la flexibilité de compétences ce qui s'est traduit par un développement de l'actif stratégique et du positionnement concurrentiel.
- La deuxième incite à un recours beaucoup plus fréquent aux emplois atypiques en vue de compresser les charges salariales, renforcer les mécanismes de contrôle et diffuser la culture de méfiance. Contrairement à la première tendance, on constate un climat d'instabilité, des taux d'absentéisme élevés, une dégradation de la relation supérieur/subordonné et une fuite de compétences. Ces entreprises repensent maintenant leur gestion et sont en restructuration.

Toutefois, il est à signaler que ces premiers résultats confortent uniquement notre approche et ne sont pas, par ailleurs, généralisables du fait de la taille de l'échantillon et de la méthode de collecte retenue. Dans notre recherche il sera nécessaire d'élargir le champ d'investigation et de construire des outils de mesure valides pour chacune de nos variables afin de pouvoir valider les hypothèses émises.

Bibliographie

ARRÈGLE J.L (1996), « Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai.

BARBIER (1997), *Les politiques de l'emploi en Europe*, Flammarion, coll. « Dominos », Paris.

BARBIER ET GAUTIÉ (1998), *Les politiques de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis*, (ouvrage collectif sous la direction de), PUF, Paris.

BELHARETH M. ET HERGLI M. (1996), « Flexibilité de l'emploi et redéploiement des ressources humaines : cas de la Tunisie », collection Etudes et Recherches, ARFORGHE.

BOYER (1986), *la flexibilité du travail en Europe*, Ed. La découverte.

COHENDET P. ET LLERENA P. (1999), « Flexibilité et modes d'organisation », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai.

DE NANTEUIL-MIRIBEL M. (2002), « Les dilemmes de l'entreprise flexible », Université catholique de Louvain. Mai.

DIMASSI H. (1997), « La politique de l'emploi en Tunisie » in Actes du colloque « L'ouverture, la croissance, l'investissement et l'emploi », Sousse.

DUTAILLY J.C. (1984), P*our une nouvelle politique de l'emploi*, Economica, Paris.

EMMERJI L. (1999), « Le plein emploi est-il encore un objectif opérationnel ? », RISS 162, décembre.

EVERAERE C. (1999), « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », Revue Française de Gestion, juin-juillet-aout.

GAUTIÉ J. (1997), « Les politiques de l'emploi dans les pays de l'OCDE : quelques éléments de comparaison internationale », in DARES : *La politique de l'emploi*, la Découverte, coll. « Repères », Paris.

HAMEL G. ET PRAHALAD C. K. (1994), *Competing for future*, Harvard Business School Press.

HARRIBEY J. M. (1998), « Travail, emploi, activité : essai de clarification de quelques concepts », Economie et Société, Série « Economie du travail », A.B, n°20,3, p5-59.

HEANY C.A, ISRAEL B.A. ET HOUSE J.S. (1994), « chronic job insecurity among automobile Workers : effects on job satisfaction and health », Social science and Medicine, 38 (10).

HENRIET B. (1999), « La gestion des ressources humaines face aux transformation », Revue Française de Gestion, juin-juillet-aout.

HENRIET B. ET BONEU F. (1998), *DRH c'est déjà demain ! Nouvelles organisations et politiques de Ressources Humaines*, Les éditions d'Organisation, Paris.

KELLY G.M. (2000), « L'emploi et l'idée de travail dans la nouvelle économie mondiale », OIT.

KOENIG G. (1997), « Apprentissage organisationnel », in Y. Simon, P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion*, vol 1, Economica, Paris.

KRAHN H. (1995), « Accroissement des régimes de travail atypiques », Perspective, statistique canada, Hiver.

LEHNDORFF S. (1998), « les nouvelles formes d'organisation du temps de travail : Entre réduction des coûts à court terme et arrangements sociaux solides », Colloque IRIS « changement institutionnel et dynamique de l'innovation », décembre.

LIM V.K.G (1996), "job insecurity and its outcomes : moderating effects of work based and non-worked based social support", Humain relations, 49 (2).

MÉDA D. (1994), « Travail et politique sociales, à propos de l'article d'Alain Supiot : « le travail, liberté partagée », Droit social, n°4, p 334-342.

MÉDA D. (2000), *Qu'est ce que la richesse ?*, Champs Flammarion, Paris.

MÉTAIS E. ET ROUX-DUFORT C. (1997), « Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention », 6e conférence internationale de management stratégique, AIMS.

NEVEU J.P. (2002), « L'implication du salarié : du pourquoi au pour quoi » in « l'implication au travail » coordonné par J.P. Neveu et M. Thévenet, Vuibert.

MORIN E. M., SAVOIE A., BEAUDIN G. (1994), *L'Efficacité de l'Organisation-Théories Représentations et Mesures*, Gaëtan Morin Editeur.

OCDE (1994), *Etude de l'emploi*, OCDE, Paris.

OIT (1998), « Incidence des mesures assurant la flexibilité du marché du travail sur la construction mécanique, la construction électrique et l'industrie électronique », OIT, Genève.

PERETTI J.M. (2004), *les clés de l'équité dans l'entreprise*, Ed. d'Organisation, Paris.

PERILLEUX T. (2001), *Les tensions de la flexibilité : l'épreuve du travail contemporain*, Desclée de Brouwer, Paris.

PORTER M.E. (1985), *Competitive Advantage*, NY, Free Press.

QUINN R. E. ET ROHRBAUGH J. (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria", *Management Science*, Vol.29, n°3, pp.363-377.

ROSENBLATT Z. ET RUVIO A. (1996), « A test of multidimensional model of job insecurity », Journal of organisational Behavior, 17, 587-605.

ROULEAU L. (1996), « Compétence stratégique et ritualisation sociale de l'environnement : La formation des stratégies selon une approche structurationniste », Ve conférence internationale de management stratégique.

SENGE P. (1991), *La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent*, First.

TAKEUCHI H. ET NONAKA I. (1986), « The new new-product development game », Harvard Business Review, janvier-février.

TARONDEAU J.C. (1999), *La flexibilité dans les entreprises*, PUF. Paris

THÉVENET M. (2002), « politiques de personnel et implication des personnes » in « l'implication au travail » coordonné par J.P. Neveu et M. Thévenet, Vuibert.

TREMBLAY D.G. (2003), « Les enjeux du marché du travail et l'évolution des formes d'emploi », Colloque de L'IRSST « Les enjeux de l'économie de savoir », Montréal, avril.

VATTEVILLE E. (2003), *Management stratégique de l'emploi*, Ed. ems, Management et société.

VENDRAMIN P. ET VALENDUC G. (2002), « Technologies de l'information et de la communication, emploi et qualité du travail », Centre de recherche Travail & Technologies, Namur, Bruxelles.

VENDRAMIN P. (2001), « Le travail atypique : résultats d'enquête », Centre de recherche Travail et Technologie, Fondation Travail-Université à la demande et en collaboration avec le Service syndical des femmes de la CSC.

LA VILLARMOIS O. (2001), « Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art », Les Cahiers de la Recherche CLAREE, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises UPRESA CNRS.

WEDDERBUR A. (1999), « statistiques et nouvelles », *Bulletin d'études européennes sur le temps* n° 9.

L'influence de la citoyenneté d'entreprise sur la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel

Emna GARA

Doctorante
ISG de Tunis, Tunisie
bachwardiane@yahoo.fr

Chiha GAHA

Professeur
ISG de Tunis, Tunisie
chiha.gaha@isg.rnu.tn

Au cours des dernières années, nous voyons fleurir dans les discours tant des praticiens que des théoriciens un nouveau concept qui est la responsabilité sociale d'entreprise.
Devant l'engouement pour ce concept, plusieurs recherches ont essayé de mettre en exergue l'impact des pratiques citoyennes sur la performance financière (Fittipaldi, 2004 ; Stanwick & Stanwick, 1998 ; Waddock & Graves, 1997). En revanche, les recherches relatives à la manière dont les employés évaluent et réagissent aux pratiques citoyennes de leur entreprise restent plutôt rares (Riordan et al., 1997).
Comment la perception des activités citoyennes a-t-elle une influence sur les attitudes et comportements des salariés et, par-là, sur la performance de l'entreprise ?
Pour répondre à cette question, les travaux de recherche sur l'engagement organisationnel semblent très intéressants. C'est pourquoi nous avons choisi d'examiner, dans le cadre de cette communication l'influence de la citoyenneté d'entreprise sur la performance organisationnelle par le truchement de l'engagement organisationnel.
Afin d'asseoir notre analyse, la communication s'articulera autour de trois points. Nous nous attacherons ainsi, dans une première partie à la délimitation du cadre conceptuel dans lequel s'inscrit notre recherche. Nous reviendrons, en particulier sur le concept de citoyenneté d'entreprise tel que le décrit la littérature spécialisée. Ensuite, nous recenserons les différents écrits montrant l'impact de la responsabilité sociale d'entreprise sur les attitudes et comportements des salariés et par-là, sur la performance de l'entreprise. A ce niveau, nous présenterons les principaux résultats d'une étude empirique que nous avons menée auprès d'une entreprise tunisienne, afin de mieux saisir les liens entre la citoyenneté d'entreprise et l'engagement organisationnel. Enfin, une dernière partie sera consacrée à la modélisation de l'influence de la RSE sur les attitudes et comportements au travail et la performance organisationnelle.

1. Autour du concept : l'entreprise citoyenne

L'entreprise est aujourd'hui au cœur d'une interrogation sociale. En effet, dans un monde en proie à de multiples problèmes sociaux (chômage, dégradation de l'environnement, exclusion), on serait de droit de nous interroger sur la nouvelle mission qui lui est assignée.
C'est dans ce contexte que nous voyons les entreprises souscrire davantage à l'idéologie de la performance

sociale (Corporate Social Performance) qui stipule que l'entreprise est désormais responsable de ses activités et de leurs retombées devant tous ses partenaires.

Par ailleurs, les concepts de responsabilité sociale, de développement durable, de citoyenneté d'entreprise sont souvent associés à cette notion de performance sociale, sans que les différences qui les caractérisent ne soient mises en évidence. En particulier, les termes de performance sociale et de citoyenneté d'entreprise (Corporate Citizenship) ont été utilisés comme synonymes par plusieurs théoriciens (ex. Pinkston & Carroll, 1994).

Néanmoins, ce rapprochement terminologique demeure sujet à caution, dans la mesure où nous estimons que la performance sociale est un concept intégrateur (Sethi, 1975 ;Wood, 1991) qui englobe la citoyenneté d'entreprise. Cette dernière se référerait plutôt à l'aspect pratique de la responsabilité sociale (Maignan et al, 1999). Ce concept, par ailleurs « à la mode » puisque les médias, les dirigeants et les hommes politiques se sont emparés du terme, stipule que l'entreprise doit tenir compte de l'intérêt général ; la vision traditionnelle focalisant uniquement sur l'accumulation du capital étant remise en cause.

Le panorama des définitions de l'entreprise citoyenne dans la littérature montre la difficulté d'en trouver un consensus (Carroll, 1998 ; CJD, 1996 ; Forthomme & Habbard, 1996 ; Lamon, 2001). Le terme d'entreprise citoyenne semble un peu galvaudé et susceptible d'acceptations plurales. En effet, l'expression d'entreprise citoyenne renvoie à une réalité large et différente selon celui qui l'emploie (Gendron, 2000). Ainsi, elle désigne parfois des initiatives extérieures à l'activité de l'entreprise de type mécénat et d'autres fois une véritable révolution dans la manière dont elle interagit avec ses environnements. Nous retiendrons celle proposée par Maignan et al., (1999) « la mesure dans laquelle l'entreprise assume les responsabilités économiques, légales, éthiques et discrétionnaires imposées à elle par ses stakeholders ».

Cette définition repose sur la pyramide de la citoyenneté établie par Carroll (1979), où il est possible de distinguer quatre composantes ou facettes de la responsabilité sociale à savoir : économique, légale, éthique et discrétionnaire (ou philanthropique) .

Le premier niveau de citoyenneté se traduit par l'obligation de produire et vendre des biens et services à des prix justes, ce qui permet à l'organisation de réaliser des profits et de poursuivre légitimement sa croissance. Néanmoins, l'entreprise doit réussir sa mission économique dans le cadre des exigences et des contraintes juridiques. La composante légale fait référence à l'obligation d'obéir aux lois en vigueur. La responsabilité éthique est considérablement plus difficile à définir et à interpréter. Elle inclut des comportements et des activités qui ne sont pas incorporés dans la loi mais qui restent néanmoins attendus par les membres de la société

Le quatrième domaine de la responsabilité sociale est dit discrétionnaire. Cette catégorie est totalement dictée par la discrétion des organisations. Elle inclut des activités qui ne sont ni exigées par la loi ni attendues dans un sens éthique.

Par ailleurs, cette définition de Maignan et al., (1999) focalise sur le concept de stakeholder. En effet, la théorie des parties prenantes que McWilliams & Siegel (2001) considèrent comme «paradigme dominant de la responsabilité sociale » postule que tout groupe qui a des intérêts légitimes dans l'entreprise doit en tirer un bénéfice et ceci sans priorité ou ordre d'importance l'un par rapport à l'autre (Donaldson & Preston, 1995). Quoique partie prenante privilégiée, les employés ont souvent été omis du champ de la recherche de la RSE ; et peu d'études ont examiné la relation entre la citoyenneté d'entreprise et les attitudes au travail (Wood & Jones, 1995). Partant de ce constat, nous essayerons de mettre en valeur l'effet induit par le comportement responsable de l'entreprise sur les attitudes individuelles au travail, plus précisément sur l'engagement organisationnel et par la suite sur la performance.

2. Liens entre citoyenneté d'entreprise et performance

2.1. Relation directe citoyenneté d'entreprise- performance

Selon l'approche utilitaire de la RSE, qui traite les questions sociales comme des paramètres dont il faut tenir compte dans le cadre de la gestion stratégique, l'éthique constituerait un moyen économique pour améliorer la performance de l'entreprise, et ce dans la mesure où les entreprises peuvent retirer de leurs expériences citoyennes des bénéfices variés voire un avantage compétitif. Dans cette visée, plusieurs études ont tenté de mettre en évidence l'impact de l'éthique et de la RSE sur la performance. Soulignons, toutefois que si plusieurs chercheurs se sont penchés sur cette problématique, les résultats de leurs études ne semblent pas toujours concordants. Ainsi, certaines recherches ont relevé un lien positif entre la citoyenneté d'entreprise et la performance financière (ex Graves & Waddock, 1994 ; Waddock & Graves, 1997) tandis que d'autres n'ont pu établir aucune relation entre ces deux variables (ex Aupperle et al., 1985).

Dans cette perspective, nous formulerons l'hypothèse suivante :

- ***Hypothèse 1*** : La performance organisationnelle est positivement influencée par la citoyenneté d'entreprise.

2.2. Relation citoyenneté d'entreprise-engagement organisationnel et rôle modérateur du fit « personne - organisation »

Mowday et al., (1982 :27) définissent l'engagement organisationnel comme « le degré d'identification et d'implication dans une organisation donnée, caractérisé par une forte croyance et acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre ». L'attachement organisationnel résulte alors du degré de compatibilité entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation et reflète donc l'acceptation par l'individu des buts de l'organisation et sa volonté d'agir dans leur sens.
Par ailleurs, l'image de l'entreprise que nous pouvons définir comme les perceptions développées par un individu des actions et des activités menées par l'organisation semble être intimement liée à la perception de la citoyenneté d'entreprise.
La réputation ou image de l'entreprise est susceptible d'influer sur les attitudes et comportements des employés (Dutton & Dukerich, 1991). Selon Fombrun & Sharley (1990), le développement de l'image de l'entreprise dépend des signaux que l'organisation transmet à l'ensemble de ses stakeholders, lesquels signaux sont interprétés différemment par chaque partie prenante (Gatewood et al., 1993 ; Riordan et al., 1997). Dans cette visée, Sims & Kroeck (1994) ont montré l'impact positif de l'éthique sur l'engagement organisationnel.
Par ailleurs, dans le cadre d'une étude empirique visant à établir un lien entre la citoyenneté d'entreprise et l'engagement organisationnel, nous avons administré un questionnaire auprès de 65 salariés d'une entreprise tunisienne et avons obtenu 50 réponses. L'échantillon est constitué de 76% d'hommes et 24% de femmes. L'âge des répondants varie entre 20 et 60 ans avec une concentration au niveau de la classe 30 à 39 ans.
Les données collectées ont été analysées en deux étapes. En premier lieu, des analyses factorielles ont été conduites pour évaluer la fiabilité et la dimensionnalité des construits. En second lieu, la méthode de régression linéaire ascendante a été appliquée pour tester la relation entre l'engagement organisationnel et la citoyenneté d'entreprise.
Afin de mesurer l'engagement affectif et calculé, nous avons retenu l'échelle de mesure développée par Meyer et Allen (1997). Quant à la mesure de la citoyenneté, nous avons construit une échelle adaptée de celle de Hall & Jones (1991) qui comporte quatre niveaux de citoyenneté à savoir une responsabilité vis à vis de l'environnement écologique, des salariés, des clients et de la communauté.
Nous avons essayé plus précisément d'étudier l'influence de l'écart entre les attentes des employés en matière de citoyenneté et ce qu'ils perçoivent recevoir de l'entreprise sur leur engagement organisationnel. Cette étude a démontré que certaines composantes de la citoyenneté sont susceptibles d'influencer la nature et le degré de l'engagement organisationnel. En particulier, l'écart entre les perceptions et les attentes de la citoyenneté au niveau des composantes « clients » et « salariés » exercerait un effet négatif sur l'engagement affectif. D'ailleurs ces variables ont permis de constituer un modèle avec un pouvoir explicatif de 25,8%. Ainsi, la congruence entre les décisions d'une organisation relatives à sa responsabilité sociale et les attentes individuelles en termes de citoyenneté de la part de ses employés est susceptible d'expliquer en partie leur engagement organisationnel. Ce qui nous amène à penser à un rôle modérateur du fit « personne-organisation ».
En effet, le «fit personne-organisation » qui est défini par Chatman (1989) comme le degré de compatibilité entre les valeurs personnelles et organisationnelles s'est révélé dans plusieurs études comme étant un déterminant de l'engagement organisationnel (O'Reilly et al., 1991). En effet, plus la congruence entre les normes individuelles et celles organisationnelles est importante, plus l'internationalisation et l'identification du salarié seront importantes et par conséquent, il sera plus engagé. Turban & Greening (1997) ont montré que les candidats à la recherche d'un emploi sont attirés par des organisations dont les valeurs ressemblent aux leurs, notamment les valeurs relatives à la citoyenneté ; Ce qui appuie les allégations de Chatman (1989) et montre l'importance d'une congruence entre les normes de responsabilité sociale organisationnelles et individuelles.

Les développements précédents nous conduisent à postuler les hypothèses suivantes :

- ***Hypothèse 2*** : La citoyenneté d'entreprise exerce un effet positif sur l'engagement organisationnel.
- ***Hypothèse 3*** : Le « fit personne-organisation » exerce un effet modérateur entre la citoyenneté d'entreprise et l'engagement organisationnel.

2.3. Engagement organisationnel et intentions de départ

Les études conduites sur les conséquences de l'engagement organisationnel mettent en emphase les effets d'un faible ou fort degré d'engagement sur les intentions de départ, l'absentéisme et la rétention qui font désormais partie des relations les plus à même de répondre aux enjeux de l'organisation, et ce dans la mesure où ces variables contribuent à augmenter la performance.
Dans notre travail de recherche, nous nous focaliserons sur la rétention et plus particulièrement sur les intentions de départ qui nous semblent représenter la relation la plus importante, et ce dans la mesure où l'organisation doit supporter, dans ces cas, des coûts importants. Ces coûts qui sont soit de nature directe, tels que ceux dépensés en recrutement et formation soit de nature indirecte, font de la compréhension des causes des départs volontaires une tache importante.
Plusieurs recherches ont démontré que l'engagement organisationnel était relié négativement au taux de roulement et à l'absentéisme à travers l'intention de quitter (Mobley, 1977 ; Mowday et al., 1982 ; Becker, 1992).
Selon le corpus théorique, l'engagement organisationnel serait, d'après plusieurs recherches, susceptible d'influencer la rétention et les intentions de départ. Ainsi, dans la mesure où la citoyenneté d'entreprise est supposée être significativement reliée à l'engagement organisationnel, il est légitime de penser que les perceptions de citoyenneté puissent être reliées indirectement aux intentions de départ.

D'où, les hypothèses suivantes :

- ***Hypothèse 4*** : Les intentions de départ sont négativement influencées par l'engagement organisationnel.
- ***Hypothèse 5*** : Les intentions de départ sont négativement reliées à la performance organisationnelle

2.4. Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle (OCB)

Le concept de citoyenneté organisationnelle ou OCB (organizational citizenship behavior) se définit comme suit : un individu qui par des comportements discrétionnaires dépasse constamment les exigences formelles du poste et qui, du même coup, améliore le fonctionnement global de l'organisation. L'OCB correspond, ainsi, aux comportements extra-rôle d'un collaborateur qui contribuent à l'efficacité organisationnelle. Selon Bolon (1997) l'engagement organisationnel et la satisfaction avec les coéquipiers seraient les deux déterminants les plus importants de l'OCB.

Organ (1990 : 46) décrit l'OCB comme: « those organizationally beneficial behaviors and gestures that can neither be enforced on the basis of formal role obligations nor elicited by contractual guarantee of recompense. OCB consists of informal contributions that participants can choose to proffer or withhold without regard to considerations of sanction or formal incentive ».

L'hypothèse qui découle de ces développements est la suivante :

- ***Hypothèse 6*** : L'engagement organisationnel a un effet positif sur la citoyenneté organisationnelle.

Les conséquences des comportements OCB ont été résumées par Organ & Paine (1999). Ainsi, l'hypothèse selon laquelle l'OCB influerait positivement sur l'organisation, notamment sur sa performance globale, a été maintes fois validée (Karambayya,1991; Podsakoff & MacKenzie, 1992 ; Walz, 1995 ; cités par Organ & Paine, 1999).

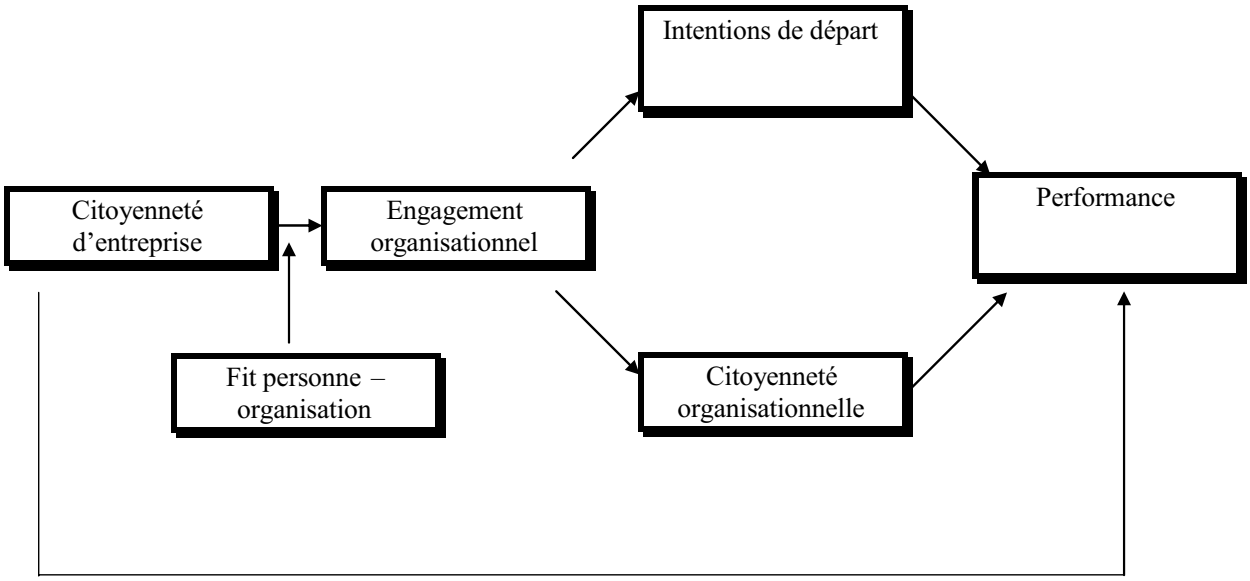
Ceci nous conduit à avancer l'hypothèse suivante :

- ***Hypothèse 7*** : La performance organisationnelle est positivement influencée par la citoyenneté organisationnelle.

3. Esquisse d'un modèle conceptuel

Il ressort des développements précédents que les travaux de recherche sur l'engagement organisationnel sont très intéressants au regard de notre objet de recherche, qui est l'examen de l'influence de la perception des actions citoyennes d'entreprise sur les comportements au travail et la performance.
Nous avons vu que le « fit personne-organisation » semble jouer un rôle modérateur au niveau de la relation entre la citoyenneté d'entreprise et l'engagement organisationnel. Par ailleurs, ce dernier présenterait des relations significatives avec plusieurs variables organisationnelles telles que, les intentions de rotation, la citoyenneté organisationnelle et la performance.
En reprenant la revue de littérature effectuée dans le cadre de notre communication, nous pourrons schématiser notre modèle conceptuel comme suit :

Figure 1
Modèle conceptuel à tester



Conclusion

D'après le modèle élaboré, la perception des activités citoyennes d'une entreprise serait susceptible d'avoir chez les salariés, des conséquences organisationnelles importantes, notamment au niveau de l'engagement organisationnel, ce qui pourrait avoir une influence sur la performance de l'organisation.
Ainsi, les actions citoyennes d'une entreprise, dans la mesure où elles induisent l'engagement organisationnel, peuvent avoir des effets positifs sur la performance organisationnelle, à travers le lien qui existe entre le concept d'engagement organisationnel et celui des intentions de départ ou de citoyenneté organisationnelle.
Nous en déduisons des pistes de réflexion quant au rôle qui doit être assumé par les managers dans l'intégration des activités citoyennes dans les pratiques organisationnelles. Néanmoins, il serait judicieux de tester ce modèle conceptuel empiriquement, afin de le valider.

Bibliographie

AUPPERLE, K.E., CARROLL, A.B. AND HATFIELD, J.D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal,* 28, 446-643.

BECKER, T.H. (1992). Foci and bases of comitment : Are they distinctions work making ?. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 232-242.

BOLON, D.S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees : A multidimensional analysis involoving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital and Health Services Administration*, 42 (2), 221-241.

CARROL, A.B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

CARROLL, A.B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100/101, 1-7.

(CJD) Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (1996). Réconcilier l'entreprise et la société. *Futuribles*, mai, 5-20.

CHATMAN, J.A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349.

DONALDSON, T. &PRESTON, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.

DUTTON J.E., J. M., DUKERICH, & HARQUAIL, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

FITTIPALDI, S. (2004). When doing the right thing provides a pay-off. *Global Finance*, 18 (1), 18-22.

FOMBRUN C., & SHANLEY, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.

FORTHOMME C. & HABBARD, C. (1996). Des relations avec l'environnement à l'éco-entreprise. *L'Expansion Management Review*, septembre, 60-69.

GATEWOOD R.D., M.A., GOWAN &, LAUTENSCHLAGER, G.J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 414-427.

GENDRON, C. (2000). Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature manageriale. Cahiers du CRISES n°0004, 1-53.

GRAVES, S.B. & WADDOCK, S.A. (1994). Institutional owners and corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 1034-1046.

LAMON, B. (2001). *La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale*. thèse de doctorat soutenue à l'université de Genève.

MAIGNAN, I., O.C., FERRELL & HULT, G.T.M. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 455-469.

MCWILLIAMS, A., & SIEGEL, D. (2001). Corpoate social responsibility : A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127.

MOBLEY, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

MOWDAY R.T. ; L.W., PORTER & STEERS, R.M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. NY: Academic Press.

O'REILLY, C.A., CHATMAN J., & CALDWELL, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.

ORGAN, D.W. & PAINE, J.B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, .337-367. Chichester: John Wiley & Sons.

ORGAN, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.

PINKSTON T.S & CARROLL, A.B. (1994). Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment in the US. *Journal of Business Ethics*, 13, 157-169.

RIORDAN, C.M., R.D. GATEWOOD & BILL, J.B. (1997). Corporate image : Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16, 401-412.

SETHI, S.P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17 (3), 58-64

SIMS, R & KROECK, K.G. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13 (12), 939-947.

STANWICK P.A. & STANWICK, S.D. (1998). The relationship between corporate social performance and organizational size, financial performance, and environmental performance: an empirical examination . *Journal of Business Ethics*, 17 (2), 195-204.

TURBAN, D.B., & GREENING, D. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 658-672.

WADDOCK S.A., & GRAVES, S.B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18, (4), 303-319.

WOOD, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718

WOOD, D.J., & JONES, R.E. (1995). Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3, 229-67.

Gestion de la diversité et performances de l'entreprise : au-delà de la vision GRH

Hélène GARNER-MOYER
Doctorante
CERGORS (Laboratoire de Gestion), Paris 1er
garner_moyer@hotmail.com

En quoi la gestion de la diversité est-elle, au-delà de sa dimension socialement responsable, un outil de performances pour l'entreprise ?
Qu'est-ce que la diversité ? Le petit Larousse 2004 la définit comme *« le caractère de ce qui est divers, varié »*. Plus précisément, Cascio (1995) se réfère à la diversité en termes d'âge, de sexe et de « culture » au sens d'origine. Pour Thomas et Ely (1996), la diversité devrait être entendue comme « *les perspectives et les approches variées du travail que les membres de groupe aux identités différentes peuvent apporter* ». Alors que les entreprises sont depuis longtemps sensibilisées aux enjeux du management interculturel, il apparaît aujourd'hui impératif de gérer la diversité même lorsque les frontières de l'entreprise ne dépassent pas le cadre national. Cette injonction à gérer la diversité émane des chefs d'entreprise eux-mêmes et est relayée par les pouvoirs publics, européens et nationaux, et les médias ; entendue au sens large, la diversité touche de près ou de loin chacun de nous et répond à des attentes économiques et sociétales fortes. La diversité peut reposer sur des attributs observables tels que le sexe, l'âge, l'origine réelle ou supposée mais également sur des attributs non observables tels que l'orientation sexuelle, les convictions religieuses ou l'origine sociale mais tous sont inéluctablement rattachés à l'être humain. C'est pourquoi la question de la diversité est à première vue une question de ressources humaines et c'est à ce titre qu'elle est le plus souvent traitée dans la littérature managériale française, contrairement à la littérature anglo-saxonne qui s'intéresse davantage à l'impact de la gestion de la diversité en termes économiques et financiers.

L'enjeu de cette communication est de comprendre en quoi les enjeux de la gestion de la diversité dépassent effectivement le cadre de la gestion des ressources humaines et atteignent le domaine de l'économique par le biais de son impact sur les performances, au sens large, de l'entreprise.

Force est de constater que les entreprises communiquent plus ouvertement sur leurs politiques de gestion de la diversité que sur leurs politiques d'égalité professionnelle, lorsqu'elles existent. Gérer la diversité semble aujourd'hui un objectif préféré à atteindre l'égalité ; que cache ce changement de terminologie ? Malgré une ressemblance de forme, ces deux concepts appartiennent à deux paradigmes distincts qui renvoient à des époques mais surtout à des conceptions différentes de la société (tableau 1). Il s'agit de deux modes de réponses aux problèmes soulevés par l'hétérogénéité de genre, sociale, ethnique de la société.

Tableau 1
De l'égalité à la diversité

	Paradigme de l'égalité	**Paradigme de la diversité**
Date d'apparition du paradigme	Années 60	Années 90
Conception de la société	Egalitaire, universaliste	Individualiste
Entité principale	Le groupe	L'individu
Objectif	Egalité des capacités	Reconnaissance et valorisation des différences
Implications en termes de GRH	Gestion collective des groupes concernés	Gestion individuelle sans référence au groupe d'appartenance
Dimension principale	Ethique	Economique (« *business case* »)

D'après A.F. Bender, F. Pigeyre, Gestion des ressources humaines et diversité, Cinquième journée d'étude : " Les cadres au regard du genre " LASMAS-CNRS, Paris, 20 juin 2003.

Par rapport à l'égalité, la diversité, concept importé des Etats-Unis, comporte donc une dimension économique fondamentale ; c'est sur cette dimension que se sont construits les arguments en faveur d'un *business case* de la diversité et c'est ce sur quoi il nous semble aujourd'hui important d'insister pour appréhender ce concept dans toutes ces dimensions.
Notre communication s'articulera en deux points ; nous présenterons dans un premier temps les enjeux divers pour l'entreprise de la gestion de la diversité et montrerons qu'elle couvre de nombreux domaines management et hors management d'où le lien avec la responsabilité sociale de l'entreprise. La seconde partie sera consacrée au *business case* de la diversité et aux arguments en faveur d'une relation entre mise en place de politiques de gestion de la diversité et performances des entreprises.

1. Gestion de la diversité : quels enjeux pour l'entreprise ?

1.1. Définition du concept de gestion de la diversité

Il s'agit de l'ensemble des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées. Elle est également comprise comme le fait d'accroître la présence dans les entreprises d'employés de nationalité, sexe, race différents.

Cette définition varie en fonction des pays même à l'échelle européenne ; deux chercheurs ont analysé les discours des entreprises sur la manière de communiquer sur leur gestion de la diversité à travers leur site internet[1]. Sur 241 sites passés en revue dans 8 pays européens (Allemagne, Finlande, France, Grande-Bretagne, Norvège, Pays-Bas, Suède, Suisse), 72% évoquent les principes d'égalité ou de diversité mais seule 50% utilise le terme « diversité » et seulement 13 entreprises en proposent une définition claire et explicite. Alors que les entreprises britanniques mentionnent la totalité des dimensions, les visibles (race, ethnie, genre…) comme les moins perceptibles (éducation, religion, affiliation politique…) ou les moins répandus (piercing, tatouages, statut militaire, séropositivité ou transsexualité), les entreprises françaises optent pour une définition de la diversité sous l'angle des différences culturelles, ignorant ainsi les différences personnelles telles que le sexe. A l'échelle européenne, la diversité est majoritairement synonyme de genre, de culture, d'appartenance ethnique, d'âge, de nationalité et de handicap.

1.2. Enjeux de la gestion de la diversité d'un point de vue RH : la diversité considérée comme une ressource organisationnelle

- Au niveau mondial, elle permet de recruter les meilleurs à partir d'une réserve de talents mondiale. Gérer la diversité c'est donc également renouveler et accroître le bassin des ressources humaines disponibles pour l'entreprise.
- Discriminer c'est gaspiller des ressources humaines alors que les « minorités visibles » représentent autour de 12% de la population française.

[1] S. Point, V. Singh (2004). Promouvoir la gestion de la diversité, Personnel, n°453, octobre.

- Dans une économie axée sur le savoir et dans laquelle le travail qualifiée est prédominant, les minorités visibles représentent une source de capital humain centrale. Le niveau d'études des populations immigrées et issues de l'immigration ne cesse de croître.
- Gérer la diversité est vue par beaucoup d'employeurs la pratiquant comme un outil de gestion des ressources humaines grâce à au renforcement d'une culture d'entreprise basée sur des principes d'égalité et de respect des différences au sein de laquelle chacun estime pouvoir trouver sa place. Ce langage universel s'harmonise bien avec la mondialisation de l'économie et une gestion de plus en plus mondialisée des ressources humaines par les multinationales.
- Gérer la diversité, c'est prendre en compte la diversité des personnes alors même qu'elles sont hétérogènes. Selon Peretti (2004), un nouveau type de salarié est en train de naître qui veut que le travail l'amuse, soit un facteur d'enrichissement personnel et réponde à ses aspirations ; lorsqu'il ne se retrouve pas, en termes de valeurs personnelles, dans son travail, celui-ci hésite de moins en moins à le quitter. Ainsi la coïncidence des valeurs de l'entreprise et du salarié est un facteur central de gestion des ressources humaines en ce qu'elle joue positivement sur la fidélisation de la main d'œuvre, impacte donc sur le turn-over et influence la motivation et l'implication des salariés[2].

Bender et Pigeyre relèvent trois enjeux principaux en termes de GRH :

- Au niveau du recrutement, procéder à un élargissement des viviers de candidatures et 'objectiver' au maximum les procédures.
- Au niveau de la gestion des carrières, assurer l'égalité en termes de promotion et d'avancement, de mobilité et de rémunération. La sensibilisation des responsables hiérarchiques semble indispensable à cet égard.
- Accompagner la mise en place de cette procédure de gestion de la diversité d'une campagne de communication afin de la légitimer tant auprès des salariés concernés au sein de l'entreprise, que de leurs responsables hiérarchiques ou que des candidats potentiellement concernés.

1.3. De l'éthique à l'opportunisme économique : des enjeux entremêlés

Comme l'écrit C. Bébéar en introduction de son rapport[3] : « *Révoltante sur le plan de l'éthique et de la morale, la discrimination des minorités visibles en entreprise est aberrante sur le plan économique. C'est pourquoi* ***lutter contre la discrimination en entreprise n'est pas affaire de compassion mais plutôt d'intérêts bien compris***[4]*. Dans un contexte de vieillissement de la population active, et alors que certains envisagent le recours à l'immigration comme remède au manque prévisible de main d'œuvre, nos entreprises peuvent trouver sur le territoire national des forces vives susceptibles de créer des richesses.* »[5]

1.3.1. Ethique

La gestion de la diversité est considérée comme un moyen de respecter la différence et constitue un engagement de l'employeur à l'égard de ses salariés. L'intégration des minorités est appelée à être une valeur fondamentale source de cohésion sociale. Un courant de recherche en économie développe l'idée que efficacité et équité sont deux notions qui vont être de plus en plus liées. Celles-ci ne sont en effet pas perçues comme les deux termes d'un arbitrage à l'issue duquel si l'un gagne, l'autre perd nécessairement. Il existe en effet pour reprendre l'expression de Gazier des interactions complexes entre les deux notions. Si l'on retient l'idée que le salaire doit être conçu comme un ensemble de règles jouant sur différents registres de la relation salariale, les normes d'équité et d'efficacité s'entremêlent pour former différents modèles. Comme le décrit Monnier (1999), l'exemple le plus classique des synergies entre efficacité et équité résultant de l'articulation des différentes normes, est fourni par l'assurance chômage qui permet au travailleur privé d'emploi de ne pas brader sa force de travail tout en préservant son capital humain.

1.3.2. Economique

Une main d'œuvre diversifiée permet de refléter la réalité sociale et de rapprocher les entreprises de leur clientèle. La diversité est vue comme une ressource dans le but d'accéder à des marchés variés. Dans les entreprises du tertiaire, secteur fortement en croissance et générateur de relations interpersonnelles démultipliées, l'entreprise qui ne tient pas compte de la diversité de sa clientèle à travers la composition de sa main d'œuvre risque de voir se réduire son avantage concurrentiel.

---

2 J.-M. Peretti op. cit., p. 135.

3 Des entreprises aux couleurs de la France, Rapport remis au premier ministre, novembre 2004.

4 En gras dans le texte d'origine.

5 page 11 du rapport précité.

1.3.3. Juridique

La multiplication des procès, essentiellement aux Etats-Unis pour l'instant, pour discriminations raciales ou de genre (Wal-Mart, Sodexho Alliance…) contribue à la prise de conscience des conséquences économiques futures de pratiques discriminatoires actuelles. Depuis 2001, la législation s'est durcie en France, notamment sous la pression européenne[6] et les entreprises cherchent de plus en plus à se protéger, en amont de contentieux futurs. Un durcissement de la législation est à prévoir avec l'examen de la procédure de *class action* par le gouvernement français ; jusque là inédite en France, la méthode des actions collectives est déjà bien connue outre- Atlantique. Elle permet à des consommateurs qui estiment avoir subi un préjudice d'attaquer collectivement l'entreprise en justice.
La signature de chartes et d'accords est à cet égard considérée par certains, notamment les organisations syndicales, comme davantage motivée par des considérations juridico-économiques que purement éthiques. Les procédures pour discriminations font en effet courir un risque juridique aux dirigeants d'entreprises responsables des pratiques discriminatoires au plan civil comme pénal. Les agences de notation commencent d'ailleurs à prendre en compte ce risque dans leur évaluation des entreprises.
Gérer la diversité c'est donc respecter la législation française et européenne en vigueur et appliquer les principes de non-discrimination mais aussi prévenir les contentieux futurs et donc réduire l'insécurité juridique pour l'entreprise.

1.4. Gestion de la diversité et responsabilité sociale des entreprises : la dimension sociale de la gestion des ressources humaines

Gérer la diversité c'est gérer la main d'œuvre de façon socialement responsable et redéfinir le rapport entreprise/salarié. Pratiquement, les entreprises assujetties à la loi NRE doivent présenter un bilan annuel rendant compte de la façon dont elles exercent leur responsabilité sociale à l'égard de leurs parties prenantes. L'analyse des premiers rapports montre combien les données sont hétérogènes et parfois incomplètes sur certains domaines de la RSE. En ce qui concerne la diversité dans l'entreprise, les entreprises ne sont tenues, par le décret d'application de la loi Nouvelles Régulations Economiques, que de donner des informations sur l'effectif total (sans précisions supplémentaires) dans le respect des dispositions en matière d'égalité professionnelle et d'insertion des travailleurs handicapés mais rien n'est exigé en matière d'origine des salariés, faute de cadre légal l'autorisant. Le GRI[7], principal référence mondiale en matière de reporting social, propose une liste d'indicateurs sociaux dont trois ayant trait à la diversité et à l'égalité des chances : description de la politique ou des programmes d'égalité des chances avec systèmes de suivi destinés à en vérifier le respect et les résultats, description de la politique générale et des procédures/programmes visant à éviter toutes formes de discrimination dans les activités, avec mention des systèmes de suivi et leurs résultats, composition de la direction générale et des instances dirigeantes de l'organisation avec proportion hommes/femmes et d'autres indicateurs de diversité adaptés aux différences culturelles. La difficulté rencontrée par les entreprises soucieuses de rendre compte de la diversité de leur main d'œuvre est que les informations statistiques dont elles disposent à l'égard de leurs salariés concernent uniquement leur nationalité ; ainsi, l'employeur peut donner le pourcentage de salariés français et étrangers mais ne peut remonter à un niveau plus fin à savoir le pourcentage selon l'origine géographique, indépendamment de la nationalité qui est le plus souvent française.
Une des propositions contenue dans le rapport de C. Bébéar est de procéder à un « recensement » ethnique de l'effectif dans chaque entreprise, sur la base du volontariat. A partir de cette photographie statistique de la diversité en termes d'origines des salariés de l'entreprise (à partir d'un questionnaire anonyme auto-déclaratif posé à chaque salarié volontaire), l'entreprise serait capable de cerner la composition de son effectif sans traiter de données à caractère personnel et donc dans le respect de la loi du 6 janvier 1978 relative à la protection des personnes physiques. En s'appuyant sur cette photographie, les entreprises pourront afficher une situation de départ, apprécier son évolution et définir précisément des objectifs à atteindre. Une autre proposition allant dans le même sens est d'encourager les entreprises à produire un « audit diversité » qui serait inclus dans leur bilan social et qui permettrait d'évaluer *a posteriori* la réalité de la mise en œuvre de la politique de diversité. L'existence même de tels audits peut avoir une double influence bénéfique : permettre de modifier de façon pérenne les comportements à tous les niveaux hiérarchiques dans l'entreprise, et exercer une pression à l'action envers les dirigeants de l'entreprise si les résultats de ces audits sont pris en compte par les agences de notation sociale.
Dans une optique RSE, la nécessité de diffuser cette politique en aval sur les sous-traitants, est également fondamentale ; la signature de protocoles ou de chartes communes incitant ces derniers à respecter la diversité peuvent être des outils utilisés (exemple d'ACCOR et de sa charte de la sous-traitance).

[6] Transposition des directives 2000/43 et 2000/78 relatives à la non discrimination dans l'emploi.

[7] Global reporting initiative, institution indépendante chargée de développer et diffuser des principes en matière de reporting économique, environnemental et social.

2. Relation gestion de la diversité/performances économiques de l'entreprise : le « business case » de la diversité

Un certain nombre d'études se sont intéressées à la nature de la relation politiques de gestion de la diversité et impact sur les performances des entreprises. Essentiellement anglo-saxonnes, celles-ci donnent des résultats contrastés, parfois contradictoires, tant les variables testées peuvent être différentes et le contexte dans lequel évolue l'entreprises également.
L'Union européenne promeut les politiques de gestion de la diversité, dans le cadre de son programme d'action de lutte contre les discriminations, en développant des arguments de type managériaux. Elle a financé en 2003 une étude[8] cherchant à apprécier les avantages et les coûts attendus par 200 entreprises européennes d'une politique de diversité. Il s'agit essentiellement d'avantages ayant trait au renforcement du capital humain et organisationnel ; les politiques de promotion de la diversité ne génèrent donc pas d'avantages financiers mesurables à court terme mais permettent aux entreprises de réduire certains coûts à court terme (liés à la pénurie de main d'œuvre ou au turn-over) et de renforcer leur avantage concurrentiel à moyen et long terme, notamment lorsqu'il s'agit d'entreprise multinationale.
On peut regrouper les avantages attendus en termes de performances en 3 types : des avantages en termes humain, commercial et financier[9].

2.1. Diversité et performances humaines : le management stratégique des ressources humaines

Nous avons détaillé les enjeux des politiques de gestion de la diversité en termes de GRH, les données issues du rapport de la Commission européenne précisent les principaux avantages[10] retirés par les entreprises ayant développées de telles politiques et confirment leur importance :

- renforcement des valeurs culturelles au sein de l'organisation,
- promotion de la notoriété de l'entreprise,
- atout pour retenir les collaborateurs talentueux,
- accroissement de la motivation et de l'efficacité du personnel.
- accroissement de l'esprit d'innovation et de création du personnel,
- accroissement de la qualité du service et de la satisfaction des clients,
- atouts pour surmonter la pénurie de travailleurs.

Dans un contexte de pénurie annoncée de main d'œuvre d'ici 2010, les entreprises sont amenées à développer les outils ou pratiques permettant d'une part d'attirer des talents mais aussi de les fidéliser. Des études anglo-saxonnes ont montré que les entreprises peuvent utiliser leurs activités en matière de RSE pour attirer des candidats ; les activités de RSE des entreprises constituent alors des signaux à destination des candidats potentiels sur ce que pourrait être un emploi dans une entreprise socialement responsable (Greening, Turban, 2000). Si l'on considère la gestion de la diversité comme source d'une élévation de la qualité de la main d'œuvre et comme un signal positif à destination de candidats qualifiés, elle correspond véritablement à un management stratégique des ressources humaines.
La gestion de la diversité apparaît à beaucoup comme un moyen d'atteindre ces objectifs purement économiques (c'est pourquoi on parle de performances humaines) car reconnaître et valoriser les différences (donc gérer la diversité) doit permettre à chacun de trouver sa place dans l'entreprise et lui donner l'impression de participer, d'intégrer un collectif dans lequel il est au centre des préoccupations : qui pourrait résister à cela ?

2.2. Diversité et performances commerciales

Refléter la diversité de la clientèle peut recouvrir deux types d'avantages ; d'une part, une main d'œuvre diversifiée permet à l'entreprise de mieux refléter la diversité de la société, de mieux comprendre les besoins de ses clients actuels et potentiels et donc de mieux y répondre et par là d'accéder à de nouveaux marchés (Osborne, 2000). Ces arguments, s'ils sont recevables pour la différenciation de genre (hommes et femmes, par leur nature, ont des besoins différents) ne le sont pas forcément lorsqu'on parle des minorités visibles car cela revient à leur conférer des identités de consommation différentes de celles des autres. C'est ce qui est en train de se produire avec la communauté noire, notamment américaine, qui, en vertu d'un pouvoir d'achat progressant 2.5 fois plus rapidement que celui des Blancs, constitue pour les entreprises en recherche de nouveaux marché, un segment porteur (cf. encadré 1).

---

8 Intitulée Avantages et coûts de la diversité.

9 Nous reprenons ici la typologie usitée par S. Landrieux-Kartochian, La contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature, Document d'études, Dares, n°83, octobre 2004.

10 C'est-à-dire ceux pour lesquels plus de 50% des entreprises jugent cet avantage comme important ou très important.

Encadré 1
L'ethnomarketing ou marketing de la diversité

L'ethnomarketing est une approche qui consiste à segmenter le marché local ou international en s'appuyant sur l'homogénéité d'une souche ethnique d'un groupe de consommateurs. Ainsi proposera-t-on des produits adaptés aux caractéristiques physiques et culturelles des consommateurs agrégés par souches ethniques.
Le marketing multiculturel ou « etnic marketing » a émergé aux Etats-Unis du fait d'une société multiculturelle, d'une dimension démographique, qui a facilité l'émergence de segmentations ethniques. La problématique marketing de cette approche réside dans le calcul de la rentabilité de cette « niche », qui ne peut trouver son seul point mort sur un couple produit/marché local, mais sur un espace plus élargi.
Pour L'Oréal, même si le marché est encore limité en valeur, il est très prometteur et c'est donc la raison pour laquelle, ce groupe français a décidé de s'attaquer aux problèmes capillaires des populations noires et métisses. Avec des ventes de plus de 200 millions de dollars en 2003, SoftSheen-Carson estime sa part de marché à 12 % en valeur du marché mondial des produits capillaires ethniques. « *Les femmes afro-américaines achètent trois à cinq fois plus de produits capillaires* (C. Matthews, Présidente de Soft-Sheen-Carson L'Oréal) », ce qui explique qu'aujourd'hui, les produits pour cheveux forment le segment de marché le plus développé des produits ethniques. Chez L'Oréal, on estime qu'ils représentent de 80 à 90 % de ventes mondiales de produits spécifiques pour les consommateurs d'origine africaine.

La médecine fondée sur la race est également en train de se développer ; aux Etats-Unis, les laboratoires pharmaceutiques s'apprêtent à lancer le premier médicament destiné spécifiquement aux Noirs[11]. Cette démarche s'appuie sur une spécialité montante : la pharmacogénomique fondée sur l'appartenance raciale, nouvelle conception de la médecine qui repose sur l'idée qu'il existe des différences biologiques entre les races.

D'autre part, en termes d'image, gérer la diversité dans l'entreprise est un outil de communication et un outil marketing qui peut améliorer les performances commerciales des entreprises et devenir source potentiel d'avantage concurrentiel ; si les consommateurs estiment qu'une main d'œuvre diversifiée est un attribut supplémentaire pour une entreprise, celles qui ont cet attribut pourront accroître leur *goodwill,* c'est-à-dire leurs actifs incorporels du type bienveillance et loyauté (Navarro, 1988, Barrington, Troske, 2001). De plus en plus d'entreprises misent sur un marketing moins coûteux qu'avant mais paré de valeurs éthiques ; Adia a ainsi axé ses dernières campagnes de communication sur la valorisation des différences avec un slogan choc : « Ne vous fiez pas aux apparences, fiez-vous aux compétences » illustrant des photos de personnes handicapées, de jeunes noirs, de femmes enceintes ou d'individus âgés. Longtemps menées de manière prudente voire cachée, les politiques de diversité tendent à se dévoiler ; la campagne médiatique lancée autour de la signature de la charte de la diversité par de grandes entreprises françaises montre que les pratiques en la matière évoluent au profit d'une instrumentalisation, en termes de discours, de ces politiques.

2.3. Diversité et performances économiques

L'analyse de l'impact de la diversité sur les performances économiques des entreprises se fait dans la littérature par son impact sur la productivité de la main d'œuvre. L'idée sous-jacente au *business case* de la diversité étant que des collectifs de travail « diversifiés » en termes de genre, d'âge ou d'origines ethniques sont plus productives et améliorent la performance globale de l'entreprise. Lazear (1988) estime que pour cela, trois conditions doivent être réunies : les membres du collectif de travail doivent avoir des compétences, qualifications, connaissances différentes, ces dernières doivent être complémentaires et un haut degré de communication entre ces membres est nécessaire pour transformer ce transfert de connaissances en gains de productivité.
Une étude anglo-saxonne comparant politiques d'égalité des chances et résultats des entreprises en Australie et au Royaume-Uni s'intéresse au lien existant entre productivité et politiques d'égalité des chances (Pérotin, Robinson, Loundes, 2003) ; leur hypothèse est que les discriminations affectent négativement « l'efficienceX », c'est-à-dire l'efficacité organisationnelle, en causant une mauvaise allocation de la main d'œuvre, une sous-utilisation d'une partie de celle-ci et toute une série de problèmes organisationnels liés au harcèlement et aux efforts à déployer pour discriminer. Si la discrimination entraîne une inefficience organisationnelle globale, la productivité des facteurs devrait aussi être affectée, rendant l'entreprise moins productive que les entreprises comparables. Dans un monde où la concurrence serait pure et parfaite, cette moindre productivité entraînerait à terme l'élimination des entreprises discriminant et donc la disparition de la discrimination[12].

[11] In Courrier international, n°733, novembre 2004.

[12] G. Becker aboutit à la même conclusion que la discrimination devrait s'éliminer d'elle-même du fait des coûts supplémentaires induits par celle-ci qui obéreraient la compétitivité des entreprises discriminant.

A contrario, les entreprises adoptant une politique de diversité devrait voir leur productivité augmenter. En fait, il ressort de cette étude que, sauf pour les PME britanniques pour lesquelles l'effet est neutre, les entreprises ayant adopté des politiques de gestion de la diversité sont plus productives ; et pour les entreprises australiennes plus le nombre de pratiques d'accompagnement de la politique de gestion de la diversité est élevé plus les effets sur la productivité sont forts. En revanche, pour les entreprises britanniques, ce nombre élevé de pratiques est corrélé de façon négative avec la productivité, attestant de plus grandes difficultés d'organisation générées par ces pratiques.
L'impact positif d'une politique d'égalité des chances sur la productivité de l'entreprise s'explique par deux effets : un accroissement de la productivité globale liée à une réduction de l'inefficience X causée par la discrimination d'une part, et une élévation de la productivité individuelle lié au cercle vertueux de l'égalité (« la relation entre la présence de personnes issues de groupes victimes de discrimination et la productivité de l'entreprise peut se renforcer à mesure que la contribution de celles-ci augmente ») d'autre part. La notion d'apprentissage organisationnel (au sens de *knowledge management*) est centrale pour expliquer les vertus de la diversité sur les performances des individus et de l'organisation si l'on accepte l'idée que les pratiques organisationnelles et de gestion des ressources humaines peuvent modifier les schémas de pensée et de comportement des individus. Des études portant sur l'impact des femmes sur la performance des entreprises ont mis en évidence les effets bénéfiques de la mixité des équipes et de la nécessaire et salutaire remise en question des pratiques de travail induite par ces politiques de mixité de la main d'œuvre[13]. La mise en place de politiques de gestion de la diversité peut, en obligeant à reprendre les procédures existantes dans un objectif d'égalité et d'objectivité, les rendre plus efficaces et impacter sur la productivité. L'apprentissage organisationnel « double boucle » est facilité lorsqu'il y a intervention autoritaire et massive de la direction, et le processus de changement est alors accepté de manière consensuelle.

Même si la majorité des études tend à prouver une corrélation, au minimum neutre mais sinon positive, entre gestion de la diversité et performances économiques de l'entreprise, nombre d'entre elles ne passent pas le cap de la relation causale entre ces deux phénomènes et s'appuient rarement sur des données statistiques. Il apparaît de toute évidence très difficile d'isoler l'impact de la diversité sur la productivité indépendamment des qualifications, compétences, organisations du travail… La nature de la diversité introduite par l'entreprise tend également à modifier cet impact ; alors que des collectifs divers en âges tendent à diminuer les coûts de communication et donc à accroître la productivité, des collectifs divers en langues parlées et en origines ethniques augmentent ces coûts (Hamilton, Nickerson, Owan, 2004). En outre, de nombreux avantages attendus restent de l'ordre de la croyance, et sont difficilement évaluables. Ces limites expliquent en partie les réticences d'ordre managérial (et non éthique) à mettre en œuvre de telles pratiques. L'existence de coûts induits par ces dernières constitue peut-être un autre frein ; la Communauté Européenne a tenté d'évaluer les coûts supplémentaires susceptibles d'être supportés par des entreprises développant de telles politiques et les obstacles réels ou anticipés :

Coûts	**Obstacles**
liés à l'observation des dispositions juridiques : formation du personnel, diffusion et communication, veille, archivage..	obstacles internes : manque d'informations, manque d'intérêt de la part des salariés et résistance interne, pas de pression des pouvoirs publics
coûts directs de la diversité : coût du personnel spécialisé, moyens matériels, aménagement des conditions de travail, suivi, établissement de rapports…	obstacles externes : les plus importants sont ceux ayant trait aux obstacles juridiques liés à l'identification des minorités visibles et à l'insuffisance de l'arsenal juridique.
des coûts d'opportunité liés à la diversification : = pertes d'avantages dues au fait que les ressources, limitées, affectées à ces politiques ne peuvent l'être à d'autres activités productives.	insuffisances de résultats probants.
existence d'un risque d'échec indissociable de tout changement organisationnel.	

[13] Thomas D., Ely R., op. cit.

En France, il faut ajouter un obstacle d'ordre philosophique ; par tradition républicaine, l'égalité sera toujours préférée à la diversité. C'est pourquoi A. Palt, responsable du pole gestion de la diversité à l'IMS[14] et consultante auprès des entreprises sur cette question de la diversité, préfère parler d'inclusion, concept qui se situerait « à mi-chemin entre les concepts d'égalité et de diversité : […] l'égalité de traitement constituerait le préalable nécessaire à la reconnaissance des différences, la gestion de la diversité supposant une réelle non-discrimination et une réelle égalité de chances et de traitement. Dans un second temps seulement pourrait être développée par l'entreprise une approche plus centrée sur le salarié en tant qu'individu […] »[15].
Une étude intéressante à mener serait d'analyser, à l'instar de ce qu'ont fait Bender et Pigeyre pour les revues scientifiques, le traitement dans les journaux grand public à destination des managers (type Management, Capital, Personnel…) de la question de la gestion de la diversité, tant dans l'outillage proposé ou recommandé que dans les effets attendus.

Bibliographie

BARRINGTON. L., TROSKE, K. (2001). Worforce diversity and productivity : an analysis of employer-employee matched data, working paper, The conference board and university of Missouri-Colombia.

BÉBÉAR, C. (2004). *Des entreprises aux couleurs de la France*, Rapport remis au premier ministre, novembre.

BENDER, A.F., PIGEYRE, F. (2003). Gestion des ressources humaines et diversité, Cinquième journée d'étude : "Les cadres au regard du genre". LASMAS-CNRS, Paris, 20 juin.

CASCIO, W. F. (1995). *Managing human resources*. New York, McGraw-Hill.

GREENING, D.W., TURBAN, D.B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce, *Business and society*, vol.39, n°3, pp. 254-280.

HAMILTON, B., NICKERSON, J., OWAN, H. (2004). Diversity and productivity in production teams, working paper, Olin school of business.

OSBOURNE, E. (2000). The deceptively simple economics of workplace diversity, *Journal of labor research*, vol.XXI, n°3, pp. 463-475.

PÉROTIN, V., ROBINSON, A., LOUNDES, J. (2003). Politiques d'égalité des chances et résultats des entreprises : étude comparative de la situation en Australie et au Royaume-Uni. *Revue internationale du travail*, vol.142, n°4.

LAZEAR P. (1988). Globalization and the market for teammates, National bureau of economics research, working paper 6579.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN S. (2004*). La contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature*, Document d'études, Dares, n°83, octobre.

MONNIER, J.M. (1999). *Dynamiques économiques de l'équité*, Editions Economica.

NAVARRO, P. (1988). Why do corporations give to charity ?, *Journal of business*, vol.61, pp.65-93.

PALT A. (2005). De l'égalité de traitement vers l'inclusion, *Personnel*, n°456, janvier, pp. 26.

POINT, S., SINGH, V. (2004). Promouvoir la gestion de la diversité, *Personnel*, n°453, octobre, pp.13-14.

PERETTI, J.-M. (2004). *Les clefs de l'équité dans l'entreprise*, Editions d'Organisation.

RAPPORT CE (2003). *Avantages et coûts de la diversité*

THOMAS, D., ELY, R. (1996). Making differences matter : a new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, sept-oct , pp. 79-90.

[14] Institut mécénat solidarité.

[15] in Personnel, janvier 2005.

Evaluation du capital humain et due diligence : apports pour l'audit social et l'investissement socialement responsable (ISR)

Alexandre GUILLARD

Directeur de projet
Direction de l'Organisation de CNP Assurances
alexandreguillard@yahoo.co.uk

Josse ROUSSEL

Maître de Conférences
Université de Paris-8,
Chercheur à l'IRG, école supérieure des affaires,
Université Paris-12,
roussel.josse@numericable.fr

1. Le capital humain définitions et méthodes d'évaluation

L'actualité du monde des affaires met en évidence une recrudescence des fusions acquisitions, amorcée il y a plus d'un an par des opérations géantes dans les services financiers tant en Europe (Crédit Agricole Crédit Lyonnais) qu'aux Etats-Unis (Fleet Boston Bank of America), touchant aujourd'hui des secteurs aussi divers que l'informatique (Symantec Veritas), les télécoms (Verizon MCI), l'industrie pharmaceutique (Sanofi Aventis) et la sidérurgie (Arcelor, Mital). Pourtant, la plupart des études menées par des cabinets de conseil montrent que ces grandes manœuvres stratégiques se concluent souvent par un échec dans un cas sur deux voire dans deux cas sur trois. La très récente éviction de Carly Fiorina de la direction de HP-Compaq en est la parfaite illustration. Menée à la hussarde, la fusion géante entre HP et Compaq réalisée en 1999, s'est soldée par un échec en terme de création de valeur. Le titre HP-Compaq a en effet perdu 7,6% de sa valeur depuis septembre 2001 alors que celui de Dell a quasiment doublé sur la même période.
Dès lors, comment rendre compte de la persistance d'un taux d'échec aussi élevé lors des opérations de fusion acquisition ? Les problèmes liés aux différences de culture d'entreprise, aux méthodes de travail divergentes, bref au facteur humain, sont le plus souvent avancés pour expliquer les nombreux échecs des opérations de fusion acquisition. Ainsi, il apparaît que les dirigeants négligent la dimension humaine tant dans l'étude d'opportunité relative à la sélection d'une cible que dans son évaluation. Cette négligence est d'autant plus coupable qu'à l'ère de l'économie de l'information et de la connaissance, les actifs immatériels, et notamment le capital humain, sont au cœur des processus de création de valeur des firmes. En outre, à la suite des travaux fondateurs de Becker (1975), le thème du capital humain a bénéficié d'un engouement important notamment chez les économistes et les gestionnaires. Ce foisonnement de recherche rencontre d'ailleurs un certain échos auprès des praticiens : en amont des phases d'acquisition se développe des due diligence capital humain. Ces audits d'acquisition ont pour objectif d'évaluer le capital humain d'une société cible et d'en identifier les principaux risques.

L'objectif de cet article est de rendre compte de ces deux phénomènes dans une perspective gestionnaire. La première partie a pour objet de mettre en lumière, d'une part, les différentes approches et définitions associées au capital humain, et d'autre part, d'identifier différentes méthodologies d'évaluation. Les audits d'acquisi-

tion capital humain constituent un phénomène en expansion notamment dans les pays anglo-saxons. L'analyse des ressources humaines et des équipes de direction, notamment sous l'angle du leadership, prennent une place très importante. Il s'agira dans la seconde partie de présenter de manière succincte les méthodologies utilisées à cet égard. La troisième partie quant à elle met en lumière la fécondité des liens entre les concepts d'audit social et d'investissement socialement responsable (ISR) d'une part, et de capital humain de l'autre. La prise en compte de la notion de capital humain apparaissant ainsi comme essentiel tant à la pratique de l'audit social qu'à l'analyse des politiques relevant de l'ISR.

1.1. Le capital humain : définitions et enjeux

1.1.1. 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 marché du travail étant central au raisonnement économique appliqué au capital humain, de nombreux économistes du travail ont poursuivi et développé des recherches tendant à montrer que des niveaux élevés d'éducation sont le plus souvent associés à des salaires plus élevés mais aussi à des risques plus faibles de chômage (Mincer, 1974). Ce faisant elles permettent de donner une appréciation tangible du taux de rendement de l'éducation. Les études empiriques montrent d'ailleurs que ce dernier n'est pas homogène au sein des nations de la communauté européenne (Denny, Hamon et Lydon, 2001).

D'autres économistes ont privilégié l'impact au niveau macroéconomique de l'augmentation du stock de capital humain dans une économie donnée. Le capital humain est ainsi perçu comme un facteur endogène de la croissance et du développement au même titre que les infrastructures de transport et de communication. Il est un déterminant de la productivité d'une économie (Romer, 1989; Foray, 2000).

Si les courants de recherche que nous venons brièvement de présenter semblent assez éloignés des préoccupations des firmes au sujet du capital humain, il convient de relever que certains économistes ont tenté d'évaluer l'impact du capital humain sur *la productivité de la firme*. Bartel (1991), Lynch et Black (1995) montrent que la formation en entreprise accroît la productivité au sein de la firme. Cependant, l'évaluation du taux de rentabilité de la formation est sujette à controverses, les études empiriques produisent à ce titre des résultats mitigés.
Toutefois, la plupart des économistes s'accorde pour reconnaître qu'un stock de capital humain élevé, que ce soit au niveau macroéconomique ou au sein d'une firme, est une source d'innovation et de compétitivité à long terme.

1.1.2. Le capital humain : l'approche gestionnaire

Les travaux des économistes portant sur la productivité de la firme rejoignent naturellement les préoccupations des chercheurs en gestion. L'approche gestionnaire du capital humain s'inscrit dans le courant de recherche mettant l'accent sur les ressources et compétences comme source de compétitivité de la 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 rivaux 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 différences s'expliquent par des dotations différentes en ressources et notamment en ressources immatérielles. Ces dernières, 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.

1.1.3. 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 ce 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.

1.2. Définition et typologie du capital humain

1.2.1. Définition

En premier lieu, le capital humain recouvre la santé et la qualité de l'alimentation des individus. Des individus en mauvaises santé et mal nourris vont en effet dégrader leur capital humain. Cet aspect est fréquemment négligé dans la mesure où il ne constitue un élément discriminant entre les individus au sein des économies avancées.
Le capital humain d'un individu se définit surtout par les connaissances et compétences que ce dernier maîtrise. Ces connaissances et compétences ont été accumulées tout au long de la scolarité, des diverses formations reçues et des expériences vécues (Fuente et Ciccone, 2002). En ce qui concerne les compétences et connaissances, on peut distinguer trois composantes essentielles (Fuente et Ciccone, 2002) : les compétences générales (alphabétisation, calcul de base, capacités d'aprentissage), les compétences spécifiques liées aux technologies ou aux processus de production (programmation informatique, entretien et réparation des pièces mécaniques) et les compétences techniques et scientifiques (maîtrise de masses organisées de connaissances et de techniques analytiques spécifiques).

Le capital humain se définit ainsi essentiellement par les connaissances et compétences maîtrisées par un individu. Au sein de l'entreprise, il est relié et féconde tant le capital organisationnel (compétences collectives, routines organisationnelles, culture d'entreprise) que le capital relationnel (capital confiance auprès des clients, fournisseurs et investisseurs) (Burlaud, 2000). Cette représentation est d'ailleurs proche de celle proposée par Edvinson et Malone (1997) articulant les notions de capital structurel, de capital clients et de capital humain. Cependant, la littérature managériale et gestionnaire met en avant des représentations différentes du capital humain. Dès lors, il convient d'en donner une typologie aussi précise que possible.

1.2.2. Typologie

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, toutes les catégories de capital humain correspondent à des connaissances. Dès lors, il s'agit de cerner avec le plus de précision possible ce que nous entendons par connaissances dans une perspective gestionnaire.

1.3. Capital humain et connaissances

1.3.1. Les connaissances tacites et explicites

La théorie de la connaissance organisationnelle développée par Nonaka et Takeuchi (1995) considère que la fonction première de l'entreprise est de créer un avantage concurrentiel basé sur le savoir collectif et qu'en conséquence l'un des rôles clés des managers est d'orienter les activités vers la création de connaissance. La connaissance créatrice correspond à une capacité collective de création de nouvelles métaphores à partir desquelles une série d'analogies va être déclinée permettant de reconstruire le réel et de le cristalliser dans un concept nouveau. Ce concept nouveau pouvant à son tour donner naissance à un produit, un service commercial, une nouvelle méthode de gestion, etc.

Le modèle de création des connaissances repose *ainsi* sur la distinction entre savoir tacite et savoir explicite tel que l'a démontré Polanyi (1996). Partant du fait que nous ne pouvons connaître plus que nous ne pouvons dire, cet auteur classe les connaissances humaines en deux catégories :

- *Les connaissances explicites* qui se réfèrent à la connaissance qui peuvent être exprimées sous forme de mots, de dessins, d'autres moyens « articulés » notamment les métaphores ;
- *Les connaissances tacites*, communément appelées savoir-faire, qui sont difficilement exprimables quelle que soit la forme du langage.

Ainsi, il s'agit de distinguer d'une part, les connaissances individuelles explicites, articulées ou formalisées ; d'autre part, les connaissances individuelles tacites, celles dont la personne n'a pas nécessairement conscience de posséder (Baumard, 1996).

Le savoir tacite est enraciné dans l'action, dans les routines, dans un contexte spécifique, il est susceptible d'accroître de manière significative la productivité personnelle au niveau de l'individu et l'avantage concurrentiel au niveau de l'entreprise. Ce savoir tacite résulte du sens que nous donnons, au travers de nos schémas d'interprétation, aux données que nous percevons à partir des informations qui nous sont transmises. Ces connaissances sont explicitables et peuvent être transformées ultérieurement en des connaissances collectives ou connaissances organisationnelles car partagées par d'autres.

Le savoir explicite quant à lui est la connaissance codifiée, formalisée sur des supports physiques, transmissible en un langage formel et systématique, par la production de données au niveau individuel, et la gestion électronique documentaire au niveau de l'entreprise (Grundstein et Zacklad, 2001).

Si les connaissances sont de nature diverse, la prise de conscience de leur importance conduit les firmes à élaborer des méthodes afin de les capitaliser afin d'augmenter la valeur du stock de capital humain de l'entreprise. Dès lors, il est légitime de s'interroger sur les méthodes d'évaluation du capital humain.

1.4. 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, 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[1] (cf tableau 1).
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).

[1] 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.

Tableau 1
Les mesures du stock de capital humain

Mesures-Approximations	Caractéristiques	Limites
Niveau de formation des 25 - 64 ans	Pourcentage de formation du secondaire et du supérieur Nombre d'années de scolarité	Ne teste pas les connaissances ni les qualifications, ni l'expérience Ne prend pas en compte les évolutions (formati on des adultes)
Qualification initiale	Niveau d'alphabétisation (capacité de lecture et d'écriture)	Ne prend pas en compte l'hétérogénéité des diplômes
Valeur économique sur le marché	Niveau de revenu	Causalité incertaine (marché réglementé)

Source : OCDE, *L'investissement dans le capital humain. Une comparaison internationale, 1998*

Tableau 2
Les méthodes d'évaluation des dépenses globales en ressources humaines

Sources	Base de calcul des coûts	Typologies des coûts des ressources humaines
Pyle (1970) ; Flamholtz (1972 ; 1985)	Coûts de remplacement des ressources humaines	Coûts d'acquisition (recrutement, embauche, intégration, promotion) Coût d'apprentissage (formation sur le tas et professionnelle, perte de productivité) Coût de séparation (indemnités, perte de productivité, remplacement)
Spencer (1986)	Coûts d'utilisation des ressources humaines	Rémunération totale (directe et indirecte) Dépenses personnelles de travail (transport, hébergement, informatique)
Martory (1980) ; Savall et Zardet (1989)	Coûts sociaux globaux	Coûts cachés (sursalaire, surconsommation de ressources)

Source : Samier (1999)

Dans une démarche proche de cette méthode, Ouziel (2004) estime que la valeur du capital humain est fonction des coûts de recrutement, d'intégration et de formation. Cet auteur évalue la valeur du capital humain à environ 50% de la masse salariale non chargée (cf tableau 2 ci-dessus).

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).

2. Le capital humain et sa prise en compte dans les étapes de due diligence d'entreprise

La revue approfondie des travaux à laquelle nous avons procédé dans la première partie a permis de montrer les très nombreux progrès qui ont été accomplis pour mieux formaliser le concept de capital humain et pour définir des critères rigoureux de mesure qui puissent répondre à des perspectives de gestion.

Nous souhaitons maintenant examiner brièvement une des applications opérationnelles particulièrement intéressante du concept capital humain, celle qui se fait jour dans le cadre des pratiques d'évaluation d'entreprise avant acquisition, plus communément appelées, *due diligences*. Il nous semble en effet qu'il y a là un terrain d'observation particulièrement riche et à fort enjeux tant d'un point de vue scientifique que pratique, et ce au moins pour trois raisons :

- D'une part, comme l'ont montré de nombreux travaux, le capital humain possède un impact non négligeable dans la réussite d'opérations de fusion-acquisition[2]. Or, force est de constater, comme nous le montrerons, que faute d'une transcription encore pleinement convaincante dans les pratiques, la place qui lui est accordée reste encore très limitée.
- Ensuite, le capital humain constitue un concept essentiel pour intensifier le dialogue entre spécialistes de la finance, de la stratégie et spécialistes de ressources humaines, qui reste encore trop rare.
- Enfin, une approche raisonnée du capital humain à cette étape est emblématique du positionnement dont devrait disposer in fine le directeur des ressources humaines, qui là aussi, reste le plus souvent cantonné aux phases de post-acquisition.

Précisons bien ici les limites de notre propos : il n'est pas question d'exposer les résultats d'une étude systématique autour du due diligence[3] mais bien de porter un

[2] Notre constat porte principalement sur les opérations de fusion-acquisition d'entreprise, mais s'applique dans une certaine mesure, même si avec un degré moindre, aux opérations de type LBO conduites par des fonds d'investissement.

[3] Voir parmi les très nombreux ouvrages sur le thème, ceux de Howon (2003) de Lajoux (2000),

témoignage, fruit de premières analyses, d'études menées dans le domaine du management et d'expériences concrètes en tant que consultant. Notre objectif est de contribuer au travail de systématisation et de généralisation du capital humain dans les due diligence qu'ont engagé un certain nombred'experts.

Nous dresserons donc un rapide panorama de la pratique due diligence capital humain en insistant particulièrement sur l'application aux problématiques de management, ce qui nous permettra de tracer les voies d'un approfondissement ultérieur qui pourrait se faire dans le cadre de l'IAS.

2.1. Le paradoxe – persistant – des fusions acquisitions transnationales

D'indéniables progrès ont été accomplis dans la maîtrise des opérations d'acquisition en phase amont et aval ces dernières années. On constate en particulier un tassement des échecs prématurés des opérations de M&A. Ce constat peut s'expliquer par une plus grande prudence des investisseurs et des entreprises et par l'attention portée précisément aux phases de due diligence qui sont menées de manière de plus en plus techniques comme l'a rapporté récemment fort justement une étude de l'Agefi (Agefi, 2004).

Néanmoins, sur le moyen et long terme, le taux d'échec reste important surtout lorsqu'il s'agit d'opérations transfrontalières. Plusieurs études l'attestent. Le cabinet Solving International (Solving, 1994 / 2000) démontre par exemple que :

- 4 cas sur 10 sont clairement des cas d'échec dans lesquels des conséquences négatives imprévues ont détruit de la valeur alors que les objectifs de création de valeur n'ont pu être atteints ;
- Dans 3 cas sur 10, la fusion s'est développée dans des directions différentes du programme initial, avec une création de valeur en deçà de l'objectif, bien que les dirigeants s'estiment satisfaits de l'intégration finalement opérée entre les deux entreprises ;
- 3 cas sur 10 sont des cas nets de réussite, avec une atteinte des synergies attendues.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce taux d'échec : stratégiques, politiques, managériales, culturelles. Mais la plupart des travaux s'accorde sur la place prépondérante qu'occupe le facteur humain. Les chances de succès reposent généralement sur trois ingrédients bien mis en évidence par une étude menée par KPMG dans ce registre : 1) sélectionner la bonne équipe, 2) résoudre les problèmes culturels, 3) communication.

Il est donc possible de parler de « paradoxe » dans la mesure où la pratique des fusions-acquisitions continue de se développer (pour des raisons de taille critique ou de maîtrise des facteurs technologiques), alors que le retour sur investissement reste incertain et la maîtrise de la gestion de ces opérations fragile.

2.2. Le développement du due diligence stratégique et la place de sa composante capital humain comme réponse au paradoxe

2.2.1. Du due diligence classique au due diligence stratégique

Le développement de due diligence dit « stratégique » devrait constituer une première réponse pour mieux sécuriser les phases d'évaluation avant acquisition. Les due diligence dits « classiques », se limitaient en effet le plus souvent à des analyses rétrospectives des données financières, comptables et juridiques. Il est devenu de plus en plus nécessaire pour analyser notamment des entreprises de services[4], d'intégrer dans la valorisation des dimensions relatives aux « capabilities » stratégiques, commerciales et aux actifs immatériels, en particulier le capital intellectuel et humain.

L'approche « due diligence stratégique » a émergé autour de trois caractéristiques :

- Son approche prospective.
- L'évaluation systématique des risques et des opportunités afférents à une opération d'acquisition (clients, fournisseurs, capital humain, réaction des concurrents à l'acquisition).
- La planification des actions à entreprendre durant le processus d'intégration de la cible pour assurer le succès de l'acquisition.

Le développement de ce type d'approche devrait donc être assuré dans des économies de services à valeur ajoutée dans lesquelles les enjeux de capital humain sont particulièrement aigus, à l'exemple du développement des entreprises de services intellectuels. A fortiori, la dimension capital humain devrait constituer une des composante clef du diligence stratégique tant en phase de pré et de post-acquisition.

[4] On trouve ici écho des années 2000 et de la révolution internet.

2.2.2. … une place toutefois encore limitée

En dépit de la conscience croissante de son importance, on constate toutefois que cette dimension reste négligée ou mal abordée dans les opérations de M&A. Cela tient le plus souvent au fait que les compétences concernées sont peu mobilisées, à commencer par celles du DRH. Selon une étude récente menée aux États-Unis[5], seulement un quart des DRH étaient associés à la phase de due diligence.

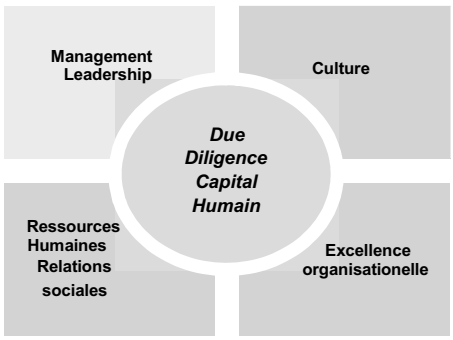
Ce pourcentage est encore inférieur en France selon une étude récente du cabinet BPI qui estime le pourcentage à seulement 20%[6] . Elle traduit le manque de participation du DRH à ce type de sujet et le rôle social dans lequel il reste encore trop souvent cantonné.
Il y a néanmoins des signes tangibles d'évolution et, certaines sociétés ont su se démarquer depuis très longtemps sur ce sujet. On pense forcement aux grands groupes internationaux dont le métier les a amenés très tôt à procéder à des fusions-acquisitions. On peut à ce titre citer plusieurs entreprises de notoriété publique : General Electric (qui a systématisé la mise en œuvre d'une procédure intégrant ses aspects dans l'acquisition), Hewlett Packard, IBM, ... En France : Danone, Lafarge, et dans les domaines des services financiers AXA, peuvent être cités sans que cette liste soit naturellement exhaustive.

Le point commun de ces « champions » réside essentiellement dans la vision et le profil des dirigeants : Il y a tout d'abord leur sensibilité au facteur humain soit de par leur personnalité, soit de par leurs fonctions - celle de secrétaire général par exemple. C'est aussi la qualité du binôme DG – DRH qui constitue un élément essentiel. On peut citer ici le cas récent de BT Syntegra avec le tandem Guy Bonassi, PDG et Valérie Mellul, DRH, qui ont reçu un Prix Spécial du jury dans le cadre des Trophées des Binômes PDG-DRH. On pourrait citer aussi Bertrand Collomb, Bernard Kasriel et Christian Herrault, respectivement Président, Directeur général et DGA organisation et RH du groupe LAFARGE.

2.3. Les enjeux du due diligence capital humain et de son volet management – leadership en particulier

Le due diligence capital humain est loin de se limiter à une évaluation de la fonction personnel pour reprendre l'ancien terme consacré. Au même titre que la fonction et ses évolutions récentes, ce type de due diligence s'est étendu à quatre champs représentés dans le schéma ci-après :

Schéma 1
Les 4 domaines clefs du diligence capital humain



Trois champs nous semblent peu ou prou relativement bien couverts aujourd'hui :

2.3.1. La dimension ressources humaines - relations sociales, qui est la plus connue et la plus formalisée grâce notamment à l'action de l'Institut de l'Audit Social. Certains éléments sont toutefois susceptibles d'être affinés, en particulier les évaluations des rémunérations dans le cadre par exemple de réforme comme l'IFRS.

2.3.2. La dimension excellence organisationnelle est aussi relativement bien couverte car quasi incontournable du fait des enjeux opérationnels liés, même si on peut déplorer qu'elle soit mieux traitée en phase de post-acquisition et que l'accent soit parfois trop mis sur les systèmes d'information au détriment des parties plus « softs » de l'organisation.

2.3.3. La dimension culture est essentielle pour les opérations transfrontalières, mais pas seulement. Elle a fini par progresser sous le coup des très nombreux échecs et malentendus liés aux différences de culture. On peut regretter toutefois un manque de technicité dans la façon d'aborder le sujet.

S'il y a eu d'innombrables progrès pour ces dimensions, celle du management reste selon nous mal investiguée dans de nombreux cas. Plusieurs raisons expliquent cet état de fait :

- L'impression que les « financiers » savent faire et qu'ils n'ont pas besoin d'une expertise.
- … ou que c'est une perte de temps.
- Une mauvaise appréhension de ce que recouvre le domaine, voire des réticences sur les méthodes à employer.

[6] BPI (2003).

[5] Aguilera (2004).

Or, la due diligence dans ce domaine est selon nous essentielle pour au moins deux raisons :

- D'une part, par ce que c'est l'une des premières dimensions qu'il est possible d'observer dans le cadre d'un due diligence.
- D'autre part parce que l'observation du top management tant individuellement que collectivement est une méthode très pertinente pour identifier les forces et faiblesses d'une organisation. Il y a là-dessus des travaux très éclairants qui ont montré à quel point la physionomie des dirigeants – leurs pathologies – sont très parlantes sur les pathologies organisationnelles (Ket de Vries, 1984).

Dans cette perspective, le due diligence en matière de management doit contribuer à trois apports tangibles :

- Éviter les pièges des impressions et des investigations trop intuitives soumises à des biais cognitifs récurrents dans ce domaine.
- Caractériser, objectiver, et mesurer lorsque cela est possible, l'adéquation de l'équipe de management au projet de l'acquéreur motivations individuelles, dynamique de l'équipe, dispositif de gestion et d'animation du management).
- Amorcer un dialogue objectif et solide entre la cible et l'acquéreur dans la perspective de l'intégration post-acquisition.

Le premier apport repose sur un constat qui a été bien démontré par de très nombreux travaux[7] sur les dérapages et biais cognitifs dont sont victimes les décideurs à toutes les étapes d'une acquisition. Le tableau ci-après illustre trois types de biais les plus fréquents chez l'acquéreur en phase de négociation exclusive :

Tableau 3
Exemple de biais cognitifs en phase de pré-acquisition

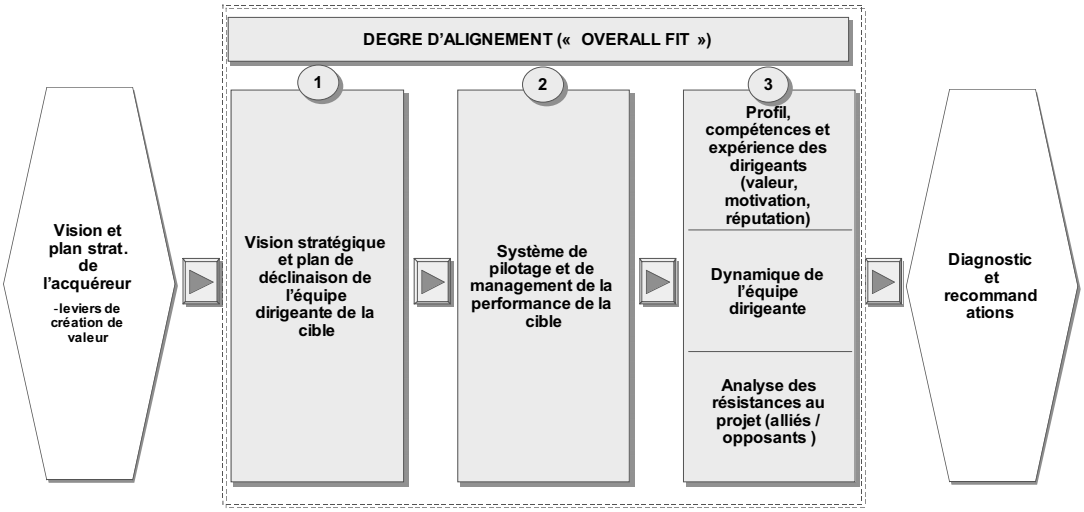
La confiance abusive dans ses capacités d'évaluation	Tendance à considérer l'évaluation du management comme une « affaire personnelle » ne nécessitant pas une expertise ou à faire une confiance excessive aux « experts » (banquier d'affaires, chasseur de tête)
La logique d'urgence et la volonté de conclure	A proximité de l'échéance et en vue d'obtenir un accord rapidement, tendance à vouloir réduire le processus décisionnel et de ce fait à limiter l'évaluation du management consommatrice en temps et en potentiel désaccord
Le biais de l'ancrage	Tendance à se servir d'un point de référence et à ne pas s'en écarter très fréquente pour évaluer les qualités d'une équipe dirigeante

Le biais de l'ancrage qui est particulièrement répandu et peut prendre plusieurs formes :

- L'attachement au premier diagnostic : il consiste pour le dirigeant à s'attacher de manière excessive au cadre d'analyse initial. Ce qui pouvait être un instrument pour baliser la complexité devient un instrument de certitude qui s'accommode mal de la complexité et du caractère évolutif de l'environnement. Il y a donc un risque de ne pas réexaminer les motifs initiaux de l'option en dépit d'information remettant en cause ce schéma.
- On pourrait également citer la focalisation sur une cible préférée qui biaise la due diligence et oriente la recherche d'information et la mise en avant de principes universels à partir d'une généralisation de situations passées.

[7] Voir par exemple la très bonne synthèse de Bardel et Meier (1999).

Schéma 2
Démarche due diligence management



Le due diligence Management est donc en premier lieu un moyen puissant d'éviter d'être pris au piège d'un prisme trop « positiviste » pouvant déboucher sur des conséquences très fâcheuses. Mais c'est surtout, comme nous l'avons montré, une manière d'introduire de l'objectivité dans un terrain généralement réputé comme subjectif.

2.4. La méthode du due diligence Management : premiers éléments

Le schéma suivant indique les principes étapes d'une démarche de due diligence management que nous avons conçue à l'occasion de nos expériences :

Cette démarche consiste à partir de la vision stratégique de l'acquéreur telle qu'elle s'exprime au travers de son business plan et des leviers de création de valeur. Ce point est crucial car il ne s'agit en aucune manière d'évaluer dans « l'absolu » la valeur d'une équipe dirigeante, mais bien en rapport avec la vision stratégique de l'acquéreur.

Les trois étapes vont donc consister à tester le degré d'alignement du management avec le plan stratégique de l'acquéreur :

- La vision des dirigeants est-elle cohérente et compatible avec celle de la cible ? Partagent-t-ils la même analyse de l'environnement et du business plan ? De sa déclinaison en terme de capital humain ?
- Les systèmes de pilotage du top management correspondent-ils à la philosophie de l'acquéreur (rémunération, gestion des talents, plan de continuité…) ?
- L'équipe dirigeante actuelle peut-elle porter et mettre en œuvre la stratégie de l'acquéreur ? Quels sont les freins au changement ?

Il est important de noter que l'évaluation se fait conjointement dans *une logique individuelle et collective*. La question du bon mix de compétences, de la diversité pour accomplir le projet stratégique est cruciale. Le manque de diversité constitue souvent une menace en termes d'adaptation (Ket de Vries, 1984). Ce point relativise l'expertise que peuvent délivrer les chasseurs de tête très souvent cantonnée dans une approche individuelle et a-contextuelle.
D'autre part, l'approche doit être conçue au cas par cas et ne peut être automatique.

Les méthodes utilisées sont toutefois celles couramment mobilisées par les chasseurs de tête, les spécialistes de l'intelligence économique qui ont en commun d'être en situation d'asymétrie d'information. In fine, elles se ramènent à des méthodes classiques comparables à celle du recrutement de dirigeants :

- Analyse de document (CV, description de poste…)
- Entretien (avec les techniques appropriées).
- Références.
- Test de personnalité : peu fréquents pour deux raisons : 1) difficile à utiliser par rapport à la contrainte de temps ; 2) l'absence de référentiel partagé, excepté pour des tests tels que le MBTI (Myers Briggs Type Indicator).

On mobilise également des grilles d'analyse sur le fonctionnement des groupes pour l'équipe dirigeante. Des méthodes plus élaborées peuvent être proposées ensuite dans la phase de post-intégration.
Au total, on constate que le due diligence est beaucoup plus répandue outre-Manche qu'en France. Certains cabinets se sont d'ailleurs créés pour accompagner les entreprises dans ce secteur (Burlington, Diligencia par exemples). L'intérêt en France devrait néanmoins croître au travers du développement de l'investissement socialement responsable comme nous allons le voir plus loin. Intrinsèquement, et notre expérience nous l'a confirmé, nous pensons que le renforcement de la pratique sur le sujet répond à de réels enjeux.

2.5. Quels enjeux pour le développement d'une pratique systématique de due diligence capital humain ?

Nous espérons que cette rapide et sommaire revue de l'état du due diligence capital humain avec l'accent mis sur le management suffira à démontrer l'intérêt qu'il y a à constituer une pratique plus systématique dans le cadre des opérations de fusion-acquisition.

Il y a selon nous trois types d'enjeux sous-jacents selon le point de vue des acteurs concernés :

1. Du point de vue des acquéreurs (entreprises, banquiers, fonds d'investissement) : ils consistent à intégrer pleinement les dimensions managériales, ressources humaines, sociales et culturelles en pondérant le cas échéant les approches strictement économiques et financières.

2. Du point de vue des financiers, des économistes et des spécialistes RH : il s'agit, sur un plan opérationnel, de renforcer leur collaboration pour mieux évaluer. Sur un plan académique, il s'agit de développer de nouveaux champs de recherche avec par exemple l'impact du capital humain sur le coût du capital et de développer des approches originales en matière de valorisation du capital humain.

3. Du point de vue du positionnement de la fonction ressources humaines : il s'agit pour le DRH de se constituer en véritable expert conseil au service de l'évaluation des cibles dans une opération de M&A et en maître d'œuvre dans la conduite de l'intégration.

Quel que soit le point de vue et les avancées à un endroit, il ressort clairement que la pratique de due diligence en matière de capital humain ne progressera durablement que si un cadre conceptuel est mieux établi et partagé entre les différents professionnels concernés. C'est dire pourquoi les travaux des économistes, spécialistes en gestion et du management et des RH sont importants pour l'avenir. Leurs contributions peuvent apporter des arguments décisifs pour renforcer la légitimité de cette approche et systématiser un référentiel de la valorisation du capital humain débouchant sur des outils à la disposition des équipes opérationnelles d'évaluation, notamment les professionnels RH.

3. Due diligence capital humain et audit social : apports et enrichissements réciproques

3.1. Due diligence capital humain et audit social : Points communs et différences

Comme on aura pu le constater depuis le début de cet article, le due diligence capital humain présente de nombreux points communs avec l'audit social. On peut s'arrêter un instant sur le principal : Le fait qu'il constitue une forme *d'audit* puisque son principal objectif est de *vérifier* la valeur d'une entreprise et d'anticiper sur les sources de risques susceptibles de peser lourdement sur l'intégration. L'expert en due diligence va être appelé, comme l'auditeur social, à procéder à un examen minutieux et méthodique de certains champs qui vont l'amener, ici dans le domaine du capital humain, à procéder à la vérification de la conformité de la cible par rapport à des dispositions essentielles de la réglementation sociale par exemple. Son objectif sera d'identifier les écarts avec les textes et les standards en vigueur avec pour finalité d'identifier des risques d'intégration (départ d'hommes clefs, dispositifs de stock options mal contrôlés…) et d'établir des premières recommandations sur leurs traitements. On est donc très proche de la définition communément admise de l'audit social selon laquelle un dirigeant d'entreprise recourt à un audit social pour « faire vérifier et évaluer s'il existe un écart entre la situation "actuelle" de l'entreprise et des décisions et dispositions préétablies. ». Il y a bien dans les deux cas un souci de *vérification* – principe de l'audit - et *d'objectivation* débouchant sur des recommandations.

Ce qui va différencier le due diligence capital humain de l'audit social, c'est principalement le contexte dans lequel il est conduit. En effet, il s'insère dans un processus d'acquisition qui lui confère deux caractéristiques spécifiques : d'une part, sa rapidité d'exécution (2 à 3 semaines en général) qui, comme on l'a vu nécessite des techniques de collecte et d'analyse plus spécifiques ainsi qu'un esprit que l'on pourrait qualifier de « commando » ; d'autre part, son caractère instrumental, qui sans limiter son objectivité, s'inscrit fondamentalement dans une négociation[8]. La vocation du due diligence capital humain est de nourrir la connaissance de l'acheteur ou du vendeur dans la but d'une négociation portant sur les prix et les garanties associées.

Sur un plan historique il apparaît clairement que l'audit social dans sa forme « institutionnelle », à laquelle l'IAS a largement contribué, a certainement précédé le due diligence capital humain. Mais, si on regarde de plus près, on peut faire remonter l'intérêt du capital humain dans les évaluations d'acquisition à peu près au même moment que l'audit social, c'est-à-dire dans les années 60-70, au moment où la notion de gestion de ressources humaines a pris tout son sens et son essor. C'est bien un souci commun d'accorder un réel statut à la dimension ressources humaines qui a animé ces deux tendances. Mais les motivations étaient bien différentes : dans le premier cas, il s'agissait avant tout d'intégrer une nouvelle source de risques à maîtriser qui devenait incontournable pour réussir des intégrations (même si certaines sociétés comme le groupe Danone disposaient d'une authentique préoccupation « sociale » dans ses acquisitions). Dans le second cas, il s'agissait de répondre à un souci de vérification de la bonne application de la réglementation sociale et de la conformité des mesures en matière de politique sociale et RH. Aujourd'hui, avec l'importance croissante que prend la notion de responsabilité sociale et sociétale, et l'élargissement du périmètre de l'audit social, on peut se demander si cette différence ne va pas tendre à s'estomper, les deux approches étant complémentaires comme on va le voir brièvement maintenant.

[8] On pourrait certes là aussi dresser un parallèle avec un usage « instrumental » de l'audit social venant à l'appui de négociation sociale.

3.2. Une nécessaire convergence dictée par la montée de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

Les pratiques du due diligence capital humain et de l'audit social devraient converger avec la prise en compte croissante de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Cette notion, qui pouvait passer il y a un temps pour une vision purement académique, ou pour une vision idéologique émanant de certains groupes d'intérêt, acquiert aujourd'hui une véritable crédibilité au sein des milieux financiers.

Certes, on peut voir dans ce phénomène un simple souci de meilleure prise en compte d'une source de risques majeurs. En témoigne d'ailleurs ce qui se passe pour les risques environnementaux et le développement des dues diligence qui l'accompagne. Ce serait donc dans une perspective défensive que l'entreprise et les investisseurs chercheraient avant tout à intégrer cette dimension. Mais pas seulement : il y a tout d'abord, dans le sillage de notions telle que la gouvernance, une réelle prise de conscience de l'existence d'une corrélation entre performance économique et performance sociale. De nombreuses études se sont attachées à montrer le retour sur investissement que représentait la prise en compte de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l'entreprise, et ce, en dépit de son coût important. La plupart des travaux conclut sur le fait que des objectifs environnementaux et sociaux ambitieux vont de paire avec des performances financières élevées. C'est la démonstration à laquelle se sont livrés trois chercheurs anglo-saxons (Orlitzky, Schmidt. Rynes, 2003) qui ont passé en revue 52 études publiées entre 1972 et 1997 sur le sujet et qui ont démontré la relation positive entre RSE et performance. L'étude est également intéressante en ce qu'elle montre que la contribution de la performance sociale à la performance financière est supérieure à la contribution de la performance sociétale. En d'autres termes, la performance sociale a plus d'impact sur la performance financière. Elle montre enfin qu'il existe un cercle vertueux entre les performances RSE et financières : les premières entraînent les secondes qui financent les premières.

Cette recherche nous permet d'attester le changement d'état d'esprit qui touche une bonne part des investisseurs, y compris ceux animés par une logique strictement financière, qui ne peuvent plus ignorer la valeur sociale de l'entreprise. Dans le cas des acquisitions, comme l'atteste la plupart des fonds d'investissement et société de private equity, il est devenu aujourd'hui impossible de ne pas s'intéresser à cette dimension dans la mesure où elle conditionne le rendement de l'entreprise reprise et donc la valeur ajoutée même du capital investisseur. C'est pourquoi la due diligence capital humain constituera à l'avenir une pièce de plus en plus cruciale qui devra intégrer les apports de l'audit social.

Si l'essor incontestable des concepts de responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE) et d'investissement socialement responsable (ISR) est pris en compte par les milieux financiers, il témoigne également d'une évolution du regard porté sur la firme et son rôle au sein de la société. La diversité des fondements théoriques de la RSE et de l'ISR (Clarkson, 1995 ; Freeman, 1984 ; Donaldson et Dunfee, 1994) expliquent l'ambiguïté de ces notions et la multiplicité des interprétations qui en découlent. Cependant, en dépit de cette diversité, les concepts de RSE et d'ISR se rejoignent pour placer l'homme au cœur de l'analyse. Dès lors, le concept de capital humain tel que nous l'avons défini, a vocation à faciliter l'évaluation du facteur humain de la firme notamment dans une perspective relevant de l'ISR et de l'audit social.

1. Favoriser le développement du capital humain des collaborateurs de la firme.

Le développement du capital humain des collaborateurs est un enjeu important dans une politique d'ISR dans la mesure où il favorise tant la création de valeur au profit de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise que l'employabilité des salariés. En effet, le développement du capital humain des salariés repose fondamentalement sur les connaissances et savoir-faire que ceux-ci maîtrisent et qu'ils peuvent en conséquence valoriser sur le marché du travail. Ainsi, une politique d'investissement dans le capital humain des salariés facilite leur employabilité augmentant leur capacité à bénéficier d'une évolution professionnelle satisfaisante et relève ainsi d'un investissement socialement responsable. Par ailleurs, de nombreux économistes ont montré que le capital humain, tant au niveau macroéconomique qu'individuel, reposait sur la santé des individus. Cet aspect trop souvent négligé dans les pays développés est pourtant essentiel : la recrudescence des maladies professionnelles et les dommages qu'elle provoque tant au niveau social (dépenses de santé) qu'au sein de la sphère de l'entreprise (absentéisme, baisse de productivité) est là pour le démontrer. A cet égard, une analyse en terme de capital humain permet d'identifier les risques en terme de santé associés à une pratique professionnelle donnée, qu'ils soient d'ordre financier à court terme ou relevant de perspectives à plus long terme notamment liées au parcours professionnel des salariés. Les entreprises ont ainsi une responsabilité sociale vis-à-vis de leurs salariés : s'assurer qu'une pratique professionnelle n'entraîne pas une détérioration de la santé du salarié telle qu'elle hypothèque gravement la poursuite à moyen long terme d'une activité professionnelle.

2. Mieux apprécier la contribution des collaborateurs à la création de valeur au sein de la firme.
Une meilleure évaluation du capital humain permet d'envisager une grille de rémunération plus équitable au sein des firmes en permettant une meilleure adéquation entre la contribution des collaborateurs à la création de richesse et leur rétribution. En effet, une approche rigoureuse en terme de capital humain permet en quelque sorte d'objectiver les éléments clés permettant d'apprécier la contribution des collaborateurs à la création de richesse de la firme.

Conclusion

Due diligence capital humain et audit social : quels enrichissements réciproques ?

Le cadre fixé par la RSE constitue, comme on le vient de le souligner, une opportunité tant pour l'audit social que pour le due diligence capital humain. Dans ce nouveau contexte, nous pensons que le rapprochement des pratiques pourrait être profitable pour chacun.

Pour l'audit social, l'apport du due diligence capital humain pourraient être double :

- lui donner des pistes d'inspiration pour dépasser le cadre d'une vision « audit de conformité » dans lequel il se trouve trop souvent enfermé ;
- lui permettre d'accéder à un champ plus large qui ne se cantonne pas au « social » au sens restrictif du terme. La performance sociale serait assimilée dans ce cadre à la performance des ressources humaines.

A l'inverse, l'audit social, fort de ces trente années d'expériences et de la capitalisation des savoirs qu'il a réalisée, peut apporter énormément à la pratique du due diligence capital humain. C'est déjà le cas puisqu'il n'est pas rare de voir certains auditeurs sociaux intervenir sur le sujet. L'apport en expertises, en techniques et en outils devrait s'intensifier. Certes, il reste encore beaucoup à faire ; les échanges entre les experts des due diligence et les auditeurs sociaux restent trop peu fréquents. Mais plusieurs facteurs devraient concourir à changer la situation : l'accélération des enjeux économiques et la réelle nécessité que ressent le marché comme en témoigne la création de départements de due diligence capital humain dans les cabinets de conseil en ressources humaines ; le rapprochement des communautés professionnelles et académiques, et l'émergence progressive d'un paradigme commun structuré autour de pôles d'expertises et de champs de connaissances partagés. Tous ces éléments devraient favoriser à terme la reconnaissance d'un statut « d'expert auditeur en capital humain ».

Bibliographie

AGUILERA R. 2004, "The Role of Human Resource Management in Cross-Border Mergers and Acquisitions", *International Journal of Human Resource Management.*

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.*

BARTEL A.P. 1991. « Productivity gains from the implementation of employee training programs. » NBER Working paper N° 3893.

BAUMARD P. 1996. *Organisations déconcertées, la gestion stratégique de la connaissance*. Masson.

BECKER G. 1975. *Human capital.* National Bureau of Economic Research.

GROUPE BERNARD BRUNHES 2004, « Réussir en Europe de l'Est », *Les cahiers du Groupe Bernard Brunhes*, avril 04, n°2.

BOUNFOUR A. 1998. *Le management des ressources immatérielles : maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif.* Dunod.

BPI 2002 *Rapprochements d'entreprises, évolutions de l'actionnariat et enjeux sociaux*, supplément oct.

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.*

CASTA J.F. 1999. (eds). *Le capital humain : dimensions économiques et managériales*. Presses Universitaires d'Angers.

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*.

DENNY K.C. HARMON AND R.LYDON. 2001. « Cross-country evidence in the returns to education : patterns and explanations ». Mimeo.

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.

EGG G. 1987, *Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Ed. d'organisation (Coll. Audit).

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.

FORAY D. 2000. *L'économie de la connaissance*, La Découverte.

DE LA FUENTE A. ET CICCONE A. 2002. *Le capital humain dans une économie mondiale sur la connaissance*. Rapport pour la Commission Européenne.

GIBBONS R. ET WALDMAN M. 2004. « Task-specific human capital ». *American Economic Review*. Vol 94 (2) : 203-207.

GRUNDSTEIN M. ET ZACKLAD M. 2001. *Management des connaissances : modèles d'entreprise et applications*, Hermes Science publications.

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.

HOWSON P. 2003, *Due Diligence: The Critical Stage in Mergers and Acquisitions*, Ashgate.

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.

LYNCH AND BLACK. 1995. « Beyond the incidence of training : evidence from a national employers survey. » NBER Working paper N° 5231.

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.

MINCER J. 1974. *Schooling, experience and earnings.* Columbia University Press.

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.

NONAKA I. ET TAKEUCHI H. 1997. *La connaissance créatrice*. De Boeck.

ORLITZKY M. , F. L. SCHMIDT & S. L. RYNES 2003, "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis", *Organization Studies*, 24 (3).

OUZIEL J. 2004. « La valorisation du capital humain ». *La revue des sciences de gestion*. 210 : 7-17.

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.

POLANYI M. 1966. *The tacit dimension*, Routledge & kegan.

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.

REED LAJOUX A. ET C. M. ELSON. 2000, *The Art of M&A Due Diligence*, McGraw Hill.

ROMER P. 1989. « Human capital and growth : theory and evidence ». NBER Working paper N° 3173.

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.

THEVENET M. 1986, *Audit de la culture d'entreprise*, Ed. d'organisation (Coll. Audit)

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.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) au Maroc

Entre performances sociales et exigences économiques de l'entreprise

Karim HAMOUMI

Doctorant
CLAREE – Lille
karim.hamoumi@ed.univ-lille.fr

Hanane BELLOUCH

Doctorant en sciences de gestion
ESA – Paris
Hanane_bellouch@ ed.univ-lille.fr

Aujourd'hui, l'interdépendance mondiale à laquelle nous nous ouvrons fait que la réputation et la survie de l'entreprise dépendent de la manière dont elle se conduit. De ce fait, la préoccupation de l'entreprise actuelle consiste à conjuguer la performance et la responsabilité afin de réaliser un compromis d'équilibre entre l'homme et son environnement sociétal et écologique conduisant au développement durable. Cet engagement propose de combiner dynamiquement trois systèmes articulés par une approche de gouvernance : l'économie, l'humain et l'environnement.

Responsabilité sociale, entreprise citoyenne sont des expressions ou plutôt des notions qui véhiculent ce nouveau concept dans lequel les institutions intergouvernementales, les autorités nationales et locales ainsi que le secteur privé concourent vigoureusement à l'apparition d'une nouvelle éthique globale. L'universalisation de l'économie, les complications écologiques inévitables tels que le changement climatique, et les récents événements tels que l'effondrement de certaines grandes entreprises (tel que Enron) bouleversent la manière dont nous imaginons le rôle et la responsabilité des entreprises dans la société.

Le système de responsabilité sociale des entreprises n'est pas un état en soi. C'est un non sens de qualifier tel état, telle entreprise ou telle collectivité territoriale "d'être" ou "de ne pas être" engagé. Il s'agit alors d'un processus qui permet de progresser en s'améliorant sans cesse et qui ne peut être réduit à une mode de management.

Le concept de développement durable d'une manière générale et de la responsabilité sociale des entreprises d'une manière plus précise, que l'on pourrait définir comme étant les relations qu'une entreprise entretient avec l'ensemble des parties prenantes (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et société civile, etc.), commence à connaître actuellement une popularité en Afrique subsaharienne (10e Sommet de la Francophonie) ainsi qu'au Maroc (Programme du BIT: projet "Développement Durable" financé par la coopération italienne[1]).

Il s'est écrit beaucoup de choses sur ce sujet, mais peu d'études empiriques ont été réalisées au niveau du Maroc.

[1] Le Bureau International du Travail (BIT) lance au Maroc un nouveau programme pour la promotion de la responsabilité sociale des entreprises. Ce programme qui s'inscrit dans le cadre du Pacte Mondial avec les Nations Unies consiste à renforcer l'adoption de bonnes pratiques et favoriser l'instauration de conditions décentes de travail dans les entreprises marocaines. Doté d'un budget de 150.000 €, ce programme d'une durée de 15 mois (Octobre 2004 – Décembre 2005) vise à accompagner les petites entreprises et prévoit une approche en 3 étapes: la 1ère étape sera consacrée à la sensibilisation et la diffusion du Pacte Mondial, la déclaration sur les multinationales du BIT et les principes directeurs de l'OCDE, la 2e et la 3e seront consacrées à des formations et des séminaires avec des syndicats et des représentants d'entreprises italiennes.

La question centrale que nous entendons débattre est: **Quelle place occupe la Responsabilité Sociale au sein des Entreprises Marocaines et quel rôle occupe les pouvoirs publics dans ce contexte ?**

Ce thème majeur et les sous-thèmes qui en découlent devront évidemment faire place à des questions plus précises, plus pratiques, pouvant guider les décideurs privés et publics. À cet effet, les expériences étrangères peuvent sûrement être un point de départ intéressant à la réflexion.

Notre contribution vise deux objectifs: le premier consiste à élaborer une grille de lecture qui permet d'approfondir nos connaissances, de saisir les éléments pertinents de cette problématique et d'apporter une compréhension théorique de ce concept permettant de clarifier les débats entre les acteurs concernés ; le second est d'explorer et d'analyser le portrait social de la RSE de certaines entreprises marocaines qui forment un échantillon représentatif de secteurs. Durant cette enquête, nous n'avons pas cherché à évaluer ou à juger la performance des entreprises participantes, mais nous avons essayé de dresser un portrait fidèle de la réalité, de préciser le rôle que peuvent jouer les pouvoirs publics dans ce contexte et enfin de proposer une démarche innovante pour associer développement du capital humain et réussite économique.

1. La Responsabilité Sociale des Entreprises : un débat dans un contexte théorique

1.1. La responsabilité sociale : une découverte au Maroc

Au Maroc la responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'est pas encore un sujet largement débattu au sein des entreprises. Pour beaucoup de dirigeants interrogés de PME, l'Entreprise a encore pour vocation première de faire des profits, c'est à dire qu'elle existe pour réaliser, fabriquer des produits et offrir des services, ce qui a pour effet de créer des emplois et de la richesse. Par contre on constate que les parties prenantes (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et société civile dont les ONG sont les porte-paroles) commencent à avoir une conception de plus en plus générale de la responsabilité sociale des entreprises. Ils ne la voient plus seulement sous l'angle des résultats économiques, mais aussi sous celui de la performance environnementale et sociale. L'adoption, ces dernières années, de certaines normes basées sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant (rapport du BIT, Décembre 2004), de même que le souci croissant pour les systèmes d'appréciation mis en place par les cartels financiers pour identifier les entreprises les plus compétitives, témoignent de cette conception plus générale que nous avons de la notion de performance de l'entreprise. Plus récemment, l'entrée massive au Maroc d'un certain nombre de grandes multinationales (Suez, Vivendi, Altadis, Lafarge,…), la signature d'accords de libre-échange[2] avec les principaux partenaires du Maroc et la mise en place d'un nouveau code du travail (Juin 2004), ont attiré l'attention des parties prenantes concernées sur l'éthique et la transparence des politiques et des procédures de gouvernance d'entreprise. En réaction à cela et, dans certains cas, par anticipation de la situation actuelle, un nombre d'organismes du secteur privé a adopté une attitude responsable, sur les plans économique, social et environnemental, trois piliers de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

1.2. Définitions

Définir la responsabilité Sociale de l'entreprise

La notion de responsabilité sociale des entreprises correspond à l'application aux entreprises du concept de développement durable. Les entreprises doivent prendre en considération des aspects économiques sociaux et environnementaux. Une manière d'agir pour respecter ces principes est la prise en compte des considérations des parties prenantes.

La RSE est aussi intitulée CSR (Corporate Social Responsability). Une entreprise responsable, c'est-à-dire une entreprise qui s'engage dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale, c'est une entreprise; soucieuse de sa performance de sa croissance et de sa rentabilité, qui veut respecter davantage l'Homme et l'environnement et qui veut travailler en intégrant les nouvelles aspirations de "ses parties prenantes" (Clients, salariés, fournisseurs, actionnaires et collectivité etc.).

[2] Accord avec l'Union Européenne –26 Février 1996-, Accord d'Agadir avec la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie –Février 2004-, Accord avec la Turquie –Avril 2004- et enfin l'accord avec les USA –Juin 2004-

En France, ce concept est confronté depuis 2002, à la loi relative aux nouvelles régulations économique (NRE), cette loi prévoit dans son article 116 la transparence du rapport annuel des entreprises cotées en bourse. Le rapport doit contenir des informations sur la manière dont l'entreprise prend en compte les conséquences sociales et environnementales de ses activités.

Les entreprises ont intérêt à intégrer et à développer ce concept dans leur stratégie à partir du moment où la RSE influe sur l'image et la réputation de l'entreprise, sur la motivation de ses salariés actuels ou potentiel et de celle de ses clients, ou sur les possibilités de financement; elle permet d'accroître leurs performances commerciales et financières, pour réduire à terme les risques industriels et écologiques et renforcer leur compétitivité :

- Elles s'imposent alors des critères sociaux et environnementaux,
- Elles respectent chacun de leurs "partenaires",
- Elles participent à la vie de la cité,
- Elles élaborent et appliquent des chartes éthiques,
- Et elles collaborent à l'harmonie sociale et écologique de la planète.

Définir le développement durable

La définition la plus générale et la plus courante de la notion de ***Développement Durable*** a été communiquée par le rapport appelé Rapport Brundtland et intitulé "Notre avenir à tous"[3]. Le rapport affirme que "le développement durable (Sustainablity Development) est un mode de développement qui répond aux besoins du présent tout en préservant les besoins des générations futures et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité".

Transposé à l'entreprise, le développement durable se traduit notamment par l'idée de "Triple Bottom Line" (triple résultat), qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles:

- **Environnemental :** Compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes. Il comprend une analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, production de déchets, émissions polluantes…
- **Social :** Conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes: employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination…), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général.
- **Economique :** Performance financière "classique", mais aussi capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de ces parties prenantes, respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante…).

Définir l'investissement socialement responsable

L'investissement socialement responsable (ISR) s'est développé pour répondre aux attentes d'un public, croissant, à la recherche d'un produit doté d'une plus-value responsable et éthique. Les fonds socialement responsables peuvent être des fonds éthiques sélectionnant des valeurs à partir de critères d'exclusion (pas d'armes, pas de tabac, pas de travail des enfants,…) ou des critères de croissance durable, c'est-à-dire bénéfiques à l'évolution de l'environnement et de la société. Ces critères viennent compléter les critères traditionnels de la rentabilité financière. Les indices boursières socialement responsables, comme le Domini Social Index (DSI), le Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI) au niveau mondial, mais aussi le DJSGI Stoxx, l'ASPI Eurozone, le FTSE4Good Europe, l'Ethibel Sustainability Index (ESI) pour l'Europe, servent à mesurer l'évolution du cours des actions sélectionnées dans ces fonds et donner la preuve de leur réelle performance. Les agences de notation sociétale, telles Vigéo, Core Ratings ou Innovest, servent à l'élaboration des portefeuilles et des indices pour dresser un bilan des performances sociales et environnementales des entreprises.
Responsabilité sociale des entreprises (RSE), développement durable (DD), et Investissement sociale responsable (RSI), se sont des termes qui illustrent la montée du questionnement éthique et social de l'entreprise présente (Gendron, 2000) et les nouvelles attentes des acteurs sociaux à l'égard des institutions économiques. L'entreprise moderne devrait assumer sa responsabilité sociale, au lieu de se limiter à la recherche de profits (Vector Research, 2001)[4], et d'orienter le sens et donc la stratégie.

[3] Nations Unies, Rapport de la Commission Mondiale sur l'environnement et le développement, New York 1987, traduction aux éditions du Fleuve, Montréal (Canada), 1988, 432 pages. Mme G. H. BRUNDTLAND a été Premier ministre du royaume de Norvège — en 1981, de 1986 à 1989 et de 1990 à 1996 — et directrice de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) de 1998 à 2003.

[4] Etude effectuée auprès d'un échantillon de 2006 personnes, sur la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale réalisé par Vector Research en 2001 pour le compte de la commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises.

Le concept de la responsabilité sociale fait la promotion d'une adhésion de l'entreprise aux valeurs globales de la société à ses normes formelles ou informelles, et aux attentes d'un large groupe de parties intéressées, ou parties prenantes, ces dernières ont été définies ainsi: "*tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme*"(Freeman, 1984). Le texte du SD 21000 donne la définition suivante : "*individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs*" (AFNOR, 2003). Au-delà de la responsabilité juridique de l'entreprise, se pose le problème de sa légitimité. Mais, devant une pression aussi floue, les entreprises peuvent avoir trois types de comportements : celui de se mettre en conformité de façon totale ou partielle avec ces normes, celui de l'évitement en élaborant une image de conformité, et enfin la manipulation pure et simple (Capron, 2004).
Plus simplement, dans son livre vert intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, la Commission des communautés européennes mentionne que "le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement".

La RSE invite donc les entreprises à tenir compte, dans l'élaboration de leurs décisions, des trois points de vue suivants :

- les ***buts*** de l'entreprise (créer de la richesse), mais aussi,
- les ***conséquences sociales de leur activité*** (attentes des consommateurs, bien-être du personnel de l'entreprise,…),
- le ***respect de l'environnement***.

La RSE est donc un ensemble d'exigences visant à humaniser le fonctionnement des entreprises, *en conciliant recherche de profit et développement durable*.

1.3. Du "social" au "sociétal"

La RSE désigne la façon de "conduire les affaires" pour l'entreprise qui s'intéresse à son environnement économique, social, écologique et politique. Elle doit s'imposer aujourd'hui parce qu'il apparaît que les problèmes auxquels nous sommes confrontés dans notre pays et dans le monde sont globaux et appellent des transformations de conduite de tous les acteurs, individus, gouvernements et entreprises. Il n'est plus acceptable aujourd'hui de dire que l'entreprise conduit ses affaires dans le domaine économique sans se préoccuper de la société qui l'entoure. A l'instar de SOORS (1981, cité par TOUBLAN, 1995) L'acceptation du terme "social" au niveau de la RSE doit se comprendre comme responsabilité "sociétal", car "social" est relatif aux salariés d'une entreprise et "sociétal" à la société dans son ensemble: "*Sociétal est dirigé vers toute la société (collectivité) contrairement à social qui ne vise que les travailleurs de l'entreprise*". En ce sens, la RSE s'inscrit dans la réflexion plus large du développement durable.

2. Rôle occupé par les pouvoirs publics

Au Maroc, on peut relever certaines expériences sur la façon dont la direction envisage sa responsabilité sociale même si l'expression n'est pas utilisée dans les discours. Elle n'a pas été souvent mentionnée dans nos réponses. Les domaines suivants peuvent être considérés comme des manifestations de la RSE :

- Les politiques d'action sociale propres à l'entreprise,
- Les conditions et réglementations relatives à la santé et la sécurité dans les lieux de travail,
- L'état des relations professionnelles et du dialogue social sur les lieux de travail,
- L'engagement de la direction et les moyens financiers mobilisés pour assumer les coûts sociaux des restructurations technologiques et organisationnelles,
- Les activités de formation des entreprises et leur investissement dans l'apprentissage tout au long de la vie,
- Les investissements dans la planification de carrière au sein des entreprises,
- Les investissements dans le développement communautaire et l'action culturelle.

On a observé plusieurs exemples de "bonnes pratiques" au Maroc. Certaines des entreprises sélectionnées pour notre étude sur le terrain, ont connu une privatisation et une transformation et ont été confrontées à des problèmes liés à la réduction de leur niveau d'emploi et à la restructuration de leur main d'œuvre. Dans le même temps, elles ont introduit de nouvelles institutions de dialogue social et de gestion des ressources humaines. Elles sont également réputées pour leur engagement dans les activités de développement communautaire et leurs dépenses en faveurs d'activités culturelles et sportives.

La présente étude contient donc des informations sur l'expérience vécue par des entreprises marocaines ayant élaboré des programmes ou des activités socialement responsables.
Cette étude devrait servir à mieux comprendre les facteurs incitatifs, les techniques de mise en oeuvre, les difficultés et les obstacles devant lesquels se trouvent les entreprises qui tentent d'appuyer le concept de RSE, et à étudier le rôle que doit assumer l'État pour promouvoir la RSE.

Encadré 1

Entreprise à l'étude	*Secteur*
LYDEC	Distribution électricité et eau et traitement des eaux usées
2M SOREAD	Télévision
AFRIQUIA GAZ	Emplissage et distribution de gaz et pétrole liquéfié
HOLCIM	Production de ciments
ETABLISSEMENT RAYANE	Industrie Agroalimentaire
BRASSERIES DU MAROC	Fabrication de la bière
EUREST MAROC	Restauration Collective
ELECTRO VOLT AMPERE	Electricité
COMARINE	Agence maritime
DELL SAS	Télécommunication
R&D MAROC	Recherche et développement technologique

Onze entreprises ont participé à cette étude (Encadré 1). Ces entreprises forment un échantillon représentatif des différents secteurs, d'un ensemble d'idées et de méthodes employées pour mettre en oeuvre le concept de RSE.
Les informations ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire (Annexe). Il est à noter que l'on ne cherchait pas à évaluer ou à juger la performance des entreprises participantes. L'étude tente simplement de documenter les expériences et les défis liés à la mise en oeuvre de la RSE du point de vue des entreprises participantes. Il est à espérer que ces conclusions permettront de comprendre les questions que les entreprises doivent aborder à mesure qu'elles essaient de faire progresser la RSE.

2.1. Limites de l'étude

- Toutes les entreprises retenues pour participer à l'étude étaient à différents stades du processus de mise en oeuvre du concept de RSE parce que les critères de sélection étaient vastes.
- Les sollicitations ont été faites auprès d'un seul représentant de chaque entreprise, ou parfois deux. C'est pourquoi les études ne représentent, en aucun cas, l'ensemble des activités qu'exerce chacune des entreprises pour assumer sa responsabilité sociale.
- L'information contenue dans les études de cas n'a fait l'objet d'aucune vérification indépendante, quoique dans la plupart des cas des appels de suivi ont été effectués auprès des contacts fournis par l'entreprise.
- La notion de "responsabilité sociale des entreprises" n'est pas encore très répandue au Maroc aujourd'hui et un certain nombre d'entreprises n'utilisent pas cette expression lorsqu'elles décrivent leurs activités. Aussi, bien que certains aspects des activités des entreprises soient directement liés au cadre de RSE qui a été utilisé pour la présente étude, cela ne signifie cependant pas que ces entreprises endossent ce cadre.
- Nous avons cherché à présenter les aspects et les éléments positifs de diverses activités exercées par différentes entreprises pour assumer leur responsabilité sociale. La modicité des ressources et les inconvénients que présente la méthodologie n'ont pas permis de considérer globalement ou de comparer la performance en matière de RSE des entreprises.
- Étant donné que seulement onze études de cas ont été réalisées, les conclusions doivent être interprétées avec réserve et être comparées avec les résultats d'autres études pour déterminer où il y a des similitudes et des disparités.

2.2. Ce que l'étude de cas nous a appris

Un premier inventaire des "bonnes pratiques" trouvées

Les pratiques décrites au sein des 11 entreprises investiguées touchent aux différents aspects du domaine étudié des conditions de travail et de l'emploi. Ces "bonnes pratiques" ne se réfèrent pas à un secteur ou à une taille spécifique d'entreprises: elles sont issues de secteurs industriels aussi différent que la cimenterie, la restauration collective, les télécommunications ou la distribution. Elles viennent aussi bien de grandes

entreprises, à implantation mondiale, que d'entreprises moyennes. Ces "bonnes pratiques" s'inscrivent dans de nombreux champs: celui du dialogue social interne, celui de la formation permettant de préparer les salariés à de futures mobilités, ceux de la conduite des restructurations et du rapport aux sous-traitants.

Des traitements socialement responsables des restructurations

Ceux-ci sont présents dans une grande partie des entreprises investiguées. Il n'y a pas lieu de s'en étonner, sachant combien les décisions correspondantes, qui relèvent de la responsabilité du management, ont des conséquences importantes aussi bien sur l'emploi des salariés directement ou indirectement employés. Certaines des pratiques décrites se situent très en amont du moment où l'entreprise doit restructurer son activité. On peut relever le cas de certaines sociétés, qui par des voies différentes, dans un cas la diversification de ses activités et/ou à travers la mise en place préventive d'une stratégie de préparation à la mobilité, ont de façon permanente le souci de la pérennité de l'emploi de leur personnel. On peut évoquer aussi la politique active de certaines filiales de multinationales visant à maintenir l'emploi à travers l'accord avec ses partenaires sociaux sur la réduction du temps de travail.

D'autres "bonnes pratiques"

Celles-ci touchent aux conditions de travail et à l'emploi, touchant par exemple aux politiques menées par plusieurs des entreprises de notre échantillon visant notamment à contribuer à la formation des futurs salariés dont elles savent avoir besoin dans le futur (stage de pré-embauche) mais qui veillent également à maintenir et actualiser les savoir-faire existants (là où d'autres entreprises moins attentives se sont parfois privées trop vite des compétences des salariés jugés excédentaires).

2.3. Analyse

Notre travail se veut avant tout une contribution aux réflexions aujourd'hui menées autour de la question de la responsabilité sociale des entreprises, il se focalise sur l'extraction des connaissances à travers un questionnaire soumis aux entreprises marocaines.
Il s'agit de permettre à chacun, à travers ce questionnaire, de présenter un portrait de la réalité de son entreprise afin d'analyser les limites de la pratique de la responsabilité sociale des entreprises marocaines et ensuite proposer une démarche innovante pour associer croissance économique environnement et social.
Cette démonstration s'appuiera sur l'exposé et le commentaire des résultats du questionnaire afin de montrer l'impact sur la stratégie de l'organisation et sur la culture d'entreprise. L'objectif était d'appréhender le plus finement possible la réalité de la responsabilité sociale dans les entreprises marocaines.
Le choix de l'échantillon de cette population, n'a pas été fait au hasard. En fait il est basé sur l'engagement de ces dernières aux attentes des intervenants sur les plans économique, environnemental et social.
Le contenu du questionnaire avait pour but de répondre aux objectifs.

Ces questions ont touché :

- La présentation de l'entreprise,
- La responsabilité locale et sociale de l'entreprise,
- Les partenariats avec l'économie sociale et solidaire,
- Les nouvelles coopérations éventuelles avec l'économie sociale et solidaire,
- Les domaines d'activité de la responsabilité sociale,
- La gestion du changement,
- Le rôle de l'état,
- Enfin, les avantages à en retirer.

Les types des questions ont été prévus avec une prédominance, des questions fermées à choix multiples. Cette prédominance de questions fermées s'explique d'une part par la facilité de traitement et d'analyse, et d'autre part, elle permet aux interlocuteurs la facilité dans la compréhension et la rapidité de réponse.
Pour le mode d'administration du questionnaire nous avons procédé à l'envoi de celui-ci par courriel personnalisé à un représentant de l'entreprise avec un message explicatif sur le but du questionnaire. Lors de la collecte des réponses, nous avons rencontré un certain nombre de problèmes, notamment la non réponse à certaines questions et aussi le traitement des questions ouvertes.
Pour le dépouillement, nous avons utilisé un logiciel spécialisé. SPHINX, c'est le logiciel le plus répandu dans le domaine de la recherche. Nous avons procédé par tri à plat. Le résultat de chaque question est présenté sous forme de graphique ou de tableau qui sont commentés et analysés par la suite.
Les 11 entreprises représentent plusieurs secteurs d'activités. 63% d'entre elles sont filiales de groupes multinationaux opérant à 90% au Maroc, une seule opère en Europe seulement (DELL SAS).

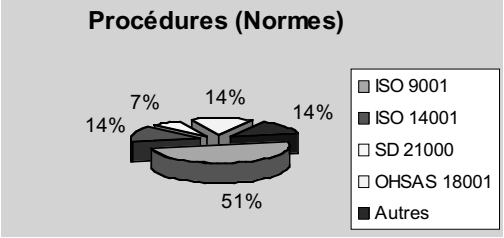
Les effectifs moyens sont :

	Valeur moyenne
Cadre	73,44
Maîtrise	156,56
Exécution	486,25
Ensemble	**229,23**

2.4. Commentaires des données

Responsabilité sociale et locale de l'entreprise

10 entreprises sur 11 se sont engagées, pour l'ensemble de leurs activités, dans une (des) démarche(s) qualité (certifiée ou non) visant à marquer et renforcer leur responsabilité sociale et environnementale.
Les procédures employées dans ces démarches sont illustrées dans le graphe suivant :



70% de ces organisations procèdent à des communications sur les modalités d'application de leur responsabilité sociale et environnementale. Divers thèmes sont traités lors de ces communications. Il s'agit surtout de l'alphabétisation, du respect de l'environnement, de la scolarisation et de l'amélioration des infrastructures sociales.
Ces communications sont en grande partie réalisées sous forme de présentations, réunions, rapports périodiques, lettres d'informations ou via les sites web de ces organisations (rapport d'activité en ligne).
Différentes populations sont touchées par ces communications, qu'elles soient internes ou externes à ces entreprises.
90% des entreprises se sont associées à des coopérations avec les collectivités locales dans le cadre des politiques de type contrat de ville (27%) ou en groupes de travail thématiques ou nationaux (64%).

Partenariats actuels avec l'économie sociale et solidaire

80% des entreprises interrogées ont déjà des partenariats avec des structures de l'économie sociale et solidaire. Ces structures sont montrées dans le tableau suivant et représentées par ordre décroissant du nombre de citation par ces entreprises (Encadré 2).

Encadré 2

Structures	Nb de citations	Fréquence
Associations et/ou O.N.G	7	63,6%
Fondations (Mohamed V, Mohamed VI, …)	5	45,5%
Associations de quartier	4	36,4%
Autres	5	45,5%
TOTAL Observation	**11**	

Le nombre de citations est supérieur au nombre total d'observation du fait de réponses multiples.
Ces partenariats ont visé divers projets spécifiques liés surtout à l'aide aux enfants démunis et aux femmes célibataires apprentis (70%), aux jeunes non scolarisés et adultes (30%). Les modalités d'intervention des entreprises sont en matière de formation (70%) et de financement (30%).
Pour la majorité des entreprises, ces coopérations visent à améliorer leur image de marque en premier lieu et ensuite assumer leur responsabilité sociale.

Nouvelles coopérations éventuelles avec l'économie sociale et solidaire

Encadré 3

Structures	Nb de citations	Fréquence
Services à l'entreprise à sous -traiter	2	18,2%
Achats de produits spécifiques	1	9,1%
Services aux salariés (dans ou hors entreprise)	6	54,5%
Mesures d'accompagnement	7	63,6%
Mobilisation à travers une fondation	3	27,3%
Coopération pour la réalisation d'un projet local d'envergure	5	45,5%
Autres	3	27,3%%
TOTAL Observation	**11**	

Toutes les entreprises envisagent de coopérer davantage avec des structures de l'économie sociale et solidaire.
Ces coopérations se feront éventuellement sous différentes formes (Encadré 3)

RSE/Domaines d'activités

Les entreprises ayant fait l'objet d'une étude de cas ont été invitées à indiquer les domaines où elles exerçaient certaines activités socialement responsables. Toutes les entreprises pratiquaient des activités socialement responsables dans les domaines suivants : ressources humaines ; collectivités et société dans son ensemble ; environnement. Le domaine où les activités socialement responsables étaient les moins courantes, et peut-être les moins développées, étaient ceux des fournisseurs. Comme il y avait peu de temps et de ressources pour discuter et étayer les activités pratiquées par les entreprises participantes dans chacun des domaines, ces dernières étaient invitées à choisir trois ou quatre domaines d'activités qu'elles considéraient uniques à leur approche de RSE ou dans lesquels elles estimaient avoir mis en place de bonnes pratiques et dont elles pouvaient parler en détail. Ces activités sont regroupées dans les tableaux qui suivront pour chaque domaine d'activité :

Activités en Engagement sociétal

Engagement Sociétal	Nb. de citations	Fréquence
Respect de la réglementation	10	90,9%
Contribution à la richesse nationale et locale	9	81,8%
Engagement en faveur du développement économique	9	81,8%
recrutement local	8	72,7%
Participation à la vie locale	7	63,6%
Programmes aux quartiers défavorisés	6	54,5%
Prise en compte des attentes locales	4	36,4%
Autre	0	0,0%
TOTAL Observation	**11**	

Activités en Politique des ressources humaines

Politique RH	Nb. de citations	Fréquence
Formation/Développement des compétences	9	81,8%
Santé et sécurité au travail	8	72,7%
Programmes d'aide aux travailleurs	7	63,6%
Respect et aménagement du temps de travail	6	54,5%
Intéressement aux résultats	6	54,5%
Participation du personnel aux décisions	6	54,5%
Relations/représentants personnel	6	54,5%
Programmes d'incitations	5	45,5%
Effectivité de la négociation collective	4	36,4%
Sondages satisfaction du personnel	3	27,3%

Activités dans le domaine de l'Environnement

Environnement	Nb. de citations	Fréquence
Respect de l'environnement local	10	90,9%
Anticipation et transparence	8	72,7%
Respect réglementation et règles de protection	8	72,7%
Définition claire produits et processus	4	36,4%
Maîtrise risques environnementaux	3	27,3%
Réduction déchets emballage et transports	2	18,2%
Autres	0	0,0%
TOTAL Observation	**11**	

Activités dans le domaine de la divulgation publique d'informations

Information	Nb. de citations	Fréquence
Site Web	9	81,8%
combinaison sociale, éco et environnementale	5	45,5%
Développement durable dans rapports annuels	4	36,4%
Rapports distincts sur l'environnement	4	36,4%
Rapports sur développement durable et RSE	3	27,3%
Non réponse	1	9,1%
Rapports adaptés aux installations locales	1	9,1%
Autre	0	0,0%

Activités dans le domaine des Actionnaires

Actionnaires	Nb. de citations	Fréquence
Résultats financiers	10	90,9%
Ethique et maîtrise des risques	8	72,7%
Anticipation et transparence	7	63,6%
Maîtrise des risques	6	54,5%
Non réponse	1	9,1%
Autre	0	0,0%
TOTAL OBS.	**11**	

Activités dans le domaine des Fournisseurs

Fournisseurs	Nb. de citations	Fréquence
Communications avec les fournisseurs	7	63,6%
Sélection des fournisseurs	6	54,5%
Évaluation des fournisseurs	6	54,5%
Formation des fournisseurs et Collaboration	4	36,4%
Non réponse	1	9,1%
Autre	0	0,0%
TOTAL Observation	**11**	

Activités en Politique des ressources humaines

Les entreprises considèrent depuis longtemps que leurs ressources humaines sont des parties prenantes de première importance. Il n'est donc pas surprenant que toutes les entreprises questionnées aient instauré des programmes dans ce domaine. La portée des programmes s'adressant au personnel ne s'est pas encore élargie. Des programmes sur la santé et la sécurité au travail et des programmes visant à faire davantage participer le personnel à la prise de décisions, etc ce sont en effet ajoutés aux programmes de base en matière de formation. Les sondages d'opinion que mène régulièrement certaines entreprises (LYDEC, HOLCIM,…) l'aident à connaître le degré de satisfaction de ses salariés et lui indiquent si les programmes qui s'adressent à eux fonctionnent bien. Les programmes axés sur les ressources humaines ont notamment de l'importance pour les entreprises qui oeuvrent dans des secteurs où le marché du travail est caractérisé par une pénurie de main-d'œuvre.

Activités en Engagement sociétal

Toutes les entreprises interrogées pratiquaient des activités dans ce domaine. Cela va de soi étant donné que la totalité des entreprises retenues pour participer à l'étude avaient, à tout le moins, instauré quelques programmes s'adressant aux collectivités et à la société dans son ensemble. Même si toutes les entreprises interviewées exerçaient des activités dans les collectivités et la société dans son ensemble, ces dernières forment un nouveau domaine d'activités socialement responsables qui vont au-delà des simples dons d'argent aux oeuvres de bienfaisance. Bien que la bonté reste un important moyen par le biais duquel les entreprises peuvent apporter une contribution aux collectivités et à la société dans son ensemble, les entreprises chef de file assument un plus grand rôle dans les collectivités, un rôle qui appuie le développement et qui fait participer les collectivités à la prise de décisions.

Environnement

L'environnement est le troisième domaine dans lequel les onze entreprises consultées pratiquaient des activités socialement responsables. Les entreprises considèrent que le respect de l'environnement local est une composante très importante. Malheureusement et malgré les pressions qui peuvent être accentuées sur les entreprises et, par ricochet, sur la majorité des grandes sociétés, pour qu'elles réduisent leur impact sur l'environnement (Cimentiers, Gestion de l'Assainissement liquide et solide, etc.). Bon nombre d'entreprises ont indiqué qu'il y a une absence d'un management environnemental structuré, qu'il n'y a pas de situation de risque (les impacts principaux sont gérés mais des lacunes par rapport à l'élaboration de stratégies et suivi indicateurs ayant à des impacts environnementaux plus secondaires -émissions atmosphériques ou déchets,…

Rapports

Certaines sociétés ont incontestablement tendance à élargir la portée de leurs rapports. Elles incluent en effet d'autres indicateurs de rendement non financiers dans les rapports annuels. Certaines entreprises (HOLCIM…) utilisent les lignes directrices de la GRI pour structurer leurs programmes de production de rapports et pour organiser leurs sites Web dans le but de réduire les nombreux questionnaires sur la performance sociale et environnementale que peuvent leur demander de remplir les institutions financières, les investisseurs, les ONG et d'autres organismes. Seul un tiers des entreprises interviewées prétendent intégrer le développement durable dans leur rapport annuel. Ce caractère incomplet et non systématique des informations diffusées par ces entreprises sur leur politique de responsabilité sociale limite la crédibilité de leur communication comme entreprise citoyenne.

Fournisseurs

Malgré les pressions que subissent les secteurs pour résoudre les problèmes de la chaîne logistique, la moitié des entreprises interviewées considèrent que la sélection et l'évaluation des fournisseurs étaient importantes. Pour ce qui est de la collaboration et la formation de ces fournisseurs on constate que les entreprises n'attachent pas trop d'importances. Toutes les sociétés interrogées enregistrent une faiblesse du contrôle du respect des normes sociales par les fournisseurs et les sous-traitants (demande simple de justifications administratives,…) et le manque de contrôle réel des conditions de travail chez les fournisseurs et sous-traitants.

Actionnaires

Les actionnaires ont toujours été des acteurs prioritaires pour les entreprises. La RSE devrait inciter les entreprises à inviter leurs actionnaires à se prononcer non seulement sur les questions financières, mais aussi sur les questions autres que financières (ce qui n'est pas le cas pour la plupart des entreprises questionnées).

- **Gestion du changement**

Pour ce qui est de la cette gestion la majorité des entreprises s'accordent à reconnaître que les principales difficultés qu'ils ont à affronter pour exercer ou accroître

leurs activités socialement responsables sont essentiellement dues :

- à la stratégie non formalisée par les actionnaires,
- à la lisibilité des plans d'actions et des objectifs,
- à la multitude des sollicitations externes (collectivités, gouvernement, syndicats, …),
- au manque de ressources humaines, à leur niveau de formation et au degré d'adhésion,
- au manque de communication pour pouvoir faire évoluer les mentalités en vue d'une assimilation des problèmes posés,
- au contexte général du pays, mesures incitatives, etc.
- à la stabilité du cadre juridique et à la responsabilité des autres partenaires (communes, administration,...).

Dans le cas des entreprises qui ont réussi à instaurer une dynamique de changement et qui a permis d'exercer des activités socialement responsables, on constate qu'une démarche Qualité a été instaurée avec le respect des normes, une formalisation claire de la stratégie "RSE" a été édifiée (Renforcement de la communication, Changements au niveau des mentalités –formation, Action sur le comportement par la proximité,…).

• Rôle de l'état

Les entreprises ont tenu à signaler le rôle primordial que doit jouer l'Etat pour instaurer le concept RSE au Maroc. Il est estimé indispensable qu'il intervienne en matière de réglementation et d'avantages fiscaux. Un cadre juridique bien adapté, un meilleur accompagnement, voire un cofinancement Entreprise-Etat, ne fera qu'encourager, motiver et faciliter l'intervention des entreprises dans ce domaine. L'état est appelé donc à jouer un rôle moteur pour une meilleure responsabilisation sociale des entreprises.

• Remarque

Les entreprises marocaines, même à leur stade prématuré du processus de mise en oeuvre du concept de RSE ont tenu à signaler plusieurs avantages. Cette culture a fait manifester une grande motivation, adhésion et mobilisation du personnel aux projets de l'entreprise. La fierté d'appartenance des salariés et la bonne perception par l'extérieur ont augmenté la notoriété et l'image de marque de ces entreprises. La notion d'entreprise citoyenne commence à être répandue et visée par les opérateurs du secteur privé (LYDEC, Banque Marocaine pour le Commerce Extérieur).

Les avantages tirés à travers cette stratégie RSE n'ont fait qu'encourager ces entreprises pour une meilleure professionnalisation dans leurs prestations. La mise en place de normes de qualités et de standards internationaux, l'acceptation sociale et les différents partenariats et coopérations avec l'état ouvriront de nouveaux horizons à ces entreprises et leur permettra d'affronter les défis à venir (Mondialisation, libéralisation des marchés…).

Les entreprises marocaines sont toutes conscientes que le facteur humain est la clef de la réussite. Leurs principales actions futures seront donc dédiées au développement des compétences, au respect de l'environnement et à l'alphabétisation.

Conclusion

Ce travail pose la problématique de la responsabilité sociale des entreprises. Il s'agit d'une exploration théorique visant à élaborer une grille de lecture pour les observations empiriques en cours. Les éléments recensés sont encore très fragmentés. Ceci est dû à la minorité de grandes entreprises Marocaines capables de construire une vraie stratégie sur ce plan. Pour les autres, l'exigence de responsabilité vis-à-vis de la société apparaît comme une contrainte qui accroît le degré de complexité du management des grands groupes. Pourtant**,** des priorités ciblées selon l'environnement propre à chaque entreprise, sont en mesure d'ouvrir des opportunités intéressantes**,** à condition d'être construites avec cohérence, en programmant les coûts de ces investissements et en visant un horizon plus large que celui de la communication sur le développement durable.

Des activités nouvelles ou réorientées peuvent naître du développement durable, Il s'agit de se positionner sur les marchés porteurs, notamment dans l'environnement, mais aussi de réorienter le portefeuille stratégique, ce qui peut aller jusqu'à renoncer à des activités ou des zones d'implantations, trop risquées au regard de la responsabilité sociétale.

La présente étude a été réalisée sur fond de perception changeante du rôle de l'entreprise dans la société. D'après les études de cas, les parties prenantes ont une conception plus large de la responsabilité sociale des entreprises. Elles ne la voient plus seulement sous l'angle des résultats économiques, mais aussi sous l'angle de l'environnement et, de plus en plus, de la performance sociale. De récentes faillites d'entreprises ont aussi mis en lumière l'importance des pratiques de gestion des entreprises. On notera par ailleurs que les moyens, les outils et les concepts de responsabilité sociale ont de plus en plus d'importance pour les entreprises désireuses de maintenir ou d'accroître leur compétitivité sur le marché national. Il y a eu une explosion du nombre de définitions du concept de responsabilité sociale des entreprises et de conseils sur la façon de le mettre en oeuvre. Même si bon nombre d'entreprises, de gouvernements et autres corps publics adoptent des approches proactives à l'égard de la RSE, il est clair d'après la présente étude que la mise en oeuvre de ce concept dans les entreprises constitue un important défi

pour la direction. L'argument économique se précise peut-être, mais la mise en oeuvre du concept de RSE a besoin d'être étudiée de façon plus poussée. Les facteurs incitatifs à la mise en oeuvre de la RSE que les entreprises ont cité dans la présente étude fournissent d'importantes informations qui permettront de déterminer la meilleure approche à adopter par le Maroc en matière de RSE. Cela dit, les études de cas ont également illustré que des divergences subsistaient sur ce qu'est exactement la RSE.

Différentes expressions, telles que croissance durable, responsabilité de l'entreprise et entreprises citoyennes, sont employées pour décrire les activités qui entrent dans le champ d'application de la RSE, selon la définition qui en est donnée dans la présente étude. Il faut s'employer à adopter une conception plus large de la RSE, et à dégager un certain consensus sur ce qu'est le champ d'application de la RSE. Des organismes, se sont consacrés à dégager un certain consensus sur la signification et le champ d'application de la RSE, lequel contribuera à définir les rôles que les différents secteurs de la société devraient assumer pour donner une impulsion au concept de RSE.

Les recommandations que les entreprises ayant fait l'objet de l'étude ont formulé, soulignent l'importance du rôle de l'État, son implication et la voie à suivre pour promouvoir la RSE au Maroc. Les études de cas donnent des exemples éloquents de l'importance de l'adoption du concept de RSE et des avantages qu'il procure. On peut utiliser l'information recueillie pour donner suite à certaines des recommandations formulées sur le rôle de l'État à l'égard de la RSE. Les études de cas permettent notamment de faire connaître les meilleures pratiques et d'élaborer des arguments économiques en faveur de la RSE. Enfin, il y a lieu de noter que la présente étude porte exclusivement sur les aspects positifs de la RSE. Les études de cas faisaient plutôt ressortir les bonnes mesures que les entreprises estimaient avoir mis en place.

D'après les expériences marocaines en RSE, l'expression responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas très utilisée dans les discours de la direction ni dans les documents de l'entreprise. Toutefois, des concepts plus vastes que la responsabilité sociale des entreprises sont connus par les dirigeants marocains, mais avec une terminologie différente.

Dans nos études de cas, on a relevé principalement trois domaines d'action dans les pratiques de RSE :

- les politiques sociales des entreprises,
- l'engagement de l'entreprise dans le dialogue social au niveau de l'entreprise sur les conditions de travail et la restructuration,
- l'engagement financier des entreprises dans les activités sociales, culturelles, environnementales ou autres activités de développement local.

Les exemples de "bonnes pratiques" montrent que la politique d'action sociale de l'entreprise est étroitement liée à la gestion des ressources humaines des entreprises. Dans les grandes entreprises compétitives et stables (telles que LYDEC et HOLCIM dans notre étude), le développement de leur infrastructure sociale et de leurs prestations sociales fait partie de leur politique pour créer leur propre marché du travail interne afin de garantir la qualité nécessaire, l'engagement et la responsabilité de leurs salariés. Les infrastructures de formation et les dépenses en formation font également partie de leur engagement socialement responsable pour assurer l'employabilité de leur personnel. Dans ces cas, la direction agit en coopération avec les partenaires sociaux et des protocoles d'accord sont conclus conformément aux lois sur le travail et l'emploi.

Dans les petites entreprises, "les bonnes pratiques" illustrent une approche paternaliste des entrepreneurs envers leurs salariés. En l'absence de syndicats et de relations professionnelles formalisées, lorsque les entrepreneurs et les salariés souhaitent une coopération durable, le dialogue social concernant les conditions de travail et les prestations sociales est basé sur des relations informelles et sur la négociation. Les "bonnes pratiques" d'engagement des petits entrepreneurs dans les activités sociales et culturelles locales sont également relevées lorsque le développement est basé sur des réseaux locaux d'acteurs économiques, politiques et culturels.

Au Maroc, la rationalisation de l'emploi et les licenciements sont réglementés par la loi conformément au nouveau code du travail (Janvier 2004) et les exemples de "bonnes pratiques" montrent que le dialogue social intensif au niveau de l'entreprise a contribué à la restructuration et la privatisation des entreprises ainsi qu'à trouver de bonnes solutions pour les travailleurs remerciés (essaimage…). L'existence d'une représentation du personnel et d'institutions de participation des salariés joue un rôle important dans la formation et la réalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise dans les politiques en matière d'emploi. Les "bonnes pratiques" de LYDEC et HOLCIM montrent que ces solutions de restructuration, telles que l'externalisation et la décentralisation ainsi que le dialogue social institutionnalisé ont été très utiles.

L'existence de bonnes relations professionnelles et les procédures assurant le fonctionnement des syndicats conformément à la législation semblent des indicateurs essentiels de la RSE. Cela est particulièrement vrai au Maroc qui est entrain de vivre des changements sociaux et des restructurations économiques radicaux depuis quelques années. Les "bonnes pratiques" de certaines sociétés étudiées démontrent que les anciennes normes spéculatives des entreprises peuvent être remplacées avec succès par le concept de "responsabilité sociale" des nouveaux acteurs du marché dans le cadre de stratégies économiques concurrentielles. "Il n'y aura pas de

développement durable si l'entreprise n'élargit pas ses finalités et ne sort pas d'une pensée unique qui l'enferme dans les limites d'une logique de moyens et de non fins. L'entreprise ne deviendra responsable que si elle transforme sa culture en adoptant de nouvelles valeurs éthiques et en acceptant un vrai débat politique avec les nouveaux acteurs d'un monde en voie de globalisation." (DE WOOT, 2005).

Cette communication s'insère dans la continuité de nos recherches antérieures, mais permet aussi de mener ces dernières à un nouveau palier, et d'entamer un véritable programme de recherches les plus récentes sur cette question de plus en plus d'actualité et sur la problématique de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc.

Bibliographie

AFNOR, 2003, Fascicule de documentation SD 21000, *Développement durable - Responsabilité sociétale des entreprises. Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise*, FD X 30-021

AZOULAY Hervé, 2002, *Vive l'entreprise solidaire*, Ed. Eyrolles, 276 p.

BURGENMEIER Beat, 2004, *Economie du développement durable*, Ed. de Boeck, 267 p.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., 2004, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Edition Alternatives économiques, la Découverte

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

DECOCK-GOOD, C. (2000). *Des déterminants de la responsabilité sociétale*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris - Dauphine.

DE WOOT Philippe (2005). *"Responsabilité Sociale de l'Entreprise: Faut-il enchaîner prométhée?"*, Edition Economia.

DUBIGEON Olivier, 2002, *Mettre en pratique le dév eloppement durable*, Ed. Village mondial, 319 p.

FERONE Geneviève / ARCIMOLES Charles-Henri d' / BELLO Pascal / SASSENOU Najib, 2001, *Le Développement durable,* Ed. d'Organisation, 325 p.

FREDERICK (1976/1994). "*Classic paper: From CSR 1to CSR 2: The maturing of business and society thought*", Business and Society, 33(2): 150-164.

FREEMAN R. E., 1984, *Strategic management: a stakeholder approach*, Marshall, M. A. Pitman, Boston

GELINIER Octave / SIMON François-Xavier / BILLARD Jean-Pierre / MULLER Jean-Louis, 2004, *Développement durable*, Ed. ESF, 157 p.

GENEVIEVE FERONE, Dominique D..., Janvier 2004, *Ce que développement durable veut dire*, RESUMES, n° 70, cahier n° 2 Page : pp. 11-18

HOLLIDAY Charles O. / SCHMIDHEINY Stephan / WATTS KCMG Philip, 2003, *De la parole aux actes*, Ed. Victoires, 300 p.

Les enjeux du développement durable : la planète en jeu, Novembre 2004, (Le magazine des entreprises de Lille métropole)**,** : n° 168 Page : pp. 30-41.

LIAISONS SOCIALES - BREF SOCIAL, 15 janvier 2004, *GRH et développement durable*, n° 14053, p. 2

Livre vert : ***promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises***, Source diverse, 18 juillet 2001, Page : pp.1-35.

ORSE (*Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises*), 2004, Ed. AFNOR, 103 p.

TOUBLAN O., *les informations sociétales: un moyen pour l'analyste externe de déterminer quelques caractéristiques particulières de la firme ? L'exemple de la responsabilité sociétale de l'entreprise*, Thèse de doctorat, Ecole des HEC, Université de Lausanne (Suisse), 1995

WARTICK S. L. & Cochran, P. L. (1985). "*The evolution of the corporate social performance model*", Academy of management Review, 10 (4): 758-569.

WIEDEMANN-GOIRAN Thierry / PERIER Frédéric / LEPINEUX François / TIBERGHIEN Frédéric, 2002, *Développement durable et gouvernement d'entreprise*, Ed. d'Organisation, 295 p.

Responsabilité Sociale des Entreprise ou Réécriture Sociale des Evénements ?

Réflexion autour d'un cas exemplaire de redéploiement d'effectifs

Mohand HAMOUMOU
Professeur
EM Lyon
mohandh@neuf.fr

En janvier 2003, le cimentier Lafarge annonce la fermeture d'une usine marocaine vétuste employant 200 personnes pour en construire une autre plus performante et moins polluante. Parmi les salariés, 120 ne pourront ni partir en pré-retraite, ni être mutés dans une autre usine ni, faute de compétences, travailler dans la nouvelle. Chacun va être aidé pour retrouver un emploi ou en créer : au total, 210 emplois seront crées !
A partir de cette action concrète sur laquelle nous avons pu recueillir beaucoup de matériaux[1], on souhaite esquisser une réflexion sur le risque d'instrumentalisation du concept de RSE,[2] par la réécriture d'une action de management à la lumière de concepts dans l'air du temps. Il ne s'agit pas de minimiser, tant sans faut, dans le cas présent une action exemplaire sur le plan humain qui montre que l'économie et le social ne sont pas inconciliables mais qu'au contraire l'attention portée au salarié peut influer positivement la bonne marche de l'entreprise et ses résultats économiques[3]. Il s'agit ici simplement d'attirer l'attention sur le risque de dérive vers un « marketing social » tous azimuts en labellisant *a posteriori* « RSE » des actions sociales qui se sont faites ou se seraient faites indépendamment de l'émergence récente de ce concept et de mettre ainsi en lumière les facteurs qui sont réellement à la source de démarches « socialement responsables ».

L'action suivie et analysée s'est déroulée dans le nord du Maroc. C'est un plan de « redéploiement d'effectifs » pour reprendre la terminologie utilisée, d'une de ses usines - celle de Tétouan - qui datait de 1950 et qui posait un double problème :

- une capacité de production insuffisante pour répondre aux besoins du marché en plein développement.
- Sa vétusté et son implantation quasi urbaine rendait impossible selon les dirigeants toute modernisation efficace (nouvelles normes environnementales[4]) et financièrement rentable.

Le Conseil d'Administration de LAFARGE Maroc a décidé de construire une nouvelle usine dans la région de Tétouan et de « redéployer le personnel ». La nouvelle cimenterie, très automatisée, produira 4 fois plus avec une centaine de personnes qualifiées alors que

[1] grâce au fait d'avoir occupé des postes à responsabilités dans la DRH du groupe.

[2] Cf Colloque de Nancy, 17 et 18 mars 2005, La RSE : mythes et réalités.

[3] J Allouche, M Charpentier, Ch Guillot-Soullez, Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières, Actes du 15ème congrès de l'AGRH, pp 31-58.

[4] Nouvelles normes applicables en 2003 et auxquelles l'usine de Tétouan ne répondait pas.

l'ancienne en employait 200 au moment de l'annonce de sa fermeture en janvier 2003. Parmi elles, une cinquantaine de salariés possédaient les compétences pour intégrer la nouvelle usine et 30 partiront en pré-retraite. Pour les autres, un "plan de redéploiement" visant à réinsérer le personnel dans d'autres entreprises de la région ou à créer leur propre emploi (aide à la création d'entreprise) est mis en œuvre. Cette expérience a permis des créations d'emplois (210) supérieurs à ceux supprimés (121).
Ce résultat remarquable a donné lieu à une forte médiatisation, d'autant que dans la même région d'autres fermetures d'usines avaient eu lieu sans ce souci du devenir des salariés. A cette occasion LAFARGE a beaucoup communiqué sur ses valeurs humanistes, inscrites dans ses « principes d'actions » et sa volonté d'être une entreprise « citoyenne ». « Le cas Tétouan » est en passe de devenir un cas pédagogique incontournable sur la RSE autant qu'une référence pour les syndicats marocains.

Ce cas pose bien des questions parmi lesquelles nous développerons celles-ci :

- L'entreprise Lafarge est allé au delà de ses obligations juridiques. Aucune loi, ni française ni marocaine, aucun risque de sanction n'obligeait Lafarge à dépenser bien plus que les indemnités légales de licenciement. D'où l'importance, au travers de l'analyse des discours des dirigeants et des différents acteurs, de saisir l'émergence de contraintes « molles » ou « informelles » où l'incitation politique (au sens de la cité) remplace la coercition juridique et d'autre part de pas oublier l'influence des valeurs des dirigeants, *a fortiori* lorsqu'il s'agit d'une entreprise ayant développé « le paternalisme »[5].
- Si ces actions dites de RSE peuvent être réalisées sans obligation ou contraintes acceptées (nécessité faire vertu), on peut aussi émettre l'hypothèse que les entreprises le font parce qu'elles y trouvent leur compte. Certains dirigeants affirment clairement que la RSE est profitable à long terme même si le retour sur investissement est difficilement mesurable. D'où deux pistes de réflexion à la lumières de ces cas concrets : d'une part les dirigeants de Lafarge , valeurs chrétiennes affichées obligent, auraient fait ce qu'ils ont fait même si la RSE n'était pas dans l'air du temps. On peut alors se demander si dans la RSE le discours n'est pas plus nouveau que le produit ? D'autre part, en communicant sur leurs côtés « responsables socialement » et éthique, les entreprises ne visent-elles pas d'abord à préserver leur capital image ?

1. Le contexte

Lafarge, entreprise familiale née en Ardèche il y a 160 ans, est aujourd'hui le premier cimentier mondial. Il emploie 75 000 personnes dans 75 pays environ.
Au Maroc Lafarge possède 4 cimenteries, 2 récentes et 2 anciennes, et compte 1 200 salariés (administratifs et commerciaux compris).
Dès 1999, Lafarge Maroc réalise que « l'usine de Tétouan a une capacité de production insuffisante pour répondre au besoin du marché et plus encore aux perspectives de développement des provinces du Nord ». En effet, l'usine qui date de 1950 ne produit que 250 000 T/an ; or de grands projets, tel le nouveau port de Tanger (dont la première pierre a été posée en février 2003) ou encore les besoins persistants en logements, nécessitent des tonnages de ciment beaucoup plus élevés. L'augmentation de la capacité de production de l'usine de Tétouan et donc sa modernisation coûteuse compte tenu de la vétusté des installations eut été un investissement peu pertinent eu égards aux contraintes écologiques : la ville de Tétouan s'est beaucoup étendue depuis la création de l'usine il y a un demi-siècle. La cimenterie hier à l'extérieur de la ville se retrouve en zone urbaine. Accroître la production revenait à augmenter la pollution.

La fermeture de l'usine de Tétouan, avec ses 200 salariés, apparaissait dès 1999 « inéluctable » à court terme. (3 à 5 ans) Restaient alors deux solutions :

- Soit augmenter la production des trois autres usines, dont deux relativement récentes, et approvisionner les provinces du Nord à partir d'elles,
- Soit construire à Tétouan une nouvelle usine plus moderne et produisant 4 fois plus que l'ancienne (… mais avec 2 fois moins de salariés compte tenu de l'automatisation actuelle du process)

Selon la communication de la Direction sur cette opération, « la première solution était à court terme de loin la plus intéressante sur le plan financier » :

- D'une part parce que la construction d'une cimenterie est un investissement financier énorme.
- D'autre part parce qu'en se limitant à la stricte application des lois marocaines, la fermeture de l'usine et le licenciement des salariés, n'auraient pas généré des coûts très élevés : l'indemnité de licenciement est relativement peu élevée et les travailleurs « temporaires » (équivalent à des CDD mais sans contraintes de durée) ne peuvent pas juridiquement prétendre à l'indemnité).

[5] Cf Léon Dubois, Lafarge Coppée, 150 ans d'industrie, Belfond 1988.

En revanche toujours selon la communication officielle, cette solution posait un problème social et éthique : la pauvreté économique de la région, la moyenne d'âge élevée, le faible niveau de qualification condamnaient la majorité des salariés à devenir chômeurs et accroître les difficultés pour de nombreuses familles ayant à leur charge des enfants majeurs sans emploi. « C'est ce souci de responsabilité sociale qui a fait choisir une solution plus coûteuse à court terme » confie Lafarge, groupe fier d'afficher ses valeurs humanistes[6] traduites en « principes d'action » sous forme de charte interne.

2. Mais la construction d'une nouvelle usine dans la région ne réglait pas le problème

En effet, l'ancienne usine produisait 250 000 tonnes par an avec 200 salariés. La nouvelle, produit en 4 fois plus avec 2 fois moins de personnel ! Sur la centaine d'emplois seule la moitié peuvent être occupés par des salariés de l'ancienne usine. Compte tenu de départs en prétetraite (une trentaine), restait donc le problème d'emploi des 120 autres !
Face à cette situation, Jean Marie Schmitz, Directeur Général de Lafarge Maroc « *s'engage personnellement à ce que personne ne soit laissé seul face à son problème d'emploi* »[7].

3. Le plan de redéploiement des effectifs.

Il se composera des grands volets suivants :

- le versement d'indemnités légales et conventionnelles des indemnités de licenciement
- une aide financière à la création d'emploi pouvant aller jusqu'à 80 % du coût du projet, le montant variant avec l'ancienneté du salarié (1,5 mois de salaire par année d'ancienneté)
- la mise en place d'une « équipe de soutien », composée de 3 personnes détachées de l'entreprise pour se consacrer entièrement au plan de redéploiement :
  - écoute du personnel, explication des mesures
  - aide au bilan de compétence et à la recherche d'emploi
  - analyse des projets et conseils pour la création « d'entreprise ».

4. Les facteurs clés de succès

L'analyse des communications sur cette opération (articles dans des revues internes du groupe Lafarge, reportages audiovisuels[8], communications dans des colloques) met en exergue les facteurs clés de succès suivants :

- D'abord, la décision d'informer très tôt les salariés et leurs représentants syndicaux : presque deux ans avant la fermeture officielle! Ceci afin de laisser à chacun le temps de préparer son projet de reclassement.
- Le second facteur clé de succès a été le pari d'impliquer très tôt représentants syndicaux de l'usine en les considérant comme de véritables partenaires sociaux.
- Le troisième facteur de réussite a été la collaboration avec les autorités locales : Préfecture, Mairies, organismes de formation professionnelle de la région. Le Ministère de l'Agriculture a fortement participé par l'intermédiaire de ses ingénieurs agronomes locaux à la formation des salariés désireux de se tourner vers ou de retrouver une activité agricole (culture, élevage, miel, fromage…)
- Enfin, mais non des moindres, Lafarge a tenu compte des spécificités culturelles, notamment la sociologie de la famille dans cette région berbère. Lafarge a ainsi permis que des projets de création d'emploi soient financés bien que le bénéficiaire ne soit pas directement le salarié mais un de ses enfants voire un neveu ou un beau-frère dans le respect de la primauté de la famille élargie sur l'individu.[9] En outre, l'importance des liens familiaux et du sens de l'honneur a également été utilisée pour permettre aux salariés de quitter l'usine pour mener leur projet quand ils le souhaitaient sans répercussions néfastes pour la production de l'usine jusqu'à sa fermeture. En effet le salarié devait lui même trouver son remplaçant et le former. La plupart du temps, le salarié partant avant la fermeture de l'usine (soit quelques semaines à plus d'un an) proposait un membre de sa famille. Et chaque famille mettait un point d'honneur à faire aussi bien que les autres[10]. Ainsi aucune baisse de production n'a été enregistrée entre l'annonce de fermeture et la fermeture de l'usine.

---

[6] Cf, Textes et propos de Marcel Demonque, dirigeant emblématique de Lafarge, publiés par le Groupe en 1976.

[7] Lettre de JM Schmitz envoyée à chaque salarié le 3 janvier 2002

[8] Notamment film réalisée par la CFDT, article de…

[9] Cf Pierre Bourdieu, Esquisse d'une théorie de la pratique, Droz, 1972.

[10] Cf Raymond Jamous, Honneur et Baraka, étude dans le Rif marocain, Ed de la MSH, 1982.

5. Derrière la communication, des nuances importantes.

Lorsqu'on compare la communication sur cette opération aux faits et aux entretiens réalisés avec les différents acteurs avant la fin de l'opération et son succès médiatisé on peut discerner ça et là, de légers oublis, certaines petites distorsions entre la réalité des décisions managériales et leur traduction en communication interne et externe sur la responsabilité sociale. Non pas que l'entreprise ou ses managers embellissent sciemment la réalité, au demeurant en soi déjà fort respectable, mais tout se passe comme si , sans y prendre garde, les discours sur l'opération et la réalité de l'opération elle même venaient à se mélanger au bénéfice de tous les acteurs. Les chercheurs et journalistes sont contents de trouver matière à illustrer la mise en œuvre du concept de RSE et les managers et syndicalistes de Lafarge découvrent avec satisfaction qu'ils faisaient de la RSE sans le savoir et du coup ne se privent pas de le faire savoir avec beaucoup de savoir faire. Si on passe en revue les facteurs clés de succès affichés dans les communications (cf supra) on peut en effet apporter des compléments ou réserves qui offrent un autre éclairage sur la RSE :

5.1.

La décision d'annoncer la fermeture de l'usine 18 mois avant est un acte de management courageux, respectueux des salariés. Souvent, ces décisions d'arrêt d'activité, sont mal reçues par les salariés, voire à la source de conflits sociaux[11]. D'où la tentation pour de nombreux dirigeants de les annoncer le plus tard possible, parfois même, hélas, …de ne pas les annoncer du tout. (Au Maroc comme en France, des ouvriers ont découvert la fermeture de leur entreprise au retour de leurs congés). Dans ce cas précis, à Tétouan, si cela a été fait ainsi, ce n'est pas pour s'inscrire dans une démarche de RSE découlant de valeurs du groupe mais d'abord en raison de la personnalité du Directeur Général de Lafarge Maroc. Ceci pour rappeler combien les décisions concernant les ressources humaines dépendent au moins autant de la personnalité du manager que des chartes de valeurs d'entreprise, des discours universitaire ou même des contraintes juridiques ou sociales. Ces éléments sont identiques pour la plupart des entreprises et pourtant les décisions sont rarement identiques. Il fallait la stature et le courage d'un Jean Marie Schmitz, ses convictions catholiques pour annoncer personnellement la fermeture 18 mois avant, prenant le risque de démotivation, de perte de production… Même si par ailleurs on peut penser qu'il n'avait guère le choix dès lors que la construction d'une autre usine avait été décidée, la durée de la construction étant de plus d'un an.

5.2.

Effectivement les représentants syndicaux de l'usine ont contribué à la réussite du projet en le soutenant, en incitant les salariés à accepter de jouer le jeu et de se lancer dans des projets de création d'emploi. Mais il faut dire aussi, qu'au début, ces syndicalistes nous ont confié leur opposition. « *On ne comprenait pas dit l'un d'eux, pourquoi l'entreprise donnerait de l'argent pour qu'on crée des activités, en plus des indemnités de licenciement économique, alors qu'elle n'y était pas obligée. On se disait, comme beaucoup de salariés, qu'il devait y avoir un piège. On s'est renseigné auprès de nos responsables nationaux.* » Or en fins stratèges, le Directeur Général et son Directeur des affaires sociales avaient, préalablement à l'annonce de la fermeture de l'usine, pris des contacts directement au niveau de la Direction nationale du syndicat représenté dans l'usine et ils s'étaient assurés de son soutien. Rassurés par leurs dirigeants nationaux, les syndicalistes de l'usine ont alors pleinement soutenu le projet, s'en faisant les avocats et se portant garants de la bonne foi de l'entreprise auprès des salariés. Aujourd'hui les syndicats oublient leur scepticisme des débuts…

5.3.

La prise en compte des spécificités culturelles, qui a posteriori, ferait les délices des spécialistes en management interculturel mérite également quelques nuances.
Si des projets de création d'emploi ont été acceptés pour des enfants ou des neveux de salariés, ce n'était pas pour une utilisation bien comprise de la famille élargie berbère, « cellule de base de la vie sociale où le groupe prime sur l'individu, organisée autour de l'omnipotence du patriarche »[12] . C'était d'abord comme le dit un des membre de l'équipe de soutien aux projets *« parce que ce furent les premiers projets qu'on nous apporta : la création d'un salon de coiffure pour un fils coiffeur, la reprise d'une menuiserie par un beau frère menuisier… On a accepté ces projets familiaux même si le salarié Lafarge n'était pas le créateur principal. Il fallait bien démarrer ! Puis par la suite lorsque l'opération était bien lancée, on a mis des règles plus précises : le salarié Lafarge devait être au cœur du projet.* »
Mais dans cette région du Rif, en raison sans doute du chômage, la famille élargie perdure comme structure de base : les enfants, même mariés, restent souvent avec leurs parents faute d'indépendance financière. Cela a conduit de nombreux salariés à proposer des projets de création d'emploi non pas pour eux directement mais

[11] F Noel, La décision de suppression d'emplois, Thèse de Doctorat en gestion, IAE de Paris, 2001.

[12] Pierre Bourdieu, Sociologie de l'Algérie, Puf, 1ère édition 1958.

pour leurs enfants voire pour des neveux ou un beau-frère. Soit parce que les salariés de Lafarge touchés par la fermeture de l'usine s'estimaient âgés (+ de 54/55 ans) et que pour eux la perte d'emploi n'était pas dramatique (les indemnités permettant d'attendre la retraite). Soit parce que leurs enfants avaient des compétences que eux ne possédaient pas pour créer un emploi (formation et diplômes de coiffure, menuiserie…).

Lafarge a su faire preuve de pragmatisme et assouplir les règles. D'autant que les premiers accords donnés à des projets familiaux de ce type créaient un précédent avec le risque d'un sentiment d'iniquité.[13] Il fut alors décidé que si « le salarié Lafarge devait bien être au cœur du projet », pour obtenir le financement, « *le lien obligatoire entre l'activité du projet et le salarié pouvait se traduire soit par sa présence effective, soit par sa responsabilité juridique* »[14]. C'est ainsi que de nombreux projets, achat d'une licence de taxi (et du véhicule), de fonds de commerce, etc. ont été montés pour les enfants. Pour les parents grâce auxquels les projets ont été financés par Lafarge, c'est une sorte d'investissement, dépassant la vision occidentale d'une simple aide affectueuse d'un père à l'égard de son enfant. Dans le cadre de la famille élargie, la richesse des uns profite à tous et le père garde un droit de contrôle et de « propriétaire réel », même s'il ne l'était pas juridiquement, sur l'affaire des enfants. Lafarge a simplement pris la précaution d'imposer que le salarié soit juridiquement le propriétaire de l'affaire gérée par les enfants. L'ethnologie a ses limites…

5.4.

Le Directeur Général savait combien le sens de l'honneur berbère accorde une place primordiale au courage et au respect de la parole donnée. En venant lui-même annoncer aux salariés la fermeture de l'usine, en leur écrivant à chacun personnellement et en s'engageant à les aider, le Directeur Général s'est comporté en homme d'honneur respectable et donc digne de confiance. C'est sans doute là que s'est joué la réussite du projet et cela ne se modélise pas dans les cours de stratégie sur les politiques de RSE[15].

5.5.

Le coût, ou l'investissement, de cette opération de reclassement des effectifs – mais qui va bien au delà en créant 200 emplois contre 120 suppressions dans cette région pauvre- présenté comme élevé par rapport aux faibles contraintes juridiques locales. Il est « normal » si on le compare au coût d'un plan social en France, voire faible si on l'évalue à l'aune des retombées en termes d'image. Pour Bertrand Collomb, Président de Lafarge, *« L'éthique est un facteur de succès. Elle entraîne un coût (...) mais à long terme, on y gagne »*[16]. C'est clairement pour Lafarge un moyen de différenciation en vue d'avantage concurrentiel, en espérant susciter la sympathie des consommateurs vis-à-vis d'une industrie connue comme polluante (rejets des fours) et destructrice d'environnement (exploitation des carrières de chaux, calcaire, pouzzolane, etc).

5.6.

Cette fermeture d'usine qui peut légitimement être présentée comme une illustration exemplaire de RSE n'est pas dans le fond, au niveau des intentions du groupe et des valeurs, différente de ce qui s'est fait, sans aucune allusion à la RSE, lors de fermeture de sites précédentes hors du Maroc. « L'équipe de soutien » à Tétouan, n'est pas autre chose qu'une « antenne emploi ». Pourquoi cette opération est-elle donc plus reconnue comme illustrant la RSE que d'autres fermetures d'usines en France ? Peut être par l'implication constructive de toutes les parties prenantes : Direction, managers, syndicats, salariés, pouvoirs publics.

Mais surtout parce que l'entreprise Lafarge a fait plus que ce qu'elle était tenue de faire juridiquement :

- les salariés « temporaires », équivalent à un statut entre le CDD et le CTT, ont été traités comme les permanents (CDI) de l'usine. Or les « temporaires » étaient pour la majorité depuis très longtemps dans l'usine. Le coût de cette décision n'était donc pas symbolique !
- les antennes emploi et le reclassement ne sont pas une obligation au Maroc. Certaines entreprises se contentent de payer les indemnités légales ; d'autres ferment sans même remplir ces obligations minimales et les inspecteurs du travail se plaignent de manquer de moyens pour les y contraindre. En décidant de faire plus par rapport au local, c'est à dire de faire autant que pour d'autres unités du groupe, hors du Maroc, Lafarge a montré que les groupes internationaux, parfois accusés de « dumping social » peuvent aussi pratiquer le nivellement par le haut dans le domaine social.

Resterait à savoir si cette opération exemplaire a été mené par libre choix de respecter les valeurs humanistes de l'entreprise et de mettre en œuvre les convictions catholiques des dirigeants dans l'esprit de la Doctrine

[14] Entretien avec l'équipe de soutien, sept 2003.

[15] Les auteurs sur le management interculturel attirent bien sûr l'attention sur la prise en compte du sens de l'honneur dans les sociétés méditerranéennes. Cf, Philippe d'Iribarne, La logique de l'honneur, Seuil, 1989.

[16] Les Echos, 17 septembre 2001.

sociale de l'Eglise[17] ou si, consciemment ou pas, il s'agissait aussi de répondre à une « contrainte soft »[18], non pas juridique mais morale[19], provenant du discours actuel sur le développement durable, les rapports Nord/Sud, la responsabilité sociale des entreprises.

On constate que ce cas pratique permet de poser de nombreuses questions. La communication pour ce colloque n'a pas la prétention d'apporter des réponses définitives à toutes ; mais elle ambitionne, par la richesse de l'illustration empirique de montrer des pistes et favoriser le débat critique sur cette problématique polymorphe de RSE.

[17] JY Calvez et A Krassikov, Eglise et société, Le Cerf, 2000.

[18] J Igalens, Efficacité des Chartes et codes de bonne conduite, revue de l'AGRH, 2004.

[19] A Comte-Sponville, le capitalisme est il moral ?, Albin Michel, 2004.

La gestion du stress, une nouvelle responsabilité sociale pour l'entreprise

Lamia HECHICHE-SALAH
Enseignante-chercheur
Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis.
lamia.hechiche@fsjeg.rnu.tn

Zohra-Rim BOUSNINA-BOUALLEGUE
Enseignante-chercheur à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis.
bsalah@voila.fr

La concurrence exacerbée, les transformations technologiques, les fusions et restructurations, la pression des marchés financiers, la réduction des effectifs et les licenciements massifs, décrivent l'environnement de millions de travailleurs de par le monde. Frappés par les restructurations ou les licenciements, les salariés ont des réactions de plus en plus brutales. C'est parmi les 35-44 ans que le plus de suicides sont accomplis, aussi bien par les hommes que par les femmes. Touchant la population active, le suicide lié au travail n'est pas un phénomène nouveau. Cependant, il s'est accentué ces dernières années[1].

Les causes et les points de vue diffèrent sur les causes du suicide au travail. C. Larose[2] évoque la perte du sens du travail dilué "dans l'anonymat, au rythme des restructurations des sociétés, des reprises successives, des choix stratégiques qui s'accompagnent de peu d'explications". Un conflit social ou un changement de statut dans l'entreprise sont évoqués par les victimes dans des lettres expliquant leurs gestes[3].

Les histoires relatées dans les médias ou sur les lieux de travail interpellent dans tous les cas la notion de santé au travail. La plupart des études répertoriées à ce sujet mettent en cause le stress, générateur de souffrance et de pathologies mentales, pour décrire maintes situations, malaises ou maladies vécus par les travailleurs de ce début de millénaire. 28 % des travailleurs européens en seraient victimes, selon la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, ce qui représente 41 millions de personnes et plusieurs centaines de millions de journées de travail perdues[4].

[1] Le monde, mercredi 6 février 2002.

[2] C. Larose est président de la section travail au Conseil Economique et Social Français.

[3] Le monde, mercredi 6 février 2002.

[4] Les échos, 25et 26 octobre 2002.

Les entreprises se sentent quelque peu désarmées face à un problème aux multiples facettes, et qui nuit de plus en plus à la performance économique et sociale de l'entreprise. Les coûts générés par le stress sont définis du point de vue de l'individu (maladies, comportements), de l'organisation (l'absentéisme, indemnisations) ainsi que de la société en général (bien-être social).

Plusieurs actions de dépistage du stress ont été engagées dans certaines entreprises. Le dépistage et la reconnaissance du stress ne résolvent pas pour autant les problèmes. Le rôle de la médecine du travail et le développement de compétences spécifiques à la prise en charge du stress sont essentiels. A travers ce papier, nous essayons de démontrer que la gestion du stress doit désormais figurer parmi les nouvelles responsabilités sociales de l'entreprise. Ainsi, la redéfinition du rôle du gestionnaire des ressources humaines autour de la gestion du stress permettrait le recul ou la disparition d'un ensemble de facteurs explicatifs du stress. En proposant une nouvelle typologie des stresseurs au travail, nous établissons les liens entre le contenu de la gestion des ressources humaines et le contenu des stresseurs au travail. Sans exclure la complémentarité ni la coordination avec d'autres fonctions ou professionnels des questions de santé mentale, nous pensons pouvoir redéfinir la place et la nécessité de proposer un point de vue supplémentaire sur la gestion du stress.

I. Le stress, une mise sous tension de l'organisme

Dans la vie professionnelle, un individu peut, à tout moment, se trouver confronté à une situation de stress. En effet, toute activité professionnelle peut, à des degrés divers, être génératrice de stress, certaines activités professionnelles (Cummings, 2001 ; Verquerre et Rusinek-Nisot, 1998 ; Rhéaume, 1998 ; Aguilar-Sanchez et Reicherts, 1998 ; Vézina et St-Arnaud, 1998 ; Gumpert et Boyd, 1983) étant plus sujettes que d'autres au stress. Aucune profession ou organisation en particulier n'est donc à l'abri de ce fléau.

Le stress permanent doit être impérativement distingué du stress aigu. Le stress aigu concerne un événement qui "bouleverse d'une façon intense et soudaine l'organisme" (Stora, 1988). Le stress permanent provient d'"une situation stable mais contraignante vécue quotidiennement" (Stora, 1988) . Lors de son activité professionnelle, l'individu sera confronté à un stress permanent. Devant faire face à de nombreuses sollicitations ou stresseurs provenant de l'environnement dans lequel il travaille, l'individu est souvent mis sous tension ; la tension étant la réaction de l'organisme face au stress.

La mise sous tension de l'organisme de l'individu peut devenir néfaste pour celui-ci. En effet, le stress devient un problème lorsqu'il persiste longtemps ou s'il existe un écart important entre les capacités de l'organisme et les exigences de l'environnement. Si le stress "n'est pas maintenu dans des limites constructives, il lamine les défenses de l'organisme contre les maladies" (Boyd et Gumpert, 1983). Ces limites varient d'une personne à une autre. Le danger engendré par une situation stressante est le stade d'épuisement pouvant être atteint par l'individu (Turcotte et Wallot, 1979).

II. Le stress, un fléau pour l'individu, pour l'organisation, pour la société

Le stress au travail est néfaste pour l'individu. De nombreux auteurs (Smith, 2001 ; Roques, 2001 ; Gaussin, Karnas et Sporcq, 1998 ; Sekiou,1998 ; Levi, 1993 ; Pépin, 1991 ; Bourque et Charlebois, 1990 ; Stora, 1988 ; Boyd et Gumpert, 1983, 1985) associent le stress à divers troubles physiques[5] et psychologiques[6].

Le stress au travail est également néfaste pour l'organisation. Un excès de stress détériore la performance du salarié et par conséquent la productivité de l'organisation. Lorsque le stress devient excessif pour les individus ou lorsque ces derniers y sont exposés trop longtemps, leur rendement risque de diminuer. Ils vont atteindre un stade d'épuisement professionnel (ou burnout). L'épuisement professionnel résulte de la difficulté à composer avec le stress.

Cherchant à réagir contre l'épuisement professionnel, les individus tentent de réduire la pression subie en adoptant divers comportements dysfonctionnels[7]

[5] Hypertension artérielle, maladies cardiovasculaires allant de la simple palpitation à l'infarctus, ulcères de l'estomac, troubles intestinaux, migraine, mal de dos, diminution des défenses immunitaires, ostéoporose, sensibilité aux maladies allergiques, diabète, obésité, troubles cutanés, augmentation du cholestérol dans le sang, arthrite et cancer.

[6] Nervosité, anxiété, crises d'angoisse, dépression, troubles du sommeil à type d'insomnie, troubles de la sexualité tels que la diminution de la libido, insatisfaction au travail, frustration, aliénation ou sentiment de futilité, ressentiment et enfin épuisement professionnel.

[7] Agressivité, colère, violence, baisse du rendement, de la productivité ou encore de la performance, abus d'alcool voire alcoolisme, consommation de drogue au travail, comportements contre-productifs (rumeurs, vol, sabotage, bris non-rapportés, réduction délibérée de la qualité), absentéisme et enfin roulement chez le personnel.

(Roques, 2001 ; Dompierre et Lavoie, 1998 ; Gaussin, Karnas et Sporcq, 1998 ; Sekiou, 1998 ; Pépin, 1991 ; Bourque et Charlebois, 1990 ; Stora, 1988 ; Chanlat, 1986 ; Gumpert et Boyd, 1985). Ces comportements peuvent nuire au fonctionnement de l'organisation allant jusqu'à avoir un impact négatif sur son efficacité. De nombreux auteurs (Pépin, 1991 ; Kearns, 1986) attribuent une grande partie de l'absentéisme, des accidents de travail, des soins liés à la santé ou encore de la baisse de la productivité des entreprises à l'incapacité de celles-ci à gérer le stress. Les conséquences du stress ne sont donc pas négligeables pour les entreprises en termes de coûts humains et financiers. Les troubles causés par le stress coûtent annuellement des milliards de francs aux entreprises et plusieurs centaines de millions de journées de travail perdues[8].

III. Le stress, une relecture de la GRH

Aujourd'hui, les entreprises sont génératrices d'un niveau de stress très élevé. En effet, les exigences de l'environnement professionnel sont de plus en plus nombreuses et pèsent lourdement sur les individus. Les sources de stress en milieu professionnel sont donc nombreuses et difficiles à repérer. Elles ont fait l'objet de nombreux travaux (Gaussin, Karnas et Sporcq, 1998 ; Cooper, 1998 ; Pépin, 1991 ; Chanlat, 1986). Nous retiendrons que les stresseurs sont liés au poste de travail, à la carrière, à l'environnement physique et social et enfin à l'organisation. Cette addition de stresseurs va être d'autant plus nocive pour l'individu et conduire à son épuisement, sa capacité d'adaptation à ces déséquilibres étant de plus en plus compromise.

Dès lors, le rôle fondamental joué par nos entreprises oblige celles-ci à reconnaître les nuisances du stress. La RSE gagnerait alors à s'étendre à la gestion du stress. Face au stress au travail, certaines entreprises préconisent des solutions individuelles telles que yoga, relaxation, méditation transcendantale, entraînement auto génique, visualisation etc. (Stora, 1988 ; Turcotte et Wallot, 1979). Ces solutions s'avèrent, toutefois, insuffisantes face à l'ampleur d'un tel fléau (Dionne-Proulx et Boulard, 1998 ; Rhéaume, 1998 ; Pépin, 1991). Des solutions collectives sont, désormais, impératives (Gaussin et Karnas, 1998 ; Carpentier-Roy, 1998). Il va s'agir de s'organiser à l'intérieur de l'entreprise afin de contrecarrer les stresseurs existant dans le milieu professionnel. Une gestion des ressources humaines intégrée au management global de l'entreprise peut, en effet, réduire considérablement les sources de stress générées par l'environnement professionnel.

1. Le poste de travail

La quantité de travail et le rythme de travail exigés par le poste sont considérés par de nombreux auteurs (Smith, 2001 ; Roques, 2001 ; Sekiou, 1998 ; Pépin, 1991 ; Chanlat, 1986) comme des facteurs de stress. En effet, exiger beaucoup trop des employés d'un point de vue quantitatif ou leur confier un poste qui requiert trop peu de travail (Roques, 2001 ; Chanlat, 1986) risque de leur être nuisible. Il en est de même des horaires de travail intrinsèques au poste de travail (Smith, 2001 ; Messing et Prévost, 1998). Ainsi, une analyse de poste rigoureuse permettra à l'entreprise d'identifier les éventuelles anomalies relatives à la quantité de travail, au rythme de travail requis par le poste ou encore aux horaires. L'identification de telles anomalies permettra à l'entreprise de prendre des mesures correctives voire de réaménager ledit poste. A titre d'exemple, en se penchant sur les horaires et en adoptant un système d'horaires plus flexible (Pépin, 1991), l'entreprise peut réduire le niveau de stress généré par ceux-ci.

Autre source de stress, le *contenu du poste*. Une tâche trop difficile à accomplir (Chanlat, 1986), exigeant des compétences supérieures à celles détenues par les employés (Smith, 2001 ; Sekiou, 1998 ; Pépin, 1991 ; Turcotte et Wallot, 1979) ou encore dont les compétences requises deviennent rapidement désuètes (Pépin, 1991) est génératrice de stress. Inversement, une tâche exigeant des compétences inférieures à celles détenues par les employés, une tâche répétitive (Chanlat, 1986), routinière (Sekiou, 1998) ou qui ne permet pas de développer le potentiel des employés (Pépin, 1991) est également considérée comme une source de stress pour les employés. A l'instar de la quantité de travail, les fiches de postes permettront d'éviter de confier un poste à faibles exigences à un employé trop qualifié ou un poste à fortes exigences à un employé faiblement qualifié. Il est donc fondamental aussi bien pour l'efficacité de l'entreprise que pour la santé mentale du travailleur de s'assurer de la concordance entre la tâche et l'homme choisi (Turcotte et Wallot, 1979). L'adéquation homme/poste peut être réalisée grâce à une analyse de postes minutieuse et une procédure de recrutement rigoureuse.

La notion de flou est aussi un facteur de stress lié au poste.

[8] Les échos, 25 et 26 octobre 2002

Un poste dont les tâches sont vaguement définies (Chanlat, 1986 ; Turcotte et Wallot, 1979) dont les exigences sont imprécises (Sekiou, 1998) ou dont les attentes sont incertaines (Pépin, 1991) constituent des stresseurs pour les employés. L'analyse de postes, recensement minutieux de tous les faits concernant un poste, permet de clarifier le poste puisqu'il va s'agir de s'interroger sur la mission dudit poste, sur les objectifs, sur les tâches, etc. Il est, en effet, primordial à l'employeur d'éviter les ambiguïtés, par-là même les conflits engendrés par le flou lié au poste, tant pour celui qui le détient que pour ceux qui l'entourent (Turcotte et Wallot, 1979). Les conflits inhérents au poste peuvent également découler d'un cumul de postes (Turcotte et Wallot, 1979) ou d'attentes contradictoires au niveau d'un même poste (Pépin, 1991). Ainsi, certains postes traditionnellement masculins et occupés par des femmes peuvent constituer un facteur de stress pour celles-ci dans la mesure où elles vont chercher à neutraliser leur féminité (Chanlat, 1986).

Il est également possible de préparer les employés à anticiper le stress généré par le poste de travail en les informant lors de l'entretien de recrutement des éléments centraux intrinsèques audit poste tels que la quantité de travail, le rythme, les horaires, le contenu du poste, le rôle, etc. Dès lors, seule une description réaliste de l'emploi faite au préalable permettra aux éventuels candidats d'accepter ou de refuser le poste et donc de faire un bon choix. Elle permettra également à ceux qui s'en sentent capables de faire face à un stress éventuel voire de s'y ajuster plus facilement (Pépin, 1991). Les employés seront donc moins stressés car sans illusion sur le poste qu'ils occupent.

Notons que les gestionnaires ont à leur disposition la période d'intégration pour clarifier les termes du contrat psychologique entre la nouvelle recrue et l'organisation. Lorsque les attentes de l'employé concernant des éléments tels que le contenu du travail, l'environnement de travail, les récompenses, les possibilités d'avancement et de développement au plan professionnel, etc. sont précisées dès le départ et plus précisément qu'elles concordent avec la réalité de l'emploi, l'employé est plus susceptible d'être satisfait, moins stressé et plus productif (Pépin, 1991).

L'analyse des postes peut, cependant, constituer un danger et être à son tour génératrice de stress. Les descriptions de postes ne doivent pas être trop normalisantes, trop statiques, ou encore trop rigides dans la mesure où une certaine initiative et responsabilité doivent être accordées à l'individu.

2. La carrière

La carrière est un facteur qui génère énormément de stress en milieu professionnel. Le déroulement de la carrière (Pépin, 1991 ; Stora, 1988), les plans de carrière qui n'offrent pas une garantie totale quant à l'équité du processus instauré (Chanlat, 1986), le fait d'ignorer certaines personnes lors de la promotion ou de leur avoir préféré des personnes de l'extérieur (Chanlat, 1986), la concurrence (Sekiou, 1998) ou la compétition (Turcotte et Wallot, 1979) entre les salariés, la mobilité intergroupe et interdépartementale (Turcotte et Wallot, 1979), l'insécurité de l'emploi (Pépin, 1991 ; Bourque et Charlebois, 1990) constituent d'importants stresseurs pour les employés.

L'existence d'une politique promotionnelle au sein de l'entreprise donnera à l'employé la certitude que son horizon n'est pas bouché et qu'il a des perspectives de carrières. En effet, l'individu peut percevoir la promotion comme une occasion d'améliorer son statut social et son prestige, de se réaliser, d'accomplir sa personnalité ou encore d'avoir plus d'autonomie voire un travail plus intéressant. Cependant, une politique promotionnelle qui n'est pas objective, notoire ou encore à laquelle les supérieurs hiérarchiques ne sont pas sensibilisés (puisque ce sont eux qui vont détecter les talents et favoriser leur évolution) va être génératrice de stress. De même, une gestion des carrières qui ne repose pas sur une démarche prévisionnelle ainsi que des plans de carrière qui n'organisent pas l'affectation de chaque individu, en tenant compte des besoins exprimés par les études prévisionnelles, des fiches de postes et des résultats d'évaluation risquent de générer du stress chez les employés.

Par ailleurs, il est fondamental que les employés soit informés de la création d'un nouveau poste. On connaît le sentiment de frustration que peuvent éprouver les employés tenus à l'écart d'une éventuelle mobilité, précisément lorsque leurs qualifications correspondent au nouveau poste en question. Les employés doivent également être informés des qualifications requises pour occuper un tel poste. Certains employés peuvent penser à tort qu'ils correspondent au profil du poste à pourvoir. Pour éviter toute confusion voire toute situation stressante, l'entreprise doit communiquer à ses employés le contenu du poste ainsi que les qualifications requises pour occuper ce poste (importance de l'affichage).

De plus, une politique rationnelle en matière de promotion doit reposer sur la compétence et le mérite. De tels critères doivent être évalués à partir d'un système d'évaluation fiable, équitable, rendant justice aux employés et s'adaptant à l'entreprise. L'analyse de postes peut, à cet effet, aider à mettre en place un tel

système en identifiant des critères sur lesquels s'appuiera l'évaluation du salarié. Rappelons que l'analyse des postes permet d'établir les exigences du passage d'un poste à un autre et de s'assurer que l'entreprise offre sa chance à tous.

A titre d'exemple, la carrière au féminin est souvent marquée par plusieurs formes de discriminations. Souvent reléguées à des postes sans grand avenir, les femmes font l'objet de préjugés persistants, d'autant plus que généralement elles ne bénéficient pas des réseaux informels majoritairement masculins rendant plus difficile leur ascension. Ainsi, une politique qui repose sur une démarche d'égalité des chances ou de gestion de la diversité (Landrieux-Kartochian, 2003) peut remédier à la raréfaction des femmes au sommet organisationnel ou "plafond de verre". Un ensemble de politiques portant sur les procédures de recrutement et de sélection, le développement professionnel, l'organisation du travail et enfin l'environnement égalitaire (Olgiati et Shapiro, 2002) aboutira, à long terme, à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, plus précisément en matière d'avancement.

La relation vie privée – vie professionnelle, difficilement dissociable de la carrière constitue un facteur supplémentaire de stress pour les employés. Nombreuses sont les tensions qui surgissent entre les exigences de la carrière et celles de la vie privée (Roques, 2001 ; Boles, Jonhnston et Hair, 1997 ; Chanlat, 1986) ; plus précisément chez les femmes qui ont beaucoup de difficultés à concilier leur vie de famille et leur vie professionnelle (Priscilla, 2000 ; Messing et Prévost, 1998 ; Chanlat, 1986). "Une ambiance conviviale et familiale peut aider à réduire le stress que les salariés vivent du fait du conflit travail-famille" (Thomas et Ganster, 1995 ; Kossek et al., 1999). Une telle ambiance peut être atteinte si l'entreprise cesse d'ignorer les problèmes domestiques des salariés et met en place des politiques d'aide à la conciliation vie professionnelle-vie privée telles que l'Aménagement et la Réduction du Temps au Travail (Alis et Dumas, 2003).

Enfin, l'insécurité de l'emploi est fortement génératrice de stress. De plus en plus d'entreprises sont obligées de recourir à des restructurations qui se traduisent par des réductions d'effectifs. Un certain nombre de pratiques GRH telles que les départs à la retraite anticipée, les indemnités de licenciement ou encore le recyclage des employés voire la création de leur propre entreprise, peuvent pallier à ces réductions d'effectifs. De telles actions vont avoir un impact considérable sur les "partants" mais également sur ceux qui restent et qui voient les efforts consentis par l'entreprise à l'égard de leurs collègues.

3. L'environnement physique et social

L'environnement physique et social du milieu professionnel est une source de stress importante pour les employés.

L'environnement physique, soit les variations de températures ou les températures excessives (Pépin, 1991 ; Chanlat, 1985), l'humidité (Pépin, 1991), le bruit (Smith, 2001 ; Sekiou, 1998 ; Pépin, 1991), le niveau d'éclairage (Sekiou, 1998 ; Pépin, 1991), les facteurs associés à l'hygiène (Pépin, 1991), l'empoussièrement (Chanlat, 1985), la saleté (Chanlat, 1985), les pollutions (Chanlat, 1985), la ventilation (Pépin, 1991), l'exposition à des dangers (Pépin, 1991), les mauvaises postures (Sekiou, 1998) constituent des sources de stress très importantes pour les individus. Ces sources de stress peuvent être réduites grâce à l'ergonomie, science qui régit les relations entre l'homme et son milieu de travail. L'ergonomie, en effet, permet de faire le meilleur usage des capacités de l'homme tant mentales que physiques. Les centres d'intérêt de l'ergonomie sont, en effet, la charge physique et la posture, la charge mentale, les facteurs d'ambiance et enfin les facteurs temporels. Tous ces éléments sont des facteurs de stress au travail dans la mesure où ils engendrent un sur épuisement des individus. En se penchant sur les conditions dans lesquelles travaillent les employés, les accidents de travail, les maladies professionnelles et par conséquent le stress au travail pourront être évités. A cet effet, l'analyse de postes joue un rôle fondamental au niveau de la détection des anomalies en matière de conditions de travail.

Au même titre que l'environnement physique, l'environnement social constitue un autre facteur de stress au travail. Les contacts avec les supérieurs, les collègues, les clients, les subordonnés sont des sources de stress fondamentales (Sekiou, 1998 ; Pépin, 1991 ; Bourque et Charlebois, 1990 ; Chanlat, 1986 ; Gumpert et Boyd, 1985). Dans un environnement professionnel, le nombre de contacts peut être très élevé ou très peu élevé. Dans les deux cas, les contacts constituent une source de stress importante pour les employés. Les relations avec leurs collègues masculins constitue une source de déplaisir pour les femmes, précisément lorsque celles-ci représentent moins de 15 % de l'effectif ou encore lorsqu'elles occupent des postes d'encadrement (Chanlat, 1986).

4. L'organisation

De nombreux stresseurs sont directement liés au fonctionnement de l'organisation c'est-à-dire à sa structure, à sa politique communicationnelle, à ses

innovations technologiques, au degré de responsabilités et d'autonomie consenti aux employés, au style de direction des différents responsables et enfin aux valeurs.

Ainsi, les structures mises en place peuvent générer du stress pour les employés (Carpentier-Roy, 1998). En effet, la lourdeur des paliers, la rigidité des mécanismes de fonctionnement, le labyrinthe bureaucratique (Chanlat, 1986), les procédures rigides (Sekiou, 1998 ; Turcotte et Wallot, 1979) ou encore les structures fortement centralisées ou au contraire qui ont des lignes d'autorité mal définies (Sekiou, 1998) constituent des stresseurs pour les individus. La politique communicationnelle de l'entreprise peut également être génératrice de stress. La rétention de l'information (Turcotte et Wallot, 1979), l'absence d'écoute (Pépin, 1991 ; Chanlat, 1986), les objectifs irréalistes (Roques, 2001) ou incompris (Chanlat, 1986) ainsi que les messages contradictoires ou les promesses non tenues (Chanlat, 1986) constituent des stresseurs au travail. Les innovations technologiques (Pépin, 1991) sont également des sources de stress au travail pour les employés ; certaines entreprises étant plus concernées que d'autres par les innovations technologiques (Turcotte et Wallot, 1979). Le manque de responsabilités et d'autorité consentis aux employés constitue aussi une source de stress pour de nombreux auteurs (Roques, 2001 ; Sekiou, 1998 ; Chanlat, 1986 ; Turcotte et Wallot, 1979). En effet, il importe de fournir au travailleur la conviction qu'il a un certain contrôle sur son travail et donc une certaine autonomie doublée de responsabilités. Le style de direction adopté par les différents responsables ainsi que l'absence de consultation ou de participation (Pépin, 1991 ; Chanlat, 1986) constituent des sources de stress fondamentales pour les employés. Les femmes ne sont pas épargnées par ce stresseur dans la mesure où elles vont éprouver plus de difficultés que les hommes à déléguer une partie de leur travail (Chanlat, 1986). Enfin, les valeurs développées dans l'entreprise jouent un rôle important en tant que générateur de stress au travail. Un système de valeurs continuellement remis en question prive les individus de points de repère familiers sur lesquels ils peuvent s'appuyer (Turcotte et Wallot, 1979). De plus, les valeurs personnelles des individus peuvent entrer en conflit avec celles de l'organisation et constituer donc une source supplémentaire de stress au travail pour l'employé (Chanlat, 1986). L'harmonisation entre les valeurs individuelles (réalisation de soi, épanouissement personnel, qualité de vie) et les exigences de performance des entreprises dans un contexte de mondialisation constitue un défi de taille (Bourque et Charlebois, 1990).

Intégrée au management global de l'entreprise, la politique en matière de GRH peut contribuer à réduire le niveau de stress généré par l'organisation. Si l'on considère les hommes comme des ressources, la structure ne peut qu'évoluer vers de nouvelles formes organisationnelles plus souples (encouragement de la gestion par projet, développement de la structure matricielle et en réseau).

La réussite d'une politique en matière de gestion des ressources humaines dépend également de la communication qui règne au sein de l'entreprise. L'objectif d'une politique communicationnelle est d'établir un climat de confiance entre les individus, ce qui facilitera l'émergence de valeurs communes. A titre d'exemple, mener à bien une analyse de postes suppose que supérieur et subordonné définissent conjointement les tâches et les responsabilités de chacun.. De même, la réussite de l'évaluation repose sur le feed-back et l'échange des difficultés rencontrées lors de l'élaboration du travail. Le style de direction lui-même ne pourra qu'évoluer suite à une meilleure communication entre supérieurs et subordonnés. Notons que le style de direction peut être promu grâce au coaching. Aidant à développer l'intelligence émotionnelle, le coaching se répercutera positivement sur l'animation des équipes (Goleman, 1998). Associé à un 360° feedback, il peut aider les supérieurs hiérarchiques à développer leur leadership (Cloet, 2003).

Enfin, l'évolution des postes de travail, les exigences imposées par l'arrivée de nouvelles machines, l'introduction de nouvelles technologies (NTCI) ou de nouvelles méthodes de travail font de la formation un précieux outil pour gérer le stress. En effet, en plus de favoriser l'intégration des employés dans l'entreprise et de leur apporter de nouvelles connaissances, la formation permet aux employés de maîtriser les changements technologiques et donc de résorber une grande partie de leur stress au travail.

Conclusion

A l'heure actuelle, les coûts associés au stress sont de plus en plus élevés. Tous les pays, développés ou en voie de développement, sont concernés par le stress professionnel négatif. Certains auteurs (Chanlat, 1985 ; Stora, 1988) vont jusqu'à parler du "coût annuel élevé" ou du "prix élevé du succès" des entreprises les plus performantes.

A titre d'exemple, le coût du stress organisationnel en Angleterre est évalué par le Bureau International du travail à 10 % de la masse salariale globale. Les maladies associées au stress sont la cause d'une perte annuelle de 100 millions de journées de travail au

Royaume-Uni (Kearns, 1986). Pour ce qui est de l'absentéisme, 60 % des cas d'absentéisme chez les Anglo-Saxons sont dus au stress.

La situation aux Etats-Unis est quelque peu similaire. "Le coût des maladies psychosomatiques, provoquant absentéisme et baisse de productivité est évalué à 3 % du produit national brut" (Stora, 1988). Entre 75 et 85 % des accidents industriels survenant aux Etats-Unis s'expliquent par une incapacité à gérer le stress au travail (Pépin, 1991). Enfin, le coût moyen des soins de santé dans les entreprises américaines a énormément augmenté en l'espace de 8 ans. En 1985, il représentait 11.8 % de la masse salariale soit 2 560 dollars par employé c'est-à-dire une somme globale de près de 300 milliards de dollars et une augmentation de plus de 100 % depuis 1977 (Pépin, 1991).

Ainsi, compte tenu des conséquences engendrées par le stress, la gestion du stress doit désormais faire partie de la responsabilité sociale des entreprises au même titre que les discriminations à l'embauche, l'emploi des handicapés, la parité professionnelle et la formation qualifiante (Saulquin). La conciliation de l'économique et du social ne peut se faire que si les RH contribuent à la création de valeur. Ce qui peut être véritablement atteint que dans le respect de l'humain.

Notons, toutefois, que les décisions prises par la direction générale influent sur la politique RH. Ce constat nous renvoie alors à la problématique de la place de la fonction RH dans l'entreprise et plus précisément aux marges de manœuvres dont elle dispose réellement pour influencer sa gestion.

Bibliographie

AGUILAR-SANCHEZ, R. ET REICHERTS, M., (1998), « Le stress des collaborateurs de banque » in Stress, santé et intervention au travail, tome 7, Press Inter Universitaires.

ALIS, D. ET DUMAS, M., (2003), « 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale – vie professionnelle », Actes du 14ème Congrès de l'AGRH, Grenoble, Tome 1, pp 1-25.

ALOUANE, Y., (1997), Gestion des ressources humaines, Edition Konrad.

AMMAR-MAMLOUK, Z., (1988), De la GRH au management des hommes, Editions C.L.E

AUBERT, N., (1991), « Le stress du chaos et la brûlure du succès », Revue Française de Gestion, Novembre-décembre, pp 85-90.

AUBERT, N., (1990), « La névrose professionnelle », in Chanlat, J.F., L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées, PUL, Laval.

BESSEYRE DES HORTS, C.H.,(1988), Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, Concepts et outils, Les Editions d'Organisation.

BOLES, J.S., JOHNSTON, M.W., ET HAIR JR, J.F., (1997), « Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion : Inter-relationships and effects on some work-related consequences », The Journal of Personal Selling and Sales Management, New York, Winter.

BOURQUE, J.J. ET CHARLEBOIS, P., (1991), « Gestionnaires : résistez à la pression », Revue Internationale de Gestion, vol 15, n° 2, pp 25-30.

CADIN, L., GUERIN, F. ET PIGEYRE, F., (1997), Gestion des ressources humaines, Editions Dunod.

CARPENTIER-ROY, M.C., (1998), « Réorganisation du travail, nouveaux paradoxes : clivage acteur / sujet ; fractures individu / collectif » in Stress, santé et intervention au travail, tome 7, Press Inter Universitaires.

CITEAU, J.P., (1997), Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Edition Armand Colin.

CHANLAT, J.F., (1990), « Stress, psychopathologie du travail et gestion », in Chanlat, J.F., L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées, PUL, Laval.

CHANLAT, J.F., (1986), « Le stress et la santé des cadres féminins : un premier bilan », Revue Internationale de Gestion, Vol 11, n° 4, Novembre, pp 53-53.

CHANLAT, J.F., (1986), « Le stress et la santé des cadres de direction masculins : II. Les réalités du stress professionnel », Revue Internationale de Gestion, Vol 11, n° 3, Octobre, pp 44-49.

CHANLAT, J.F., (1985), « Le stress et la santé des cadres de direction masculins : mythe et réalités, I. Le mythe du "prix du succès"», Revue Internationale de Gestion, Vol 11, n° 3, Octobre, pp 5-14.

CLOET, H., (2003), « Une innovation à dévoiler : le coaching des dirigeants », Actes du 14e Congrès de l'AGRH, Grenoble, Tome 1, pp 767-792.

CUMMINGS, B., (2001), « Sales ruined my personal life », Sales and Marketing Management, New York, November.

CUNGI, C., (1998), Savoir gérer son stress, Editions Retz, Paris, Collection Savoir communiquer, 191 p. Cooper, C.L., (1998), « Theories of Organizational Stress », Oxford University Press.

DANIELS, K. (2000), « Measures of five aspects of affective well-being at work », Human Relations, New York, February.

DANIELS, K. ET GUPPY, A., (1994), « Occupational stress, social support, job control, and psycho », Human Relations, New York, December.

DEJOURS, C., (1990), « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations », in Chanlat, J.F., L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées, PUL, Laval.

DIONNE-PROULX, J. ET BOULARD, R., (1998), « Les stratégies de gestion du stress : formulation théorique et confirmations empiriques » in Stress, santé et intervention au travail, tome 7, Press Inter Universitaires.

DIONNE-PROULX, J. ET BOULARD, R., (1998), « Les stratégies de gestion du stress, niveaux de stress et leurs conséquences : résultats d'une enquête menée auprès de personnes âgées du réseau de la santé » in Stress, santé et intervention au travail, tome 7, Press Inter Universitaires.

DOMPIERRE, J. ET LAVOIE, F., (1998), « Existe-t-il une relation entre la qualité des rôles sociaux et la manifestation de comportements violents envers les enfants » in Stress, santé et intervention au travail, tome 7, Press Inter Universitaires.

EDWARDS, J.R., (1996), « An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress », Academy of Management Journal, Mississippi State, April.

EDWARDS, J.R., (1992), « A cybernetic theory of stress, coping nad well-being in organizations », The Academy of Management Review, Mississippi State, April.

ERERA-WEATHERLEY, P.I., (1996), « Coping with stress : public welfare supervisors doing their best », Human Relations, New York, February.

EVERED, R.D. ET SELMAN, J.C., (1989), « Coaching and the art of management », Organizational Dynamics, Autumn, pp 16-32.

FERICELLI, A.M. ET SIRE, B., (1996), Performance et ressources humaines, Economica.

FRIEDMAN, M.D. ET ROSENMAN, R.H., (1974), Type a behavior and your heart, New York, Knopf.

GAUSSIN, J. ET KARNAS, G., (1998), « Le stress en entreprise : proposition d'une méthodologie de pré diagnostic » in Stress, santé et intervention au travail, tome 7, Press Inter Universitaires.

GAUSSIN, J. ET KARNAS, G., (1998), « Stress et santé mentale dans une entreprise audiovisuelle du secteur public » in Stress, santé et intervention au travail, tome 7, Press Inter Universitaires

GOLEMAN, D., (1998), « What makes a leader ? », Harvard Business Review, November-December, pp 93-102.

GUMPERT, E.G. ET BOYD, D.P., (1985), « Stress et solitude du patron de PME », Harvard l'Expansion, Eté, pp 44-51.

GUMPERT, E.G. ET BOYD, D.P., (1983), « Le stress des entrepreneurs », Harvard l'Expansion, Automne, pp 40-50.

HELLEMANS, C., (1998), « Analyse des stratégies de coping effectives ou analyse de la désirabilité sociale » in Stress, santé et intervention au travail, tome 7, Press Inter Universitaires.

KEARNS, J., (1986), Stress at work : The challenge of change, London.

KOSSEK, E.E., COLQUITT, J.A. ET NOE, R.A., (2001), « Wok-family role synthesis : individual and organizational determinants », The International Journal of Conflict Management, vol. 10, n° 2, April, pp 102-129.

LAZARUS, R.S. ET FOLKMAN, S., (1984), Stress and coping, New York, Splinger.

LEVI, L., (1993), « Le stress au travail. La situation actuelle », in Stress au travail, la nécessité d'une action. Actes du colloque européen de Bruxelles, 9-10 novembre 1993, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, pp 1-16.

MANNING, M.R., JACKSON, C.N. ET FUSILIER, M.R., (1996), « Occupational stress, social support and the costs of health care », Academy of Management Journal, Mississippi State, June.

MESSING, K. ET PRÉVOST, J., (1998), « Gestion de paradoxes dans la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales » in Stress, santé et intervention au travail, tome 7, Press Inter Universitaires.

MORIN, E.M. ET CHERRÉ, B., (1999), « Les cadres face au sens du travail », Revue Française de Gestion, Novembre-décembre, pp 83-93.

PETERSON, M.F., SMITH, P.B., AKANDE, A., AYESTARAN, SABINO ET AL., (1995), « Role conflict, ambiguity and overload : a 21-nation study », Academy of Management Journal, Mississippi, April.

PÉPIN, R., (1991), « Diagnostic et gestion du stress au travail », Revue Internationale de Gestion, Novembre, pp 8-18.

PERETTI, J.M., (1998), Ressources humaines, Editions Vuibert.

PERETTI, J.M., (1996), Tous DRH, Les Editions d'Organisation.

PRISCILLA, E., (2000), « Stress and the workload of professional women in Sweden », The Academy of Management Executive, Ada, May.

RAHIM, A., (1996), « Stress, strain, and their moderators : an empirical comparison of entrepreneurs and managers », Journal of Small Business Management, Milwaukee, January.

RHÉAUME, J., (1998), « Santé mentale au travail : quelques stratégies d'aide, effets voulus et non voulus » in Stress, santé et intervention au travail, tome 7, Press Inter Universitaires.

RHÉAUME, J., (1998), « Quand le plaisir cache la souffrance, une étude sur le travail professoral » in Stress, santé et intervention au travail, tome 7, Press Inter Universitaires.

ROCQUES, O. ET A. ROGER, (2001), « L'influence du lieu de contrôle, du type A ou B et de l'étape de carrière sur le stress au travail : à la recherche d'une confirmation internationale », Communication n° 13, Institut d'Administration des Entreprises, pp 1-17.

ROCQUES, O. ET A. ROGER, (1996), « Le stress au travail des cadres : déterminants et modes de réaction », Série Recherche, Institut d'Administration des Entreprises, pp 1-23.

SAGER, J.K. ET WILSON, P.H., (1995), « Clarification of the meaning of job stress in the context of sales force research », The Journal of Personal Selling and Sales Management, New York, Summer.

SEKIOU, L. ET ALL., (1998), Gestion des ressources humaines, DeBoeck-Université.

SHIMAN, L.D. ET SCHULER, R.S., (1995), La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, E.R.P.I., Québec.

SMITH, A., (2001), « Perceptions of stress at work », Human Resource Management Journal, London.

ST-ONGE, S., GUÉRIN, G., HAINES, V. ET SIMARD, M., (1994), « L'équilibre travail-famille : un nouveau défi pour les organisations », Gestion, Mai, pp 64-72.

STORA, J.B., (1988), « Le coût du stress », Revue Française de Gestion, pp 108-113.

THOMAS, T.T. ET GANSTER, D.C., (1995), « Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain : a control perspective », Journal of Applied Psychology, vol. 80, n° 1, pp 6-15.

TURCOTTE, P.R ET WALLOT, H., (1979), « Du stress de la gestion à la gestion du stress », Revue Internationale de Gestion, pp 34-41.

VERQUERRE, R. ET RUSINEK, A., (1998), « Etudes du stress chez des infirmiers » in Stress, santé et intervention au travail, tome 7, Press Inter Universitaires.

VÉZINA, M. ET ST-ARNAUD, L., (1998), « Les stratégies défensives des cadres dans le secteur bancaire », Stress, santé et intervention au travail, tome 7, Press Inter Universitaires.

WETHINGTON, E., (2000) « Theories of Organizational Stress », Administrative Science Quarterly, Ithaca, September.

ZGHAL, Z., (2000), Gestion des ressources humaines : les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique, Centre des Publications Universitaires.

Théorie néo-institutionnelle et responsabilité sociale dans la Grande Distribution

Jacques IGALENS
Professeur IAE de TOULOUSE
Chercheur LIRHE (Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi) et au GRG de TOULOUSE
jacques.igalens@univ-tlse1.fr

La théorie néo-institutionnelle, que nous appellerons TNI, a été popularisée en France par l'ouvrage d'Isabelle HUAULT « Institutions et gestion » mais peu d'études empiriques s'appuient effectivement sur son cadre pour rendre compte des évolutions à l'œuvre dans le champ organisationnel.
S'il est un domaine dans lequel cette clef de lecture et de compréhension s'avère pertinente, c'est bien celui de l'entreprise responsable et notamment de la reconnaissance de son rôle citoyen.
La TNI est un courant apparu il y a trente ans avec quelques travaux séminaux souvent cités mais qui, un temps, ont peu servi dans les sciences de gestion. En 2002 lorsque l'Academy of Management Journal lui consacre un forum spécial, les choses s'accélèrent et les travaux empiriques français viennent compléter les études anglo-saxonnes.

Selon DESREUMAUX, on peut résumer la TNI autour des idées suivantes :

- « les comportements organisationnels ne sont pas des réponses aux seules pressions du marché mais aussi, et surtout, des réponses à des pressions institutionnelles provenant d'organes de régulation (tels que l'Etat, les instances représentatives des professions), d'organisations en position de leadership, de la société en général) ;
- ces pressions institutionnelles conduisent les organisations à adopter les mêmes formes organisationnelles, celles qui font figure de modèles, voire de recette, dans le cadre institutionnel considéré ;
- la configuration de la structure et des systèmes de gestion d'une organisation est sous-tendue par un ensemble d'idées et de valeurs sous-jacentes, formant ce que l'on peut appeler un schéma d'interprétation ;
- ces schémas trouvent leur source à l'extérieur de l'organisation et valent pour une population d'organisations constituant un champ organisationnel »[1].

Pourquoi et comment les entreprises appartenant à un même champ organisationnel convergent-elles dans leur démarche de responsabilité sociale (que nous appellerons désormais RSE) ?
A cette double question la TNI apporte les réponses suivantes : les entreprises du champ ont les mêmes besoins de légitimité, de reconnaissance, de prestige et pour les satisfaire elles vont s'appuyer sur l'opinion publique, elles vont s'imiter l'une l'autre et ainsi elles vont créer un schéma d'interprétation de la RSE qui va progressivement s'imposer, qui va prendre la forme et la force d'un véritable paradigme.

[1] DESREUMAUX A. (2004) "Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations » in Institutions et gestion, ouvrage coordonné par I. HUAULT Coll. FNEGE VUIBERT.

1. Les mécanismes de base du mimétisme

Selon les fondateurs de la TNI, trois mécanismes sont à la base du mimétisme qui conduit à l'isomorphisme : l'effet de contagion particulièrement sensible dans les situations d'incertitude environnementale, l'effet normatif qui est souvent porté par des réseaux professionnels et qui conduit les organisations à faire le choix volontaire de l'application de normes contraignantes (éventuellement suivies de processus également contraignant de certification) et enfin l'effet coercitif, plus classique, qui correspond aux pressions légales mais aussi aux pressions du marché financier[2] .

Nous allons examiner le champ de la grande distribution à partir du cadre théorique de la NTI. Pourquoi ce choix ? Parce que la grande distribution est un secteur économique très peu sensible aux effets de mode en matière de management, les conditions d'exploitation des magasins y sont très difficiles et les managers sont toujours débordés. En revanche, en tant qu'employeur, en tant qu'animateur de la Cité le point de vente a un rôle à jouer. Enfin, on peut remarquer en terme de GRH que la grande distribution a joué, dans le passé, un rôle d'ascenseur social pour de nombreux autodidactes du fait d'une croissance rapide qui créait des opportunités de carrière. Depuis quelques années, les restrictions découlant de l'application de la loi Raffarin ont ralenti cette progression sur le territoire national. D'autres leviers de motivation sont donc à inventer et la citoyenneté pourrait être l'un d'eux.
Après avoir présenté succinctement trois grandes enseignes représentatives du champ de la grande distribution, nous évoquerons les mécanismes de mimétisme, et plus particulièrement les deux premiers, qui aboutissent aujourd'hui à faire de chacune d'entre elles une entreprise en quête de reconnaissance citoyenne.

2. Les trois enseignes : CASINO, AUCHAN et CARREFOUR

2.1. Casino

Casino exploitait au 31 décembre 2003 un parc de 8600 unités comprenant notamment 299 hypermarchés, 2309 supermarchés, 958 magasins discount, 4568 supérettes, 243 restaurants et employait plus de 200 000 personnes pour un chiffre d'affaires de 35,5 milliards d'Euros. Casino est présent dans 15 pays.
Bien que depuis sa fondation par Geoffroy GUICHARD, Casino soit resté fidèle aux valeurs qui ont fait son succès et guidé ses actions auprès de toutes ses parties prenantes "qualité, proximité, solidarité et respect", l'engagement dans la RSE est récent. Ce n'est qu'en 2002 qu'une charte a été rédigée une charte à ce sujet et diffusée à l'ensemble des collaborateurs du groupe.

2.2. Auchan

Auchan exploitait au 31 décembre 2003, 321 hypermarchés, 1950 supermarchés et supérettes et employait 156 000 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 38,5 milliards d'Euros.
Depuis sa création en 1961, la famille MULLIEZ (Arnaud MULLIEZ est Président d'AUCHAN France) a eu le souci de l'éthique et a promu des valeurs de confiance, de progrès et de partage. Mais ce n'est que très récemment (en 2003) que les axes stratégiques d'une politique de RSE ont été définis avec l'appui d'un cabinet de conseil.

2.3. Carrefour

Carrefour est leader de la grande distribution en France, numéro deux dans le monde avec plus de 10378 magasins répartis dans 29 pays ; ils réalisent 88,7 milliards de chiffre d'affaires et emploient 420 000 collaborateurs.
Carrefour, dont le fondateur fut Marcel FOURNIER, a édité son premier rapport de développement durable en 2001 après avoir mené une large consultation des parties prenantes du groupe afin d'identifier les principaux enjeux sociaux et environnementaux.

On peut être frappé par certaines ressemblances entre les trois groupes, le poids des familles et l'importance des valeurs dans leur histoire respective, le poids de l'actionnariat salarié notamment chez Auchan et Carrefour, les choix stratégiques (internationalisation, centrale d'achat…) même si Carrefour présente, à peu près, la taille de ses deux concurrents nationaux cumulés et se trouve plus dépendant des marchés financiers.
Les trois groupes se présentent comme engagés dans la RSE, le développement durable et la citoyenneté depuis leur origine car chacun joue habilement sur telle ou telle valeur du fondateur pour s'en réclamer. Carrefour va jusqu'à présenter les « filières qualité » (FQC), voire les produits libres comme des actes de RSE et donc date de 1992 ses premières actions.

[2] DIMAGGIO P. et POWELL W.W. (1983) "The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields" American Journal of sociology, vol 48, N° 2.

Bien entendu ces FQC reposant (entre autres) sur des partenariats durables entre Carrefour et ses fournisseurs ne sont pas hors sujet mais en réalité, c'est bien au tournant du siècle que Carrefour d'abord, rapidement suivi par Casino et Auchan s'engagent dans la RSE au sens global du terme et notamment en engageant le dialogue avec l'ensemble des « stakeholders ».
De même Monoprix (qui appartient au groupe Casino) a joué un rôle pionnier dans la distribution généraliste de produits verts avec la création de la gamme Monoprix Vert en 1990 et de la gamme Monoprix Bio en 1994 mais ce n'est qu'en 1999 que cette enseigne présente un ensemble d'engagements non seulement par rapport au consommateur mais incluant l'ensemble de ses parties prenantes.

Comment ces trois groupes sont venus à la RSE entre 1999 et 2002 donc sur une période assez courte et quelles ont été les pressions qu'ils ont ressenties et qui expliquent leur choix de façon plus avéré que l'invocation d'origines plus symboliques que réelles et en tout cas très partielles ?
Nous allons reprendre chacune des pressions mimétiques issues du cadre de la TNI, l'effet de contagion, l'effet normatif et l'effet coercitif.

3. L'effet de contagion

Concernant l'effet de contagion, la solidarité de proximité et la lutte contre l'exclusion fournissent une bonne illustration.
En 1991, la France a connu un été chaud et découvert le problème des banlieues notamment à Vaux-en-Velin. Les jeunes des banlieues s'en prennent tout autant aux lieux de consommation, les centres commerciaux, qu'aux symboles de l'autorité, les commissariats. Dans l'hypermarché de Torcy (Groupe CASINO), une simple altercation entre un agent de sécurité du magasin et un jeune accusé du vol d'une bouteille de whisky va dégénérer et aboutir à un véritable siège du magasin et inaugurer la série des incendies de véhicules sur le parking de la grande surface puis dans la banlieue.
Cet incident va attirer l'attention des responsables des trois enseignes qui vont mettre au point des politiques pour y faire face. Dans un premier temps, les politiques sont différentes ; dans le cas de Casino, l'embauche de jeunes du quartier semble privilégiée afin de favoriser la communication et de donner une preuve de l'apport concret de la grande surface à l'emploi local. Les deux autres enseignes adoptent une politique plus sécuritaire en optant pour l'embauche de jeunes dans des emplois de vigile.
Mansour ZOBERI, responsable de la mission politique de la ville, de l'insertion et de la solidarité au sein de la DRH du groupe Casino, décrit ainsi la réaction de son groupe :
« Nous avons réuni le comité d'établissement et proposé à ses membres d'engager quatre personnes issues du quartier, issues de grandes familles sans emploi, pour préparer l'arbre de Noël du magasin ainsi que le goûter des enfants. Cette première opération réussie a montré que nous pouvions faire confiance à des jeunes filles qui s'étaient fort bien acquittées de leur tâche mais, et c'est important, dont le choix respectait l'équilibre démographique des différentes communautés habitant le quartier. Par la suite, lorsque des remplacements étaient à effectuer, la proposition était adressée aux personnes du quartier plutôt qu'à l'agence d'intérim »[3].
Casino a contribué aux côtés d'acteurs institutionnels à la réflexion du Conseil National des Villes qui s'est concrétisée en décembre 1993 par la signature d'une convention nationale entre Antoine GUICHARD et le ministre de la ville et l'année suivante par la participation à la fondation lancée par Martine AUBRY « Fondation Agir Contre l'Exclusion », FACE. Ces modalités d'intégration seront reprises à Toulouse, à Aix-en-Provence et Boissy Saint-Léger.

Carrefour et Auchan ont largement puisé dans ces actions innovantes.
En 1996, Auchan crée sa Fondation pour la Jeunesse qui a pour vocation d'agir concrètement dans trois domaines, dans les quartiers où sont implantés les hypermarchés Auchan : la création d'activités et d'emplois, la prévention et la santé des jeunes ainsi que l'animation et l'insertion dans les quartiers difficiles.
La proximité du discours est grande :
« Objectif prioritaire ? Recréer du lien social » Auchan[4]
« Notre objectif était de redonner du sens » Casino[5].
Les initiatives sont parfois les mêmes ainsi du « passeport pour l'emploi » qui est une initiative publique servant à valoriser les jeunes qui ont fait un stage dans l'établissement en décrivant les compétences et aptitudes acquises. Casino signe de tels Passeport à Toulouse et Auchan à Longwy.
Carrefour crée en décembre 2000 sa Fondation Internationale qui a pour objet d'intervenir dans tous les domaines de l'intérêt général et, notamment, dans les domaines de la solidarité, de l'action humanitaire, de la santé, de la recherche scientifique et médicale, de la culture, de l'éducation, de la lutte contre l'exclusion et de la protection de l'environnement.

[3] "Casino, un acteur social et économique dans sa ville" in REGARD, Magazine du groupe Casino, Avril-Mai- Juin 2001.

[4] Rapport 2002 "Auchan, entreprise responsable".

[5] Op. cit.

Le Brésil, par exemple, « encourage ses collaborateurs à consacrer 4h par mois, prises sur leur temps de travail et rémunérées par l'entreprise, aux enfants et aux adolescents défavorisés vivant à proximité des magasins ». En France, Carrefour adhère également à la fondation FACE et à la fondation PACTE, « Pour Agir Contre Toute Exclusion » créée par des salariés et qui aide plus de 1200 familles grâce aux dons des entrepôts, à des épiceries sociales[6] et à la création d'emplois de service (repassage, retouches…).
« Notre ambition est d'être la référence de la distribution moderne dans chacun de nos métiers en apportant aux collectivités publiques locales et nationales l'engagement concret dans la vie de la cité d'un acteur économique, responsable et citoyen ». Extrait des politiques de Carrefour.

A partir de ces exemples de solidarité, d'aide au développement local et de lutte contre l'exclusion on observe comment les engagements pionniers de CASINO ont inspiré les autres organisations du champ. L'effet de contagion s'explique ici par les incertitudes environnementales créées en France par le mouvement des banlieues « chaudes » qui a surpris et déstabilisé les acteurs économiques et politiques. Les grandes surfaces se sont trouvées brutalement confrontées à un problème qui pouvait se résoudre par une politique strictement sécuritaire, ce qui fut parfois la tentation, ou par une approche citoyenne reposant sur l'insertion de jeunes des banlieues. Casino a montré la voie que progressivement les autres enseignes ont suivie.

4. L'effet normatif

Le second mécanisme mimétique concerne la normalisation. Il s'agit le plus souvent de démarches volontaires qui aboutissent au niveau d'une profession ou au niveau interprofessionnel à un accord sur une procédure ou sur une promesse pour l'ensemble des parties prenantes.
Deux exemples peuvent être fournis, le premier concerne le respect des principes de l'OIT, le second la présentation des rapports de développement durable.
Sur le premier, il est apparu au début du siècle une forte pression médiatique concernant les conditions de fabrication des jouets, des articles de sport et des vêtements. Dans la mesure où une part de plus en plus importante de ces articles provient des pays du Sud, le contrôle des conditions de travail et notamment des quatre principes fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) était difficile à réaliser[7]. Il convient de souligner que contrairement aux pays anglo-saxons qui connaissent un mouvement consumériste important, on ne peut pas affirmer qu'en France la pression des consommateurs a été dominante. Ainsi, il n'y a eu aucune campagne de boycotte menée sur ce thème. En revanche des mouvements d'origine syndicale, Ethique sur l'étiquette, ou alter mondialiste relayés par les media puis, plus tardivement par les agences de notation[8] ont joué un rôle non négligeable.

L'initiative « Clause sociale » a été lancée à l'automne 1998 par plusieurs enseignes, il s'agit d'un engagement volontaire destiné à inciter les fournisseurs des pays du Sud à se doter de moyens de vérification et de respect des clauses sociales concernant le travail des enfants, le travail forcé, la liberté d'association, le temps de travail, les salaires, les conditions générales de travail et notamment les problèmes de santé et de sécurité. Cet engagement volontaire dans un même référentiel[9], se double d'audits partagés. 1062 audits sociaux ont été réalisés entre 1998 et 2003, 716 étaient programmés pour 2004, ce volume représentant entre 10 et 25% du nombre de fournisseurs identifiés et 50% des volumes achetés en sourcing direct. Si au niveau français cette démarche a été reconnue par les pouvoirs publics dans le cadre du Conseil National du Développement Durable, selon la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD) « au niveau européen l'objectif est d'atteindre un principe de reconnaissance mutuelle dans le cadre de l'initiative Responsabilité Sociale des Entreprises de la Commission Européenne et avec Euro Commerce ».
Les règles pour adhérer au groupe Clause Sociale sont au nombre de trois :
- Faire réaliser des audits sur place par des cabinets extérieurs ;
- Ne pas en faire un sujet de compétition marketing ;
- Partager son travail en commun (base de données des audits, plans d'actions correctives…).

Auchan et Carrefour adhérent directement à la clause sociale tandis que Casino adhère à travers la centrale d'achat commune avec Cora, Opéra.
La FCD note que la Chine figure parmi les pays les moins respectueux des droits sociaux. En effet, si les auditeurs ont pu constater « une amélioration de la notion de liberté d'association » ainsi que la création de groupes d'échanges entre salariés et management », ils confirment l'absence de syndicats indépendants en Chine et de délégués de personnel, y compris dans des usines de 1500 employés.

[6] Une épicerie sociale vend des produits de première nécessité à environ 20% du prix normal, de nombreuses associations ont créé et gèrent ce type d'épicerie qui offre l'avantage par rapport aux colis de valoriser l'acheteur qui choisit ses produits et les paie.

[7] Cf à ce sujet IGALENS J. « Les codes de conduite : une existence légitime, une efficacité contestable.» (avec E. DEHERMANN-ROY) Revue de gestion des ressources humaines. Juillet-Août-Septembre 2004.

[8] Lorsque Vigeo a racheté Arese la nouvelle présidente, Mme NOTAT a exigé que les quatre conventions de base de l'OIT soient ajoutées au référentiel de notation.

[9] Fortement inspiré de la norme américaine SA 8000.

La FCD affirme que les fournisseurs chinois « sont souvent peu coopératifs sur les sujets temps de travail et rémunérations, en raison de la faiblesse de leur part de chiffre d'affaires réalisé avec les enseignes françaises ».[10]
Toujours du fait de sa taille et de sa dimension plus internationale, Carrefour ne se contente pas d'adhérer à l'initiative clause sociale qui, on l'a vu, reste à ce jour très nationale. Carrefour adhère également au pacte global de l'ONU et surtout, l'enseigne a signé un accord de partenariat en 2000 avec la FIDH (Fédération Internationale des Droits de l'Homme) qui a abouti à la création d'INFANS, association loi 1901 dotée de 70 000 Euros par Carrefour sur 3 ans. Même si cette initiative s'est heurtée « à la difficulté d'assurer une cohérence entre les pratiques commerciales de Carrefour (prix d'achat, délais de livraison) et l'imposition de mesures correctrices souvent coûteuses pour les fournisseurs »[11], elle a joué un rôle positif.

On pourrait en revanche trouver un parallèle entre le partenariat Carrefour/FIDH d'une part et le partenariat plus récent Casino/Amnisty International car l'un et l'autre visent à mieux appréhender les enjeux éthiques des activités du groupe tout en bénéficiant en terme d'image de la perception positive de l'image d'une ONG. On sait que la grande distribution a inventé le concept de « cobranding » qui consiste à rapprocher deux marques pour bénéficier d'une synergie d'image, il n'est pas impossible qu'il s'agisse ici de la même démarche.

Le deuxième exemple de l'effet mimétique par la norme concerne les rapports volontaires de développement durable à propos desquels on remarque une convergence progressive dans les choix de présentation. En 2001 par exemple, Carrefour présente une double page intitulée « l'enjeu de notre développement durable » dans laquelle elle s'efforce par un pictogramme à trois dimensions de situer autour d'un magasin les principaux leviers du comportement responsable.
En 2003, Casino reprend la même idée pour son rapport et l'intitule « Nos principaux enjeux de développement durable »…
Plus sérieusement l'impact de la GRI (Global Reporting Initiative) qui est une norme volontaire de présentation de rapport de développement durable se fait sentir dans les deux cas puisque Carrefour et Casino choisissent de présenter un tableau de correspondance avec les indicateurs GRI. Concernant Auchan, si la logique de présentation du rapport demeure identique, l'influence de la GRI se fait plus discrète.

La normalisation joue également un rôle dans les domaines environnementaux (ISO 14000) et bien sur qualité (ISO 9000) mais dans ces deux domaines le poids des normes n'est plus à démontrer et il n'est pas lié au secteur professionnel. Remarquons toutefois qu'Auchan a été en 1998 la première enseigne au monde à faire certifier un hypermarché (celui du Mans) selon la norme 14001 et que son exemple est progressivement suivi.
En revanche, concernant les deux exemples présentés et tout particulièrement la clause sociale, l'impact de la profession semble avoir été déterminant pour expliquer le mimétisme par la norme.

5. Effet coercitif

L'effet coercitif concerne tous les aspects de la vie des organisations et dans le domaine de la citoyenneté comme dans celui de la RSE, on ne peut évoquer l'ensemble des réglementations qui pèsent sur l'entreprise tant elles sont nombreuses. Rappelons par exemple dans notre pays l'importance du droit social qui offre un cadre protecteur aux salariés et conditionne bien des dispositifs de gestion des ressources humaines ou encore celle croissante de la réglementation sur l'environnement. Pourtant, ces lois et règlements en s'imposant aux grandes enseignes ont contribué à rapprocher leurs pratiques. Nous n'évoquerons que deux points certes marginaux comparativement à l'ensemble des contraintes réglementaires, mais pertinents par rapport à notre sujet.

Le premier concerne les relations entre la grande distribution et les PME et le second les agences de notation.

Sur le premier point, un malaise s'est établi de longue date avec les producteurs et notamment ceux qui ne sont pas propriétaires d'une marque et qui sont très dépendants par rapport à la grande distribution. Les pouvoirs publics ont donc été amenés à moraliser les relations entre la distribution et les producteurs nationaux, notamment les PME. Les procédures de référencement, la pratique des marges de toute nature et les efforts commerciaux que la grande distribution avait introduit dans les relations commerciales étaient devenus difficilement supportables pour nombre de PME nationales.
On trouve dans les rapports la trace de cette volonté d'apaisement à laquelle les pouvoirs publics ont contribué.

[10] La lettre de l'économie responsable. N° 25 Septembre 2004 Novéthic.

[11] Extrait du site www.fidh.org.

« Auchan mène de longue date une politique de partenariat, de dialogue et d'ouverture vis à vis de PME. Pierre d'angle de cette politique : l'accord cadre signé avec la FEEF (Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France) en juin 2002 : il permet à chaque industriel PME de conclure un contrat dont l'objectif est de développer le CA des PME et de l'enseigne dans le cadre d'un partenariat à jeu égal… l'accord FEEF vise à donner de la visibilité par la signature de contrats pluriannuels et par la réduction progressive de la coopération commerciale…Par ailleurs la création avec Casino de la société de prestation de services internationaux IRTS (International Retail and Trade Services) ouvre des perspectives aux industriels qui souhaitent internationaliser leurs débouchés »[12].
Carrefour insiste également sur l'accompagnement : « nous aidons les PME à constituer leur dossier pour l'exportation en les conseillant sur la stratégie à adopter, en les sensibilisant aux contraintes de l'export et en les informant des aides disponibles »[13] et sa politique s'inscrit dans l'action de Partenariat France qui est une structure publique d'aide à l'exportation.

Le second point concerne les relations avec les agences de notation et il s'agit bien là d'un effet coercitif dans la mesure où la sanction des marchés financiers, des fonds éthiques ou des fonds ISR, dépend de cette notation. Or l'ISR représente en Europe, selon SIRI Group, 313 fonds d'une valeur globale de 12,2 milliards d'Euros et 5 indices boursiers.
Cet effet est évident d'autant plus important que l'entreprise dépend des marchés financiers.
Chaque année, Carrefour publie les notations et la liste des fonds éligibles pour l'action. En 2003 Carrefour se félicitait ainsi d'être intégré dans le DJSI World et l'année suivante dans le DJSI Stoxx Europe (Dow Jones Sustainability Index) . Plus intéressant encore, le groupe publie ses réponses aux attentes des analystes et ainsi on peut mesurer très concrètement l'incidence d'acteurs institutionnels sur les orientations de l'entreprise. Ainsi plusieurs analystes relèvent, selon le rapport publié en 2004 portant sur 2003, des insuffisances dans le domaine du management environnemental (SAM, ODE, ETHIBEL). Carrefour répond que « la mise en place et le déploiement de nos structures Qualité et Développement durable dans les différents pays et enseignes en 2003 nous permettra d'avancer plus vite sur ce point ».
Cet exemple nous paraît révélateur de l'action structurante de l'évaluation extra-financière sur les structures et l'organisation des entreprises. De même le suivi et le contrôle des codes de conduites qui est un problème particulièrement important pour tout le secteur et qui fait l'objet de remarques négatives du directeur de la recherche de « Stock at stake » (Organisme évaluateur) entraîne l'engagement suivant : « Un système d'auto-évaluation du management est en cours d'évaluation ».
Casino et Auchan n'affichaient pas dans le passé le même intérêt pour les résultats de la notation sociale mais la conduite de Carrefour les oblige à reconsidérer leur position. Casino exprime pour la première fois dans son rapport annuel de 2003 que le « le Comité de développement durable s'attachera à développer les relations avec les analystes et les agences de notation » (Rapport annuel, p 18).
Auchan n'est pas coté sur un marché financier et l'éligibilité de son action dans les fonds ISR est donc sans objet mais Auchan s'intéresse néanmoins au travail de la principale agence française de notation et apprécie toutes les occasions de comparaisons. Auchan est, par exemple fier de concourir (et d'être bien noté…) dans le classement « Great Place To Work ».

En conclusion, on observe en matière de RSE et de citoyenneté une certaine ressemblance entre Auchan, Casino et Carrefour même si pour cette dernière enseigne, le poids des marchés financiers est plus sensible que pour les deux autres. Si Carrefour publie son premier rapport volontaire de développement durable en 2000, Casino en 2003 et Auchan en 2002, c'est que ces trois enseignes ont été sensibles aux mêmes incitations. Si ces rapports ont la même structure et parfois les mêmes référentiels, c'est souvent le résultat d'une culture de métier qui s'accommode bien d'une approche de type « stakeholder ». Parfois le mimétisme se traduit par des initiatives conjointes (clause sociale) mais le plus souvent le mimétisme consiste à s'intéresser aux mêmes problèmes et à trouver les mêmes solutions à peu prés au même moment. En plus des exemples que nous avons présentés nous aurions pu évoquer le problème des sacs de caisse mais sur ce sujet l'initiative revient à Leclerc avant nos trois enseignes.

Ainsi, alors que la concurrence semble très forte dans le secteur de la grande distribution, d'autres mécanismes interviennent et contribuent à une forte convergence des pratiques des entreprises. C'est bien là le sens de l'analyse néo-institutionnelle que de les mettre en évidence.

[12] Extrait du rapport de développement durable d'Auchan 2002.

[13] Extrait du rapport de développement durable Carrefour 2002.

Performances sociales/ performances économiques : "l'effet domino".

Assya KHIAT
Enseignante
Université d'Oran Es Sénia, Algérie
akhiat14@hotmail.com

Ce moment est une réflexion approfondie que nous menons depuis longtemps, c'est d'abord et avant tout, une réponse à une demande à la fois politique, économique et sociale. Nous nous sommes exercées à trouver les **articulations** à deux champs à savoir celui de **l'économique et du social**. Pour ce faire, nous nous sommes engagés au fil de notre réflexion dans une **démarche** qui se voulait à la fois **multidisciplinaire et interdisciplinaire** c'est du reste ce qui explique le titre et le style emprunté. Une démarche qui nous a permis de démontrer ***« l'effet domino »*** ; l'effort simultané entre performances sociales et performance économiques. Notre recherche caractérisée par une approche **duale** s'inscrit dans un état d'esprit qui pose **l'homme** comme pierre angulaire du dispositif à analyser, comme entité à protéger. **« ETRE » et « DEVOIR ETRE » DE LA G.R.H.** C'est ce questionnement que nous prenons **comme hypothèse**.

1. Comment penser actuellement la G.R.H.

La recherche devient aisée quand elle est compilation, consommation de connaissances, structuration à partir de structuré. A ce stade là, la recherche devient un jeu d'enfant ; il s'agit de connaître les règles de la construction scientifique, de réunir des outils déjà existants, de garder les mêmes postulats, et finalement de les utiliser pour élucider un objet, celui qui nous interpelle. En fait, l'effort intellectuel s'inscrit ici dans un re-nouveau, celui du patrimoine scientifique existant. Les résultats obtenus s'expriment alors à travers une acceptation/adaptation d'un dispositif conceptuel et théorique déjà existant que nous voulons représentatif d'une réalité actuelle qui nous bouscule toujours davantage.

En fait, c'est cette réalité qui rend la tâche du chercheur beaucoup plus ardue, d'autant que ce dernier, prend conscience au regard de cette réalité, et en quête d'une vérité nouvelle que les outils dont il dispose, n'ont plus de sens, que leur usage "forcé" au lieu de tendre vers l'explication d'une vérité recherchée, nous en écarte. Prend alors place, un effet de distanciation entre le chercheur et son objet de travail. Distanciation qui s'amplifie au fur et a mesure que le chercheur se complait dans un trop plein d'outils inutiles. L'objet de cette section, qui a pour toile de fond la gestion des ressources humaines, se propose de voir, premièrement, comment les recherches en organisation ont alloué aux ressources humaines une place jusqu'ici jamais escomptée. Deuxièmement, quels sont les paradigmes explicatifs en matière de gestion des ressources humaines ? Nous allons organiser notre réflexion autour d'une réflexion à

connotation théorique qui se veut critique et rupture et ce pour rester dans la logique épistémologique annoncée lors de notre première partie de travail.

1.1. Vers une rupture épistémologique en perspective : mise en exergue des ressources humaines au travers du concept "organisation" .

C'est vers une rupture épistémologique en perspective que nous allons faire évoluer ce moment de réflexion. Pour cela nous partirons d'un ensemble de citations." *En sommes, les modèles des économistes auraient pour eux l'élégance et la parcimonie, mais au prix d'une incapacité à rendre compte de l'entière complexité des organisations et de l'élimination de certains problèmes parmi les plus intéressants touchant au processus de fonctionnement des organisations, aux phénomènes de socialisations, de pouvoir, etc.*[1]". *"Quel paradigme pour la recherche en gestion ? Quel(s) modèle(s) explicatif(s) pour la recherche en gestion ? Quelle pratique de recherche"?.* Telles sont les questions posées par J.Girin.[2]*" Ces questions d'ordre épistémologique ne sont pas spécifiques à la gestion, ces interrogations interpellent le champ même de l'analyse économique.*[3] "*La ressource humaine... est la seule ressource qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier.*"[4] Partir des organisations et prendre en compte le caractère multidimensionnel des éléments qui le constituent lui confèrent des attributs tout à fait spécifiques. L'organisation n'est plus cette entité ordonnée, structurée, réglée par le capital. Elle devient le lieu de conflits, de la complexité, de la confusion, de l'ambiguïté. En un mot : "du désordre."[5] Les structures pyramidales qui caractérisent le management scientifique ne sont plus de mode. Elles font davantage place à des analyses en terme de réseau. Il y a comme le souligne M. Crozier dans son livre : "l'entreprise à l'écoute" un changement fondamental de logique. Cette nouvelle logique[6] interpelle un homme responsable qui selon l'auteur décide et s'engage. Il ne s'agit plus que d'un simple exécutant. Cette nouvelle logique va dépendre selon l'auteur : " *du développement de la capacité d'apprentissage individuelle ou collective.*"[7] Il semblerait que la domination du travail par le capital tend à se dissiper au fil des années. L'entité économique ne semble pas caractérisée par ce type de rapport de force mais davantage par des stratégies d'acteurs économiques. L'organisation est alors "multi-centralisée."[8] Elle est selon J. Mélèse "*entreprise à complexité humaine*". Dès lors la question managériale relative aux organisations ne se pose plus en termes : Comment redéployer le capital, mais comment gérer les hommes.[9] Le capital est relégué, au second plan, le facteur humain devient la pierre angulaire du dispositif à analyser. Il semblerait que nous assistions là à une véritable rupture épistémologique en matière d'analyse économique et de gestion des ressources humaines.

1.2. Quels paradigmes explicatifs en matière de GRH ?

Les sciences de l'organisation vont, selon que nous les praticiens ou les théoriciens prendre deux directions. C'est du moins de qui relève du livre de J. Mélèse.[10] De notre point de vue, il faudrait produire davantage d'effort de théorisation et éviter le piège de théorisation à "vide", faire de la théorie pour la théorie, de la théorie en soi et pour soi. L'attitude qui émerge au travers des travaux de F. Benteux relatifs à l'analyse des emplois[11] relève de l'attitude de praticiens. Son apport est plus pragmatique que théorique. Le souci de l'auteur tant de réduire les incertitudes dans le souci de maintenir et d'accroître les performances, privilégiant la méthode d'analyse des "emplois-types". Ce type d'approche a le mérite de présenter à l'arrivée, un guide directeur méthodologique. Mais ne retombe nous pas là dans le modèle du "One best way".Conscient des limites du modèle proposé, l'auteur met en avant les obstacles à l'analyse des emplois qui reposerait à la fois au niveau du recueil "d'information" au niveau des méthodes et à celui des comportements collectifs.[12]

---

1 A. Desreumaux, "Organisation : la recherche des années 80" I.A.E. de Lille, 3e trimestre 1991, p 7.

2 J. Girin, "Quels paradigmes pour la recherche en gestion ?" tiré du document dirigé par P Louart "Méthodologie générale de recherche en gestion", I.A.E. de Lille, 1986, p 30.

3 R. Di Ruzza, "Eléments d'épistémologie pour économiste", édition P.U.F., Paris, 1988.

4 C.H. Beeseyre des Hort, "Vers une gestion stratégique des ressources humaines", édition Organisation, Paris , P 222.

5 Voir à ce propos le livre d'Alder, "Gestion du désordre en entreprise " , édition Logiques sociales, l'Harmattan, paris, 1990.

6 C'est à nouveau l'organisation qui commence, mais dans une perspective radicalement différente et même en faite opposée. La réflexion sur l'organisation ne peut pas être une réflexion à priori la meilleure façon rationnelle, scientifique, d'organiser le travail , d'allouer les ressources et même de hiérarchiser les pouvoirs et de les contrôler. C'est une réflexion sur les capacités des groupes humains à coopérer dans des systèmes plus complexes et sur les meilleurs moyens de développement et d'utiliser cette capacité " .M. Crozier , "L'entreprise à l'écoute" , inter édition, Paris, pp. 45-46.

7 Voir le chapitre portant sur l'analyse stratégique dans le livre de P. Bernoux, "Sociologie de O".

8 Confère les travaux de J. Mélèse, op cite.

9 D. Bollinger et G. Hofsted, "Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?" , édition Organisation, Paris, 1987.

10 J. Mélèse, op cite.

11 F. Benteux, "Analyse des emplois" D.A.S.T. Université de Lille, Juin 1993.

12 F. Benteux, ibid, p 6.

Au modèle proposé par F. Benteux nous pourrions adresser la remarque de N. Adler. "*La force intellectuelle d'un modèle d'organisation conduit à ne traiter que les problèmes et les solutions reconnus et identifiés par celui-ci. Les entreprises en arrivent à ne traiter qu'une partie du réel, celui qui se passe dans le prisme du modèle.*"[13]

Il faut, selon l'auteur, oublier les modèles, car nous sommes là devant une crise de représentation, rien ne sert de les rendre plus perfectible car dit-il : "*Il existe pourtant une relation proportionnelle inversée entre la perfection du modèle d'organisation retenu et la capacité à tirer parti des ressources humaines.*"[14] Pour l'auteur, l'usage des modèles, parce qu'ils sont supposés réduire les incertitudes et parce que leur validité est certaine, constitue un "double verrou intellectuel"[15] qui conduit à "gérer le modèle au détriment du réel."[16] L'ouvrage devient alors séduisant, plus qu'une critique, l'auteur nous propose une rupture. En effet, il s'agirait de rompre avec les modèles sérieux considérés comme scientifiques et rationnels, héritage de l'organisation scientifique du travail : " *Il est possible de modifier, au moins partiellement, ce fonctionnement, en inversant son principe directeur. Au lieu de s'appuyer sur des postulats pour définir les modes opératoires et l'organisation de l'ensemble, il s'agirait de repérer les écarts à la règle porteurs de solutions endogènes, pour les intégrer au plus haut niveau institutionnel.*"[17] Cette idée, l'auteur l'emprunte partiellement à M. Crozier, dans son livre : "l'entreprise à l'écoute". Pour N. Adler, ces solutions endogènes devraient amener à "*inverser la logique managériale des ressources humaines : en partant des usages et des pratiques organisationnelles ad hoc, elles amèneraient à définir des métiers ex-post et pourquoi pas à inventer des produits en fonction des potentiels humains disponibles.*"[18] Nous constatons qu'à un moment, les deux auteurs (F. Benteux et N. Adler) se rejoignent quant à la préoccupation suivante : "*Comment gérer les ressources humaines* ?" ; seulement leur démarche semble néanmoins opposée. Pour l'un, les potentialités d'une entreprise à gérer des emplois résident dans la proposition des modèles construits. Les contraintes sont exogènes et maîtrisables par la direction d'entreprise. Pour l'autre, cette gestion d'emploi résulterait de la valorisation de ce que l'auteur nomme les ressources sociales libres[19], potentiel d'acteurs, caractérisé de savoirs, de stratégie et de culture non identifiés. La recherche en gestion des ressources humaines possède actuellement cette caractéristique d'être une discipline structurante[20] dans la société post industrielle. "La découverte de l'importance des ressources humaines, les ressources les plus rares de la société post industrielle demande une nouvelle révolution conceptuelle à une telle transformation de raisonnement va donner à la connaissance des systèmes humains de l'entreprise et de son environnement une place centrale."[21] Les ressources humaines devenant la pièce centrale du dispositif conceptuel à construire annonce la fin des technocrates et M. Crozier d'écrire : *"Le temps de technocrates était le temps de solutions, il nous faut maintenant passer au temps des problèmes.*"[22]

1.3. La gestion des ressources humaines : un schéma inversé

Pendant donc très longtemps, la création d'emploi émanait de solutions produites par des instances de direction, des technocrates, des formules, des modèles. Aujourd'hui, il semblerait que les forces viennent d'ailleurs. Elles sont l'apanage de ceux qui détiennent la connaissance, de ceux qui sont apte à l'innovation, à la création, ceux qui participent au changement, à savoir l'homme.Nous avons pris l'habitude de voir se développer le capital contrôlant le facteur humain, le privant de toute liberté d'action, d'expression créatrice et d'innovation, afin d'assurer la performance de l'entité économique. Aujourd'hui, le facteur humain semble être cet élément qui impulse la dynamique ; il devient la pièce centrale du dispositif conceptuel à construire. Cet élan nouveau, en matière de gestion des ressources humaines, impulse directement à partir de la connaissance des organisations, se doit d'abord d'être critique à l'égard des concepts et des outils dominants dans le discours académique et universitaire. Une réflexion sur la gestion des ressources humaines devrait conférer une place et un rôle nouveau au facteur humain. Au-delà de la simple administration des hommes, la gestion des ressources humaines devrait permettre à l' organisation de réaliser sa stratégie. Nous pourrions penser que la gestion des ressources humaines autrement que celle pour laquelle nous avions été habitués. Le schéma classique Entrepris/Ordre/Structure pyramidale/Prédominance du capital semble se "défaire".

---

[13] N. Adler, "La gestion du désordre en entreprise", éditions Logiques Sociales, L'Harmattan, 1990, p 178.

[14] Ibid, p 187.

[15] Ibid, p 188.

[16] Ibid, p 188.

[17] Ibid, pp. 188.189.

[18] ibid, pp. 189.190.

[19] La tentative de de prendre en considération le facteur culturel et identitaire se retrouve dans les travaux de M. Crozier notamment dans l'analyse stratégique et ceux de D. Bollinger et G. Hofsted dans leur livre " Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?", édition Organisation, Paris, 1978.

[20] M. Crozier, "L'entreprise à l'écoute", inter édition, Paris, 1991.

[21] Ibid, p 212.

[22] Ibid, p 214.

Il était caractérisé par un pilotage "d'en haut" en matière de personnel. A l'opposée le schéma Organisation /Désordre /Réseau /Prévalence de l'homme qui semblerait plus une prédiction, un acte de foi, nous permettrait de penser l'homme non plus comme une consommation intermédiaire mais comme une ressource. Le potentiel humain n'est plus un coût mais un centre de profit.[23] Il s'agirait pour la fonction personnel d'introduire des modes de raisonnement qui tiennent compte de cette spécificité et d'évoluer d'une position purement "fonctionnelle"[24] vers une position plus "opérationnelle."[25] Cette évolution suppose que nous nous interrogions sur les nouveaux outils d'approche d'une gestion des ressources humaines. C'est dans ce sens qu'il faudrait aujourd'hui concevoir la gestion des ressources humaines d'autant que l'ouverture des marchés n'est plus le temps des emplois protégés. La question reste posée. Charles Henri Besseyer des Horts ou encore Henri M. de Boislandelle laissent la question en suspend. Gestion stratégique des ressources humaines [26] ou gestion intégrée[27] ? L'est, et restera la fameuse question de la gestion des ressources humaines à l'heure actuelle.

2. La GRH dans le contexte de la transition

2.1. La G.R.H : problématique sociétale

Pour M. Mébarki, la transition comme définit par le Larousse est le passage d'un état de chose à un autre. Or pour réussir selon l'auteur, l'insertion dans l'économie-monde dans de bonnes conditions, il est impératif de maîtriser les savoirs scientifiques et technologiques. Maîtrise qui passe inéluctablement par la valorisation des ressources humaines.[28] Si " *le mode de production dominant est de plus en plus économe en ressources humaines, il est de plus en plus demandeur de ressources humaines de qualité.*"[29] "*A cœur de ces nouvelles organisations productives, la gestion des ressources humaines sera la clef de voûte de toutes les autres ressources. C'est pour dire que la problématique des ressources humaines ne saurait être limitée aux seuls instruments techniques.*"[30] C'est dans la logique d'interdisciplinarité et de fertilisation croisée de disciplines relevant des sciences sociales qu'il faut rechercher la voie originale de gestion des ressources humaines fera remarquer M. Mébarki. Ce dernier construit sa réflexion en puisant dans celle de P Zarifian quant à la question des acquisitions des compétences dans une organisation qualifiante, à F. Bournois sur la question suivante : Les D.R.H ont-ils un avenir ? Ou encore à J. Bradet dans sa question comment repenser la gestion des ressources humaines ?. Pour l'auteur, "*La situation est complexe et seule une pensée complexe, c'est à dire ouverte et non linéaire, doit pouvoir saisir toutes les dimensions de la problématique de la gestion des ressources humaines car les enjeux sont énormes.*"[31] L'auteur propose de réfléchir sur le savoir et les compétences sans toutefois négliger les modes de transmission et d'apprentissage, définir ou redéfinir le concept d'intelligence plurielle, substituer au concept d'organisation structurée et ordonnée celui d'organisation apprenante et réactive.[32] L'auteur nous met en garde, quant à la négligence des ressources humaines dans les conditions de transition."*Le rythme et l'ampleur des mutations technologiques et scientifiques sont tels aujourd'hui et plus encore demain, que penser les systèmes productifs sans mettre au cœur de cette réflexion la ressource humaine, c'est aller tout droit vers une impasse aux effets désastreux."*[33] L'auteur réfute toute démarche mimétique et son effort critique le fait s'opposer à tout positivisme logique où dit-il : "*Une seule discipline aurait pour ambition de jouer le rôle d'une épistémologie gendarme, interdisant de porter le regard là où il s'agit précisément, aujourd'hui, de s'orienter vers l'incertain, l'ambigu et le contradictoire."*[34] L'approche de l'auteur s'inscrit dans une "*perspective qui se veut transdisciplinaire, voire disciplinaire, car il s'agit de reconnaître et d'intégrer la présence de l'aléa, aussi bien dans son caractère d'imprévisibilité que dans celui d'événementielle. Il est question non seulement de localiser les éléments de la gestion des ressources humaines de façon statique, mais surtout de les concevoir de manière poly dimensionnelle en faisant place à l'innovation et à la créativité.*"[35]

---

23 C.H. Besseyre des Horts, " Vers une gestion stratégique des ressources humaines", édition Organisation, Paris, 1988, p 188.

24 Op cite, p 84.

25 Ibid.

26 Ibid.

27 H.M. de Boislandelle. "La gestion des ressources humaines dans les P.M.E. " , édition Economica, Paris, 1988.

28 M. Mebarki, " G.R.H.: instrument technique ou cohésion sociale" , séminaire du 4-5 mai 1996, Université d'Oran.

29 Ibid, p 3.

30 Ibid.

31 Ibid, p 5.

32 Ibid.

33 Ibid.

34 ibid, p 4.

35 Ibid.

Pour ces raisons, la gestion des ressources humaines ne doit pas être limitée selon l'auteur aux instruments techniques mais concerne un débat sociétal.[36] Débat dans lequel une réflexion profonde sur les notions de travail et d'emploi est nécessaire selon l'auteur. Ce débat devrait poser la question de la complexité de la gestion des ressources humaines, cette complexité coïncide avec une part d'incertitude "*la complexité est en quelque sorte l' incertitude au sein des systèmes organisés, elle est liée à certains mélanges d'ordre et de chaos*."[37] Et l'auteur de conclure : "*La complexité envisagée dans la gestion des ressources humaines n'est pas une recette pour connaître l'inattendu. Elle permet seulement de ne pas s'enfermer dans la croyance de ce qui se passe ici et maintenant va continuer partout et à d'infinitum*."[38] Le mérite d'une telle approche réside dans la possibilité qui nous est donné d'analyser la gestion des ressources humaines dans ce que l'auteur nomme l'optique multifactorielle.

2.2. GRH : problématique du "tiers changeant".

La transition vers l'économie de marché suppose pour H. Mouri[39] une réflexion sur le lien social produit par l'entreprise, le processus de décomposition/recomposition du rapport salarial dans sa liaison à la marginalité / centralité du travail, la constitution des acteurs de changement sur la base des relations d'interdépendance entre entreprise et société. L'auteur fait appel au "tiers changeant" qui permettrait "le dépassement de la bipolarité (conservateur - réformateur). Ce "tiers changeant" "participerait à la réalisation de la transition vers la modernité en tant que double processus de rationalisation et de subjectivation"[40] et ce afin d'éviter une "modernité unijambiste". L'action de ce "tiers changeant" "serait fondée sur le développement de la réflexivité (en tant que réflexion sur la réflexion) " [41] et se situerait dans le sens de la "produ-action" [42] au sens de réhabilitation de la praxis. La Gestion des ressources humaines dans ce cas s'écarterait d'un schéma dominé par le mimétisme d'une gestion des ressources humaines importée. Dans la logique d'action du "tiers changeant on assisterait fait remarquer H. Mouri à une G.R.H "globale" *en ce sens ou elle est "une synthèse efficace entre principes universels de gestion et particularités locales et non instrumentales*".[43] Cette idée H. Mouri l'emprunte à J.M Peretti. Avec P. Louart il renoue avec l'idée que la Gestion des ressources humaines "globale" interviendrait sur trois pôles : analyse - régulation - transformation. [44] Dans la pensée de P. Zarifian, H. Mouri présente la gestion des ressources humaines comme *" un constituant de la stratégie d'entreprise et contribuerait à la réalisation de ce passage long et difficile du modèle de l'opération à celui de l'action*".[45] Dans le contexte de changement, l'action du "tiers changeant" serait pour l'auteur le facteur déterminant à l'émergence d'une modernité qui se construirait dans une transition. Issu d'un contexte contradictoire "le tiers changeant" aurait cette faculté de traiter les paradoxes inhérents à la modernité qui s'expriment généralement dans la dualité des contraires. autonomie-contrôle, ouverture clôture, innovation-imitation...[46] En produisant l'idée du "tiers changeant, H Mouri veut rompre avec la culture du "nous identitaire" du "nous massifié", de "l'ensembliste identitaire", de "la dictature du même" de "la régulation identitaire homogène" qui conduit selon lui à des idées sclérosées, rigidifiées, à des comportements régressifs de type défensifs, à l'estompage de l'individu. Culture qui porte en elle les éléments de destruction de tout esprit critique, en ce sens ou elle valide les croyances, les mythes, l'imaginaire leurrant.[47] L'auteur semble inscrire sa réflexion dans une dialectique qui se veut rejet d'un identitaire qu'il ne définit pas explicitement. De toute évidence l'action du "tiers changeant" ne peut que conduire à long terme vers la production d'un nouveau "nous identitaire" puisque par définition il "n'est pas seulement porteur d'histoire mais agirait beaucoup plus en créateur d'histoire".[48] et participerait à l'établissement d'un nouveau pacte social.

---

[36] Ibid.

[37] Ibid, p 6.

[38] Ibid.

[39] H. Mouri, " Etre et devoir être de l'entreprise publique : question autour d'une concersion identitaire complexe". , séminaire du 4 au 5 Mai 1996, portant sur le thème : G.R.H. instruments techniques ou cohésion sociale. Université d'Oran.

[40] Ibid.

[41] Ibid.

[42] Ibid.

[43] Ibid.

[44] Ibid.

[45] Ibid.

[46] Ibid.

[47] Ibid.

[48] Ibid.

3. La G.R.H dans le contexte algérien

Notre propos se situe dans le prolongement de la démarche de A. Benachenhou , et celle de H. Mouri notamment quant aux conclusions relatives aux réformes en Algérie, et au "Nous identitaire". L'entité économique algérienne semble cantonner encore et toujours devant un problème de définition et donc par conséquent de statut et ce d'autant que le droit de propriété demeure un dilemme.(A. Benachenhou). Compte tenu de l'état initial de la création de l'entité économique algérienne, on ne peut que l'inscrire dans le schéma d'une réflexion portant sur des modes de régulation communautaire reposant sur des liens de dépendance personnelle, liens tribaux, de sang, etc. (A. Ibn Khaldoun). L'immaturité à rompre le cordon ombilical, procure à l'individu d'énormes difficultés à s'inscrire en tant d'individu libre. Le sentiment de protection qu'assure le mode de régulation communautaire, est retrouvé par l'individu dans l'entité économique qui se fonde au début du procès de développement économique amorcé en Algérie. Car en effet selon le principe du syllogisme, assimilant la propriété de l'état à celle des travailleurs, la représentativité du nous collectif, instaure le "mythe de l'homogénéité sociale" la culture de l'identitaire homogène se reproduit au sein d'une instance qui supposait être autre. Le choix du système économique a permis dans sa vision de l'imaginaire populiste à sacraliser les principes d'authenticité, de solidarité familiale et ethnique, et procède de fait à la négation du conflit.

3.1. G.R.H et entités économiques

L'entité n'est plus économique, elle est espace ou s'enchevêtre, le politique, l'économique et le social dans ce que cela suppose de coutume, de tradition, etc. En fait, l'entité dans sa dimension communautaire a été insufflée en amont, par l'état, l'entreprise économique n'est qu'un démembrement de l'état (B. Hamel). L'état exerce son droit de tutelle sur toutes les décisions à prendre au sein de l'entité. En amont, c'est le prima du modèle de régulation communautaire qui règne. Les schémas de régulation de type tribaux et clanistes se reproduisent en dehors du corpuscule familial. L'économique se trouve de fait diluer dans des actions de type patriarcal que s'octroie le politique et que nourrissent les comportements communautaires. Ce présupposé tente de favoriser des modes de gestion représentatifs d'un nous massifié dans lequel état et travailleurs se confondent, s'épousent, s'entretiennent. Toute action en direction de la gestion du travail, se présentait comme un placenta protecteur d'un devenir économique embryonnaire. Avec l'évènement du marché et la menace du régime régalien, l'état fœtal d'un devenir économique semble présenter des malformations qui soumettent l'embryon en devenir à des menaces constantes d'avortement. Les lois portant sur l'autonomie des entreprises, la restructuration organique et financière, la baisse du prix du pétrole, la dette extérieur sont autant d'agressions qui pèsent sur la tranquillité du rapport état/travailleurs entretenus avant la décennie 1980.Le rapport état/travailleur qui répondait à une logique d'unicité tend à s'acheminer dans un rapport de distanciation qui changent la nature du lien préalablement établi. Les acteurs semblent se distinguer l'un de l'autre. Mais la rupture n'est pas sans conséquence. L'état cherche à légitimiser son pouvoir politique et se détache de l'économique qui demeure encore dans un état de gestation critique. La compression des effectifs, la réduction dans la création d'emploi, procèdent d'agressions constantes et permanentes qui renvoient le travailleur dans une situation de non-travail. La protection placenta le rompue annonce l'avènement de l'entreprise en tant qu'entité économique définit par les lois de marché. Le fonctionnement de l'entreprise consiste alors dans la soumission de la production au principe de valorisation du capital. L'entreprise étant conçue comme centre créateur de richesses. Cependant l'environnement dans lequel naît cette entité ne requiert pas suffisamment les conditions de vie voire de survie. L'histoire se fait et se défait par des hommes préparés à faire et défaire cette histoire. Nous constatons que l'homme ici subit l'histoire et n'y participe. Protégé, assisté, mis à terme avant échéance, la composante humaine, fait à l'heure actuelle objet d'abandon total. L'imaginaire leurrant du "nous" collectif, fait place à la désillusion collective. L'identité du nous subsiste. Le "nous protégé" se métamorphosons en "nous menacé" dans une société en transmutation permanente. Le lien social qu'a produit l'entité économique en tant qu'organisme de l'état fait place dans la phase de transition vers l'économie de marché à la fracture sociale. Nous nous retrouvons alors dans une société qui rompe avec un pacte social longtemps admis. Les formes de contrat avaient établi un rapport salarial centré sur le compromis, le consensus. Or nous sommes aujourd'hui dans l'incapacité d'établir le contrat social. Tout se défait, et la voie pour la reconstruction pose problème. Dès lors, des questions s'imposent : quelle recomposition du rapport salarial ou en d'autres termes quelle gestion des ressources humaines avec pour toile de fond la centralité autour du concept de travail ? Quelle transformation de l'entité économique ? Quel rapport contractuel lie les différents acteurs économiques ?

3.2. G.R.H. dans le nouveau paradigme productif

La notion de gestion des ressources humaines a investit le discours managériale et politique. Nous redécouvrons soudainement l'homme comme ressource. Dans notre cas, la question est la suivante : peut-on parler de gestion des ressources humaines quand l'entité économique a été contrainte dans la dépossession de ses attributs, de ses fonctions. Dépossession du calcul économique, dépossession du droit de propriété, etc. Aujourd'hui l'entreprise algérienne est dans une logique de ré appropriation des ses fonctions principales pour s'enrichir. Elle doit entre autre recentrer le débat sur la question des ressources humaines, et celle de sa gestion. Il est important de rappeler que la ressource humaine a pris une place centrale pour trois raisons. Premièrement, sur le plan historique, le Japon présente un modèle dans lequel l'homme et la culture occupent une place sans commune mesure. Deuxièmement, le développement des technologies fait appel à un stock de savoir et de savoir-faire qui constamment interpelle la fonction gestion des ressources humaines. Troisièmement, le problème de l'emploi, mobilise l'entreprise pour la recherche de politique susceptible de résoudre le problème du chômage. L'entreprise devant faire preuve de capacité à s'adapter à un environnement changeant. La centralité des ressources humaines dans les pays en développement tient à l'émergence de nouvelles technologies, de nouveaux procès de travail. En Algérie, la centralité des ressources humaines dans le discours relève plus de la recherche d'un contrat, d'une négociation. La société algérienne a entretenu un rapport distendu dû à des contingences économiques, politiques et culturelles. Le retour à l'homme comme pièce centrale du dispositif d'insertion au projet social est à l'ordre du jour. Nous sommes dans un pays où la ressource humaine est abondante mais en même temps problématique en ce sens où le pays soumis à la contrainte internationale se doit de revoir ses modes de production, de consommation et de répartition. De plus la gestion des ressources humaines renvoie à la nature de l'état et de sa relation avec le système productif et éducatif. La condition nécessaire mais non suffisante à la centralité de l'homme dans le débat collectif suppose un paradigme nouveau dans lequel une entreprise nouvelle émergerait et se développerait par rapport à certaines caractéristiques. Nous ne pouvons plus gérer les hommes de manière distanciée, hiérarchise, et à travers des pratiques de pouvoirs. Il est nécessaire de produire de l'adhésion, du consentement, des systèmes de communication ou les hommes sont directement impliqués. L'entreprise se doit d'être innovante, créatrice, non seulement sur le plan technologique mais sur le plan social et organisationnel. A ce stade les ressources humaines deviennent un concept nouveau pour rendre compte de nouvelle forme d'organisation en Algérie. La philosophie du développement est une conception "hard" et non "soft". Comment peut-on développer une politique des ressources humaines dans un segment "soft" de l'entreprise ? Comment parler de gestion des ressources humaines alors que l'entreprise fut conçue comme un transfert de pouvoir ? Pour M. Bahloul [49], cela passerait par une redéfinition de l'entité économique. Initialement conçue comme usine, l'entité économique doit désormais recouvrir le concept d'organisation que l'auteur définit comme "construit humain", "construit culturel".[50] comme "espace de conflit"[51]. A l'exigence nouvelle qui est celle du marché, s'imposent des paradigmes nouveaux quant à la définition des concepts. Pour l'auteur il ne faut pas nier les phénomènes culturels. Il s'agirait de voir comment fonctionne la société et d'éviter toute représentation linéaire, tout "prêt à porter" tout mimétisme qui du reste dit-il annihile toutes les capacités créatrices à négocier un nouveau contrat social. Il faudra que l'entreprise algérienne dans sa nouvelle conception puisse être le lieu privilégié d'exercices de pratiques sociales, et de conflits. Un lieu où les acteurs puissent se distinguer, se définir et négocier dans un rapport de partenariat et non dans celui de soumission. Cela suppose résolu le problème de statut des acteurs que sont l'état, l'entreprise, le travailleur.

Conclusion

Au terme de cette réflexion, ce qui ressort d'urgent, c'est en fait la construction d'un pacte social et l'amélioration de la condition humaine. C'est un peu comme un regard croisé entre la contribution d'Andrée Malraux, et celle de Jean Jacques Rousseau sur les questions de condition humaine et de contrat social. Sur fond de construction inachevée, quel est le devenir de la G.R.H. algérienne qui se cherche faute de se trouver alors que la réflexion qui émane des formations de M.B.A. pensent la G.R.H d'organisation qualifiée d'apprenante. L'ère de l'organisation machine cédant le pas à l'ère de l'organisation cerveau ?

---

[49] M. BAHLOUL, "Les ressources humaines dans les nouveaux paradigmes.", séminaire du 4 au 5 Mai 1996, sur le thème : Gestion des ressources humaines instruments techniques ou cohésion sociale ?. Université d'Oran.

[50] L. BENKARA "Le conflit comme phénomène d'expression naturelle des organisations"., séminaire du 4 au 5 mai 1996, op cite.

[51] Point de vue de R. Poupard dans le livre de D. WEISS et P. MORIN "Pratique de la fonction personnelle : le management des ressources humaines.", édition Organisation.

Bibliographie

ADLER, "*Gestion du désordre en entreprise"*, édition Logiques Sociales, l'Harmattan, Paris, 1990.

BAHLOUL M., *"Les ressources humaines dans les nouveaux paradigmes.",* séminaire du 4 au 5 Mai 1996, sur le thème : Gestion des ressources humaines instruments techniques ou cohésion sociale ? Université d'Oran. Organisé par Assya KHIAT.

BESSEYRE DES HORTS C.H. "*Vers une gestion stratégique des ressources humaines"*, édition Organisation, Paris, 1988.

BENTEUX F., *"Analyse des emplois"* D.A.S.T. Université de Lille, Juin 1993.

BOLLINGER D. et HOFSTED G., *"Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?"*, édition Organisation, Paris, 1987.

CROZIER M., "*L'entreprise à l'écoute*", inter édition, Paris.

DESREUMAUX, "*Organisation : la recherche des années 80"* I.A.E. de Lille.

DE BOISLANDELLE H.M., *"La gestion des ressources humaines dans les P.M.E."*, édition Economica, Paris, 1988.

DI RUZZA R., "*Eléments d'épistémologie pour économiste",* édition P.U.F., Paris, 1988.

J. GIRIN, "*Quels paradigmes pour la recherche en gestion ?"* tiré du document dirigé par P. **LOUART** "*Méthodologie générale de recherche en gestion"*, I.A.E. de Lille, 1986.

LOUART P., "Gestion des ressources humaines", Eyrolles, 2e édition, Paris, 1993.

MEBARKI M., *"G.R.H.: instrument technique ou cohésion sociale"*, séminaire du 4-5 mai 1996, Université d'Oran.

MOURI H., *"Etre et devoir être de l'entreprise publique : question autour d'une conversion identitaire complexe"*, séminaire du 4 au 5 mai 1996, portant sur le thème : G.R.H. instruments techniques ou cohésion sociale. Université d'Oran.

PERRETI J.M., "La gestion des ressources humaines", Vuibert, Paris, 1987.

Performance économique et RSE : l'inspection du travail face à la performance sociale en Tunisie.

Cas des entreprises textile - habillement.

Feriel LAALAI

Doctorante,
Université libre de Bruxelles, Belgique.
Inspectrice centrale du travail.
Trésorière adjointe de l'IAST-Tunisie.
feriel_laalai@yahoo.fr

Encourager la concertation et développer une gestion rationnelle pour braver les pressions liées à un environnement de plus en plus concurrentiel, changeant et complexe de la compétition, tel est le but de la législation sociale en Tunisie et notamment le rôle assigné à l'inspecteur du travail.

En fait cette institution est indissociablement liée aux mutations socio-économiques, et évolue en fonction d'un système économique en référence à l'efficacité, à la compétitivité et à la performance aussi bien social qu'économique.

C'est dire tout l'intérêt de cette étude qui suscite d'emblée plusieurs interrogations car les interventions sociales de l'Etat, à travers l'inspection du travail, se situent à l'intersection du cadre juridique, économique, politique et social.

Par ailleurs, il faut remarquer que le rôle de l'inspection du travail a évolué vers de multiples attributions, du contrôle des conditions de travail au domaine de la conciliation en cas de conflit à l'institution au sein des entreprises des structures de dialogues pour une gestion rationnelle des ressources humaines et c'est au cœur de ces déconvenues que se trouve l'action de l'inspection du travail.

Dans cette communication, nous allons voir quelle contribution peut avoir l'inspection du travail sachant que la performance aussi bien économique que sociale est le rapport entre un comportement, un effort pour atteindre un résultat et que la RSE signifie l'obligation pour les entreprises d'honorer leurs engagements à l'égard des divers groupes sociaux concernés plus ou moins directement par leur activité (TRIOMPHE C E).

La performance se définit selon (GODIN), comme le rapport du résultat obtenu sur les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. Elle est le résultat positif d'une action ; ce résultat est mesurable.

Autrement dit, la performance peut être la résultante d'un ensemble de facteurs dont le plus récurant est la motivation associée à la compétence des personnes.

Dans la même logique, la question se pose de savoir comment le contrôle exercé par l'inspection du travail peut rendre une entreprise performante et socialement responsable ?

Ainsi, pour l'entreprise la performance signifie l'accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme réagit à des stimuli (AHMED SLIM., 1992) et si les « entreprises ne développent pas de comportement socialement responsable, il n'y aura pas d'avenir du

tout pour elles ». (L. ZSOLNAI et G.WOJCIECH., 2OO2).

Sur un plan plus opérationnel, la RSE a pour fondement quatre principales approches : normative, évaluative, par la performance et la certification.
(Igalens, J et Joras M., 2003)

Afin de circonscrire le champ de notre recherche, l'option retenue ici est d'étudier comment le contrôle du respect de la législation du travail et les conseils prodigués aux employeurs peut-il obliger l'entreprise à adopter des mesures rationnelles de gestion sachant que les interventions de cette institution concernent aussi bien les conditions de travail que l'organisation et l'institution des normes de production ?

Cette trilogie contrôle, conciliation et conseil vise dans sa coordination à assurer un climat social favorable et la performance sociale se mesure par le degré de satisfaction des salariés, leur motivation et surtout les relations au sein de l'entreprise. La performance est en cela une notion très importance.

A quoi est-elle due et comment peut-on la mesurer et qui peut l'évaluer ?

En fait, nous essaierons de rechercher les liens qui existent entre l'application effective de la législation du travail, l'institution d'une structure de dialogue et les systèmes de motivation en cours d'emploi.

Nous essaierons également de voir comment se fait le dialogue social au sein de l'entreprise, quel sont les moyens de mesure de la performance sociale,

Et enfin de voir la place qu'occupe actuellement l'inspection du travail au sein de l'entreprise.

Ainsi, pour instruire notre problématique une enquête a été menée auprès d'un échantillon composé de 23 entreprises tunisienne de tailles variées appartenant au secteur textile habillement se trouvant dans le gouvernorat de Ben Arous, durant la période : Juin 2004 - octobre 2004.

La zone industrielle compte parmi ces régions côtières englobant 86% des entreprises qui sont à plus de 70% exportatrices.

Nous présenterons les pratiques de l'inspection du travail au sein de ces entreprises et quelles sont les entreprises qui ont instituées une structure de dialogue en nous basant sur la technique des visites de contrôle effectuées dans ces différents établissements et leur suivi.

Aussi, après une brève analyse qui prends en compte les paramètres précédemment décrits nous analyserons l'apport du rôle social de l'inspecteur du travail dans la performance économique et sociale

Pour cela, il faut de prime abord étudier aussi bien le concept de la performance en opérant un détour par sa genèse et ses fondements que la relation que peut avoir ce concept avec la RSE et les nouveaux paradigmes de gestion.

1. Genèse et évolution du concept de la performance :

Le concept de la performance et de la RSE connaît aujourd'hui un essor considérable, l'inspection du travail en Tunisie y contribue largement pour connaître les méthodes employées nous essayerons d'analyser dans un premier temps ce concept et son évolution.

1.1. Fondement théorique et genèse de la performance

Le concept de la performance est à la base des théories et des pratiques en gestion car il sert comme référence aussi bien pour juger les comportements individuels que de la situation globale de l'entreprise.
D'origine latine, le concept de la performance aussi bien économique que sociale, a évolué vers de diverses définitions et se sont les Anglais qui lui ont donné sa véritable signification. Les termes les plus proches de la performance sont « performare » en latin, « to perform ». De l'anc. franç. parformer « parfaire » c'est-à-dire former.
La performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose ou le résultat
obtenu dans une compétition, rendement, résultat le meilleur. (Dictionnaires LE ROBERT-VUEF-2002) .
La performance économique d'une institution peut être appréciée à travers deux optiques différentes mais complémentaires : on peut en effet évaluer l'efficacité d'une institution, c'est-à-dire sa capacité à produire un niveau donné de résultat ainsi que son efficacité qui tiendra compte de la quantité des ressources nécessaires

pour atteindre ce résultat. Dans ce sens, (JL CERDIN) explique que trois éléments essentiels (que l'on retrouve dans la norme investors in people) doivent garantir le succès de cette gestion des ressources humaines : le support de leaders clés, une culture forte et une utilisation efficace des ressources humaines. La fonction Ressources Humaines prend dés lors une dimension stratégique en recherchant la conciliation de l'économique et du social mais cette fonction est méconnue dans de nombreuse entreprises.

Pour leur part, (L. Stern et A. El Ansary) ont proposé une autre définition plus intégrale et qui embrasse plusieurs critères de la performance. Ce sont quatre composantes d'évaluation, et qui sont :

- L'efficacité (résultat par rapport aux objectifs).
- L'équité.
- La productivité.
- l'efficience telle que la rentabilité.

Dans un autre sens, la performance désigne l'accomplissement d'un travail lequel travail s'analyse suivant deux critères :

- L'efficacité qui définit dans quelle mesure l'objectif est atteint quels que soient les moyens mis en jeu.
- La productivité : qui compose les résultats produits et moyens engagés.

La performance peut être défini comme « le niveau d'accomplissement atteint dans une situation donnée caractérisée par les pressions du marché extérieur et les turbulences du marché intérieur ».
La performance explique (FILSER Marc) est le rapport d'un résultat à un effort et du point de vue de la théorie de développement des organisations une information, le plus souvent quantifié, qui indique l'état ou le degrés d'accomplissement des objectifs des buts, des normes ou des plans retenus par l'organisation.
Autrement dit, la mesure de la performance sociale s'effectue à partir des deux indicateurs suivant : le premier est le résultat du climat social dans l'entreprise en l'occurrence le degré de satisfaction des salariés, leur motivation et surtout les relations au sein de l'entreprise. Le deuxième indicateur comprend notamment l'absentéisme, les conflits, les accidents du travail etc.
Du point de vue de (J .IGALENS et JP GON M.JORAS) et de la théorie de développement des organisations la performance est une information, le plus souvent quantifiée, qui indique l'état ou le degrés d'accomplissement des objectifs, des normes ou des plans retenus par l'organisation.

1.2. RSE et performance sociale

Selon HENRI SAVALL « la recherche de la performance économique » peut aboutir soit à des stratégies à termes **(adéquation sociale et économique),** soit à des stratégies de développement **: innovation et création collective…**
En effet, la définition d'un concept aussi ambigu et complexe dans sa composition présente quelques difficultés car la détermination de la performance est traitée en liaison avec d'autres concepts comme la « satisfaction », la motivation et la RSE.(Igalens, J et Joras M., 2003).
Ce qui signifie que chacune de ces notions tente d'expliquer « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes **(actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivité humaine, etc. »** et ce a fin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement. (Igalens, J et Joras M., 2003,)
C'est pourquoi il est important pour l'entreprise d'avoir une connaissance de la morale d'une société civile afin de respecter ses valeurs et d'être perçue comme une institution qui suit effectivement, un programme éthique validé par les salariés, les consommateurs, les actionnaires, les partenaires et la collectivité de façon globale.
D'une manière générale, on peut dire que la RSE est d'abord une question d'éthique individuelle des entrepreneurs, celle-ci est basée sur la bonne intention et le volontarisme de ces derniers. **Comment a-t-elle évolué et sous quelle forme ?**
En particulier dans les pays émergents dont la Tunisie.
Le concept de la **RSE** a donné lieu à la prolifération pendant ces dernières années d'indices, déclarations, chartes, livres, normes, pactes, etc.
Divers principes, lignes directrices et codes ont été institués à l'intention des entreprises par les gouvernements, les institutions intergouvernementales et les organisations non gouvernementales (ONG)
La pression sera forte également de la part des investisseurs qui intègre davantage des critères sociaux dans leur choix de portefeuille en prenant en compte systématiquement le climat social de l'entreprise.
Dans quelle mesure ce nouveau concept, véritable « paradigme » de gestion, inspirée de la morale internationale largement appliqué dans les pays riches peut-il être transposable à un pays émergent comme la Tunisie ?
Ainsi, en Tunisie de part sa position privilégiée au sein de l'entreprise, l'inspection du travail s'est vue assigner la tâche de mettre en oeuvre tout moyen de maintenir et d'améliorer le climat social, qu'il s'agisse d'organiser les relations professionnelles ou d'encourager les parte-

naires sociaux au dialogue ou d'aider l'entreprise à instituer des normes de production, d'obliger l'entreprise à instituer une représentation du personnel ou sont prises les décisions du nombre d'heures à travailler et de plafonner les normes de productions.

2. Institution de l'inspection du travail et enjeux de la trilogie contrôle, conciliation et conseils.

Un bref aperçu historique nous permet de confirmer la thèse selon laquelle qu'à travers les différentes missions de cette institution, l'implication de l'inspecteur du travail dans son triple rôle de contrôleur, conciliateur et de conseiller valorise, sa responsabilité sociale.

2.1. Un bref aperçu historique de l'apparition de l'inspection du travail en Tunisie

Née en 1907, au cours de la période du protectorat et dans le but d'assurer le respect des premières lois relatives à l'hygiène et à la sécurité afin de protéger une fraction réduite de salariés européens, l'inspection du travail a du limiter son intervention aux zones intéressées.
Par ailleurs, à l'aube des premières années de l'indépendance, l'Etat tunisien fut confronté aux multiples déséquilibres engendrés par le système colonial.
Aussi, réformer ce lourd héritage est-il une tâche d'autant plus ardue que la destruction était généralisée et les problèmes liés au développement économique
et social, complexes.
Dans ce contexte, le principe de l'inspection de travail, surtout après la promulgation du code du travail en 1966, **traduit-il un encadrement étatique des rapports collectifs de travail dans la sphère de la production privée ?**
En réponse à cette question et selon une approche classique, c'est à dire le contrôle juridique et technique de l'application des règles découlant de la législation qui protége les travailleurs, a comme corollaires les conseils prodigués aux travailleurs et aux employeurs.
L'information des autorités supérieures ne représente qu'un volet de l'activité socio-économique de l'inspection du travail en Tunisie.
Par ailleurs, en dehors du contrôle de l'application des règles relatives à la protection des travailleurs, le développement de la législation du travail au cours de la période récente a inclut des tâches concernant non seulement la promotion des travailleurs, le contrôle du fonctionnement des institutions de représentation du personnel mais aussi la vérification des normes de production **(l'article 161 du Code du travail).**
Ainsi, outre les fonctions de contrôle[1], l'inspecteur du travail doit assumer un rôle moins technique, mais souvent plus dynamique, rôle de "catalyseur" pouvons-nous dire, pour amener les deux parties à entamer un dialogue.
De ce fait, il peut participer à l'institution des normes de production, soit à la demande spontanée des parties, soit en application d'une procédure réglementaire qui peut être de plein droit ou n'avoir qu'un caractère facultatif.
Enfin, il faut considérer l'inspecteur de travail non comme un fonctionnaire isolé dans chacune des activités décrites, mais l'élément d'un corps constitué, appelé sans doute à agir sur le système dans lequel il évolue.
Cherchant à veiller à la pérennité, la performance voire le rayonnement de l'entreprise l'inspecteur de travail assure la concrétisation d'un partenariat social où chacun trouve son compte.
A cet égard l'apport de l'inspection de travail à la performance sociale peut être déterminant à travers son rôle de contrôleur de conciliateur et de conseiller l'inspection de travail serait-elle en train d'acculer l'entreprise à adopter des pratiques de bonnes conduites et un comportement sociétalement responsable ainsi que des attitudes civiques à l'égard des salariés ?
Dans une collaboration effective des partenaires sociaux à travers la justice voire l'équité sociale, le législateur tunisien avait muni les inspecteurs de travail de larges prérogatives. L'inspection du travail peut utiliser un canevas d'instrument institutionnel pour gérer la problématique relationnelle des partenaires sociaux.
L'analyse du système socio-économique dans lequel évoluent les missions de l'inspection du travail concernant le contrôle, la conciliation et les conseils, nous semble inévitable pour mettre l'accent sur l'articulation et la dynamique du rapport entre le droit du travail, le système économique et les modes de management actuellement en vigueur.

[1] L'article 170 du code du travail tunisien stipule que les agents de l'inspection du travail sont chargés de veiller à l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles organisant les relations du travail ou qui en découlent, dans tous les domaines d'activité prévus à l'article premier du présent code. Ils sont également chargés de fournir des informations et des conseils techniques aux employeurs et aux travailleurs sur les moyens les plus efficaces d'appliquer la législation du travail.

2.2. Contrôle, conciliation, conseils et performance sociale

L'inspection du travail s'est vue assigner la tâche de mettre en oeuvre tout moyen de maintenir et d'améliorer le climat social, qu'il s'agisse d'organiser les relations professionnelles ou d'encourager les partenaires sociaux au dialogue ou de rétablir la paix lorsqu'un conflit éclate. Le métier de l'inspecteur du travail est considéré comme utile dans une double perspective d'équilibre social et de saine concurrence. Si on ajoute que les missions attribuées à l'inspecteur du travail sont d'une portée stratégique comment pouvons-nous analyser l'enjeu du métier de l'inspecteur du travail dans cette nouvelle conjoncture.

L'implication de l'inspecteur du travail dans son triple rôle de contrôleur, conciliateur et conseiller valorise-t-elle sa responsabilité sociale ?

A travers cette étude nous avons voulu démontrer que les principales fonctions de l'inspection du travail se trouve être à la croisée d'un système socio-économique qui valorise les relations partenariales maximise la satisfaction des partenaires à défaut réduire leur soucis voire leur frustration : piloter le stress relationnel.

Par conséquent, l'inspecteur du travail doit avoir d'autres moyens pour relever les défis des temps modernes surtout qu'aujourd'hui de nouvelles formes de contrôle émergent comme les normes portant sur la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et le contrôle via la certification sociale des entreprises.

Dans ce sens, il faut rappeler que les modes de vérification tendent à s'imposer, cela implique, l'existence d'un code de conduite, l'exemple de la norme américaine SA 8000 (Social Accountability) en est l'illustration la plus significative.

Les exigences spécifiques de la norme sont réunies dans neuf critères : la main d'œuvre infantile, la main d'œuvre forcée, la santé et la sécurité, la liberté syndicale et de négociation collective, des discriminations, les pratiques disciplinaires, les heures de travail, la rémunération et le système de management.

Les huit premiers critères renvoient aux conventions de l'OIT, alors que le dernier s'inspire du système de management de l'assurance qualité (norme iso 9000).

Dans ce sens, le contrôle des engagements pris en matière de RS peut être réalisé par le droit et par les compétences des inspecteurs de travail qui se sont étendues notamment au domaine des relations professionnelles, des règlement des conflits collectifs et individuels, du contrôle des licenciements collectifs, de la formation professionnelle et à celui de l'emploi, de la conciliation au moment des grèves ou des lock-out.

A ce titre, un tableau comparatif mentionnant les différentes tâches que peut avoir cette institution au sein de l'entreprise nous permet de déterminer les finalités des différentes actions menées par cette institution. Les deux tableaux n°1 et 2 montrent à titre indicatif l'implication de l'inspection du travail dans la promotion de la performance sociale et de la RSE.

Tableau 1
Performance sociale, RSE et domaine d'intervention de l'inspection de travail en Tunisie

Missions de l'inspection du travail au sein de l'entreprise	**Mission de l'inspection du travail au sein de la commission consultative d'entreprise**	**Responsabilité sociale d'entreprises L'éthique**
Contrôle: Des Conditions du travail concernant	Qualité des conditions de travail Justice sociale et équité sociale Préserver l'équilibre social	Protection de l'environnement Responsabilité en matière écologique
l'âge minimum la protection de la maternité le Travail de nuit des femmes et des enfants	Egalité de traitement Contrôle de l'emploi	Interdiction du travail des enfants des femmes et ceux ayant l'âge de retraite
Reclassement professionnel Redressement de salaire De la détermination de salaire Du paiement des salaires Durée du travail Vêtement de travail Conges annuels	Motivation Octroi des primes Amélioration des procédures de gestion à travers le contrôle	Relation sécurité au travail
Enquête pour discerner Médaille du travail	Encourager une politique de gestion favorisant le développement des actions en faveur des salariés	Encourager et stimuler l'entreprise à adopter des pratiques managerielles. ou des règles inspirées de l'éthique internationale

Tableau 2
Identification des pouvoirs de l'inspection du travail

Pouvoir économique	**Pouvoir social**	**Pouvoir juridique**
Salaires et accessoires, reclassement professionnelle, licenciement pour cause économique, négociation collective	Actions sociales Gestion des grève Vérification de l'octroi des Primes. intervention des actions sociales menées par l'entreprise	Police judiciaire sous l'ordre du procureur de la République ; Dresse des PV Redressement des salaires Fiche de Liaison avec la CNSS lors de la non déclaration des sal aires ou du personnel, les mises en demeure

L'adaptation de l'entreprise tunisienne à son nouveau contexte économique, caractérisé par une concurrence internationale accrue, l'oblige à adopter un système de gestion plus motivant.
Une telle problématique nous incite à prendre en compte plusieurs paramètres car les interventions sociales de l'Etat, à travers l'inspection du travail, se situent à l'intersection du cadre économique, légal, éthique et philanthropique ce qui illustre l'articulation des différents facteurs incitant à la performance aussi bien sociale qu'économique. (Tableau n°3).
Dans la même logique la question se pose de savoir comment le contrôle du respect de la législation du travail et les conseils prodigués aux employeurs peut-il obliger l'entreprise à adopter des mesures rationnelles de gestion sachant que les interventions de cette institution concernent aussi bien la classification des emplois, les conditions de travail, la conciliation que l'organisation et les normes de production ? Cherchant à veiller à la pérennité, la performance voire le rayonnement de l'entreprise l'inspecteur de travail assure la concrétisation d'un partenariat social où chacun trouve son compte.
A travers son rôle de contrôleur de conciliateur et de conseiller l'inspection de travail serait-elle en train d'acculer l'entreprise à adopter des pratiques de bonnes conduites et un comportement sociétalement responsable ainsi que des attitudes civiques à l'égard des salariés ?
Dans une collaboration effective des partenaires sociaux à travers la justice voire l'équité sociale, le législateur tunisien avait muni les inspecteurs de travail de larges prérogatives.

Les tableaux n° 3 et 4 présentent la contribution réelle au niveau théorique de cette institution au sein de l'entreprise. L'inspection du travail peut utiliser un canevas d'instrument institutionnel pour gérer la problématique relationnelle des partenaires sociaux.

Tableau 3
Contribution de l'inspection du travail

Contribution/ apport	Déterminant	Important	Neutre
Résultat Légal	Veille à l'application des normes	Vérification	Conciliation
Résultat économique		Choix des normes de production	Encadrement
Résultat éthique	Valorise les normes	Suscite les valeurs	
Résultat Philanthropique	assistance	informations	Conseils

Tableau 4
Structure et enjeux du processus du contrôle

Enjeu de la combinatoire	Contrôle conciliation	conciliation	conseils
Implication	Vérification Reclassement professionnelle	Conflits Grève	Information
Commission consultative d'entreprise ou délégués du personnel	Commission d'hygiène et de sécurité	Sous commissions techniques	
Situation économique et sociale	Conditions de travail	Normes de production	

L'analyse du système socio-économique dans lequel évoluent les missions de l'inspection du travail concernant le contrôle, la conciliation et les conseils, nous semble inévitable pour mettre l'accent sur l'articulation et la dynamique du rapport entre le droit du travail, le système économique et les modes de management actuellement en vigueur.
A cet égard, expliquer la corrélation qui existe entre la performance sociale, RES et inspection du travail en prenant en compte le cas des entreprises du secteur textile habillement en Tunisie confronté à une mondialisation de plus en plus accrue est indispensable pour analyser les finalités de l'action de l'inspection du travail

3. Démarche de vérification des hypothèses de la corrélation performance sociale, RES et inspection du travail : cas des entreprises du secteur textile habillement en Tunisie

3.1. Normes de production et performance sociale

La Tunisie qui s'est engagée depuis plus d'une décennie dans le programme d'intégration dans l'économie mondiale, avec son adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce et la conclusion de l'accord conclu avec l'Union Européenne, est appelée à se mettre au niveau des exigences de cet engagement.
Le secteur du textile habillement est l'un des secteurs moteurs de l'économie tunisienne. En l'espace de deux décennies les exportations de ce secteur est passée de 5 millions de dinars à 2500 MD enregistrant un taux d'accroissement annuel moyens de 14%.
Ainsi 93% des exportations textile habillement en Tunisie occupe 87% des emplois. L'adaptation de l'entreprise tunisienne à son nouveau contexte économique, caractérisé par une concurrence internationale accrue, l'oblige à adopter un système de gestion plus motivant, pour relever le défi du démantèlement des barrières douanières et tarifaires régies par les accords multifibres et l'échéance est prévu pour janvier 2005.[2]
De manière générale, nous constatons un certain intérêt de la part du législateur tunisien, qui prend en compte les éléments d'une économie en voie de transformation (passage à une économie de marché), pour une inspection du travail qui permet d'appréhender, de régler les mouvements sociaux que traverse le monde du travail et d'accompagner l'émergence d'un nouveau type de relations professionnelles.

[2] La part de la Chine dans ces produits est passée de 25% en 2001 à 38% au terme du 1er semestre 2003 et passerait d'ici 2010 à 40% voire 50% pour l'ensemble des produits d'habillement importés de ce pays par l'UE in Revue Le Manager, le mensuel de l'entreprise N° 103- Février 2005.

Aussi, pour ne pas compromettre la mission essentielle de l'inspection du travail qui reste le contrôle des conditions de travail dans l'entreprise, il a paru utile de créer selon la demande des employeurs, des organes spécialisés au sein des commissions consultatives d'entreprise pour instituer de nouvelles normes de production.[3] En fait, quel est le véritable rôle de l'inspecteur du travail surtout si l'on sait que les entreprises de ce secteur fonctionnent avec une organisation taylorisée de la production c'est-à-dire une parcellisation et une répétitivité très poussées des tâches, un salaire tributaire du rendement.

3.2. Les préalables à l'implication mobilisatrice

La Tunisie a depuis longtemps fait du développement du secteur des industries manufacturières l'un des axes prépondérants de sa politique économique.
En effet, dans un premier temps, le développement du secteur manufacturier était orienté vers le marché local, puis à partir de 1970, l'accent est mis sur l'activité exportatrice de celui-ci. Le secteur du textile et de l'habillement occupe une place très importante. Il est actuellement le premier secteur industriel pourvoyeur d'emploi et la confection dans le textile est la branche la plus active.
En effet, 70% des entreprises du secteur textile sont des entreprises de confection et assurent presque 80% des exportations avec 70% des effectifs du secteur.
Le secteur objet de l'enquête compte plus de 2100 unités industrielles et emploie plus de 250.000 personnes de l'ensemble des emplois des industries manufacturières en Tunisie. Ce secteur réalise, a lui seul plus de la moitié des exportations et contribue à concurrence de 5,4% du PIB. (GHERZI, 1999).
Il faut signaler que si cette industrie tunisienne protégée jusque-là par les accords multi-fibres, la conclusion de l'Uruguay- Round (1993) et le processus d'intégration du textile dans le cadre des accords du GATT (1995) empêche toute protection et menacent très dangereusement ce secteur leader aussi bien sur le marché local qu' international et cela d'autant plus que le principal avantage que détenait la Tunisie à savoir son faible coût salarial est largement dépassé**.** C'est au vu de ces performances dans le tissu économique et social que la branche de la confection a été retenue pour cette étude ; Une région a été retenue; Gouvernorat de Ben Arous. L'avantage de ce choix tient à une question de d'implantation importante d'entreprises. Cet échantillon, se répartie à égalité entre entreprises locales (produisant exclusivement pour le marché intérieur tunisien) et entreprises exportatrices. L'année de la création de l'entreprise varie de 6 à 25 ans. La taille va de 53 à 488 employés permanents et contractuel.

Tableau 6
Etat des entreprises avant la visite ou avant l'intervention de l'inspection du travail (Janvier 2004).

N°	Entreprises	Effectif permanent	Effectif contractuel	T	%	CCE - DP	Création ou renouvellement de la CCE-DP
1	DESKA	48	5	53	11%	_	_
2	TRIKOTEX	50	6	56	12%		
3	IBIROUDEL	40	18	58	45%	_	_
4	DJIN FACTOY	140	14	154	10%	X	Institution 2003
5	MAXIM	74	202	276	36%	X	Institution 2002
6	MAXIM	91	0	91	100%	X	Institution 2003
7	IBTIKARAT BENZO	70	0	70	100%	_	_
8	NOEL TEXTILE	251	49	300	19%	_	_
9	TEXTILE INTER	120	116	128	96%	_	_
10	Sones mode	162	100	262	61%	_	_
11	Claudel Model	170	20	190	11,76%	_	_
12	SIS sport	70	5	75	7,14%	_	_
13	BORTEX	5	300	305	1 ,66%	_	_
14	DJIN	201	287	488	71%	_	_
15	AMICO	90	0	90	100%	_	_
16	TEXTILE AUTO	350	42	392	88%	_	_
18	SOTALKO	65	40	105	61%	_	_
19	MADAKOT	222	30	230	13,51%	_	_
20	FIL ART	104	17	121	16,34%	_	_
	TOTAL	2323	1251		53,85%	3	3

[3] Selon l'article 9 de la convention collective cadre telle que modifiée par les avenants n° 1 et 2 signés le 17 novembre 1984 et le 15 octobre 1992 les normes de production feront l'objet d'un accord au sein d'une commission technique paritaire au niveau de chaque secteur ou de chaque entreprise. Et aux termes des articles 157 et suivant du code du travail et modifié par la loi n° 94-29 du 21 février 1994, il est institué dans chaque entreprise régie par les dispositions du présent code et employant au moins quarante travailleurs permanents, une structure consultative dénommée « commission consultative d'entreprise » ; cette commission est consultée sur les questions d'organisation du travail dans l'entreprise en vue d'améliorer la production et la productivité. L'article 163 du code du travail stipule qu'il est élu un délégué titulaire du personnel et un délégué suppléant dans les entreprises employant un nombre de vingt travailleurs titulaires, ce délégué du personnel exerce les mêmes attributions que celles confiées aux représentants du personnel.

Tableau 7
L'identification des entreprises visitées, dans la région de Ben AROUS (2004-2005).

	Entreprises	Effectif permanent	Effectif contractuel	T	%	CCE - DP	Visite de contrôle	Mise en demeure	Création ou renouvellement de la CCE-DP
	DESKA	48	5	53	11%	_	Avril 04	xx	PV_
	TRIKOTEX	50	6	56	12%	X	Mai 04	x	Avril 2004
	IBIROUDEL	40	18	58	45%	_	Août 04	xx	PV_
	DJIN FACTOY	140	14	154	10%	X	_	_	Institution 2003
	MAXIM	74	202	276	36%	X	_	_	Institution 2002
	MAXIM	91	0	91	100%	X	_	_	Institution 2003
	IBTIKARAT BENZO	70	0	70	100%	_	Août 04	X	Oct 2004
	NOEL TEXTILE	251	49	300	19%	_	Sept 04	X	Nov 2004
	TEXTILE INTER	120	116	128	96%	_	Dec 04	X	Renouvellement
	Sones mode	162	100	262	61%	X	Dec 04	_	28-06-2004
	Claudel Model	170	20	190	11,76%	_	Sep 04	_	Oct 04
	SIS sport	70	5	75	7,14%	_	Sep 04	xx	PV
	BORTEX	5	300	305	1,66%	x	Août 04	xx	PV
	DJIN	201	287	488	71%	_	Août 04	x	Nov 04
	AMICO	90	0	90	100%	_	Sep O4		Dec 04
	TEXTILE AUTO	350	42	392	88%	-	Sep 04	_	PV
	SOTALKO	65	40	105	61%	_	Juin 04	xx	PV
	MADAKOT	222	30	230	13,51%	_	Juin 04	xx	PV
	FIL ART	104	17	121	16,34%	_	Juin 04	XX	PV
	TOTAL	**2323**	**1251**		**53,85%**			**12**	**11**

En effet, cette étude se base sur une enquête empirique qui a été menée auprès d'un échantillon composé de **20** entreprises tunisienne de tailles variées appartenant au secteur textile habillement durant la période **: Janvier 2004 – Janvier 2005.**

Cette enquête est une présentation des pratiques de l'inspection du travail pour analyser quel est l'apport réel de l'inspecteur du travail dans ce secteur a-t-il une vrai contribution ? Au niveau des textes l'inspecteur du travail a de larges attributions comment est-elles réellement appliquées ?

Par ailleurs, l'objectif de cette étude est de voir si l'entreprise ou les employeurs par leur méthode de gestion prennent en compte la visite et les conseils de l'inspection du travail autrement dit l'entreprise visitée et contrôlée veille-t-elle à l'application des dispositions législatives et réglementaires concernant notamment les comités d'entreprises et l'institution des normes de production qui aide l'entreprise à être performante.

Dans ce sens, l'inspecteur de travail veille à ce que l'entreprise adopte à travers sa structure de dialogue une politique de motivation, d'implication et de responsabilisation.

En effet, un tableau comparatif peut démontrer (tableaux n °6 et 7) la corrélation qui existe entre l'impact direct de la visite de contrôle exercé par l'inspecteur du travail au sein de l'entreprise et l'institution ou la création, d'une structure de dialogue qui doit prendre en compte, rappelons le tous les aspects de la vie de l'entreprise.

Il faut rappeler, à titre indicatif que cette structure peut intervenir dans les systèmes d'encouragement, la formation, les normes de production et veille à les instituer selon des critères établi par cette structure, les sanctions sont prise en compte comme les primes et les horaires du travail.
Parmi les 20 entreprises visitées 3 entreprises ont déjà institué une structure représentative du personnel et 85% de ces entreprises n'ont pas une structure de dialogue. Sur les vingt entreprises visitées et qui ont fait l'objet d'un suivi de la part de l'inspecteur du travail huit entreprises ont instituée une structure de dialogue et ont crée par la même occasion un comité d'hygiène et de sécurité ; Par contre 8 d'entre elles on leur a infligé pendant cette période des mises en demeure. On remarque par ailleurs que 40% des entreprises restent sans aucune représentation du personnel malgré le nombre des employés titulaires et qui permet l'institution d'une telle commission. 53,85% des entreprises dans cette région fonctionnent avec un personnel contractuel pour éviter de titulariser les salariés et la majorité des entreprises étudiées fonctionnent avec un personnel contractuel pour exercer une pression constante sur les ouvrières.
Le rendement devient meilleure car il suffit de recruter par un contrat à durée déterminée qui peut être reconduit pendant une période ne dépassant pas 4 ans que l'employeur peut exercer un pouvoir de chantage continue sur les employées.
Par ailleurs, les défaillances relevées lors des visites de ces entreprises sont notamment : Le non-respect de la réglementation en matière des salaires en l'occurrence au niveau de l'octroi de la prime de rendement, il n'existe aucune commission pour fixer des normes de production, c'est au rôle des monitrices ou contrôleuses de chaîne de faire une pression quasi constante moyennant des sanctions pour atteindre le rendement préconisée par la direction. Par ailleurs, les défaillances relevées lors des visites de ces entreprises sont notamment : Le non-respect de la réglementation en matière de la représentation du personnel ce qui démontre que les dirigeants ne croient pas aux nouvelles règles de gestion, la performance ou le rendement se fait généralement par une pression constante sur le personnel, moyennant chantage pour cause de rupture de contrat et sanctions diverses pour la plupart sont des sanctions du 1er degrés pour éviter de constituer une structure de dialogue ; L'emploi dans le textile représente 50% des emplois des industries manufacturière. Le maximum se situe dans la tranche d'âge 20-24, c'est l'industrie qui emploi le plus d'actifs. Dans les entreprises visitées la confection emploie en très grande majorité des femmes, celles-ci occupent des fonctions peu qualifiées, poste d'exécution tels que piqueuses, repasseuses… ; en effet les hommes occupent des fonctions de techniciens et de cadres supérieurs. En fait, toutes les entreprises fonctionnent avec une organisation taylorisée de la production, et une désorganisation pour le reste. Elle repose sur une parcellisation et une répétitivité très poussées des tâches, un salaire largement tributaire du rendement, un chronométrage permanent du travail au vu d'une prédétermination des temps par des donneurs d'ordre et des contrôles successifs sans aucune concertation et sans demander l'avis des employées qui sont normalement source de richesse au sein de l'entreprise. De plus, il est à noter que le climat social tendu dans ses entreprises ne favorise pas la concertation. En effet, ni les employeurs ni les salariés ne sont satisfait.
Les employeurs reprochent lors des visites effectuées qu'on avait effectuées et des témoignages recueillis du manque de motivation des salariés, de l'incompréhension voir de leurs mauvaises foies quant elles ou (ils) veulent diminuer la cadence de la production et peuvent ou visent à faire perdre des marchés à leur employeurs sans passer par la grève. Il critique le manque de qualification des ouvriers, de leur manque de sérieux et de leur motivation. Il faut par ailleurs remarquer que très souvent des actions de formation n'ont jamais été programmées, les heures supplémentaires ne sont pas payées, les heures de pauses non respectées, la direction leur accorde peu de temps, les jours de congés pour la plupart ne sont pas respecté ou simplement l'employeur impose comme congé annuel un mois de fermeture de toute l'entreprise. Dans la même logique la fonction de la structure de dialogue ou de la représentation du personnel consiste à être ériger en conseil de discipline pour infliger les sanctions deuxièmes degrés si non de renvoyer des employés titulaires. S'ajoute à cela l'absence de motivation, de plan attractifs de gestion des carrières, de formation complémentaire d'anticipation… Comment garder un personnel dans ces conditions, les salariés, faute de moyen de pression manifeste leur mécontentement par l'absentéisme et la mobilité.

Conclusion

C'est au sein de l'entreprise que se réalise et s'élabore le contrat du travail, que doivent être rassurées des conditions d'hygiène et de sécurité, que s'appliquent les dispositions des conventions collectives, que le salarié exerce l'activité dont il tire sa rémunération que naissent les conflits.
A cet effet, l'entreprise se trouve obliger d'adopter de plus en plus un mode de gestion plus moderne pour affronter la mondialisation ?
Compte tenu de l'émergence de ces nouveaux concepts de management, l'implication de l'inspection du travail en Tunisie, dans l'amélioration de l'environnement social de l'entreprise doit être réelle pour faire face aux défis des temps modernes. Aussi, le rôle de l'inspecteur

doit favoriser le dialogue et la concertation sociale dont l'objectif est de gagner les paris de la compétitivité et de la performance qui suppose l'adoption d'une gestion sociale capable de suivre le rythme sans cesse accéléré de l'innovation.

Les principales fonctions de l'inspection du travail se trouvent être à la croisée d'un système socio-économique qui valorise les relations partenariales, maximise la satisfaction des partenaires à défaut réduire leurs soucis voire leur frustration.

Ainsi, rapprochement, conciliation, divergence, opposition, contrôle, orientation, conseil, trajectoire, perspective sont les principales tâches assignées à l'inspecteur du travail.

Mais les constats empiriques, font apparaître que l'inspecteur du travail ne peut contribuer à l'amélioration du climat social de l'entreprise si la direction adopte les facteurs favorisant l'imprégnation du concept du dialogue sociale selon les besoins de l'entreprise et qui peuvent s'exprimer en verbes d'action par : « cibler - attirer - intégrer - impliquer - motiver - faire évoluer - former - qualifier - fidéliser - adapter - dynamiser » ?

Dans une approche « rationnelle » l'entreprise ne se réfère plus à la conception classique de la direction reliée au triptyque « prévoir, diriger, contrôler » ou « concevoir, coordonner, contrôler ». Désormais, elle doit tendre vers un système intégré dans un environnement « global » qui s'illustre par une nouvelle dynamique unificatrice de toutes les dimensions politiques, juridiques, économiques, sociales, technologiques et écologiques.

L'approche la plus réaliste ne serait-elle pas celle qui prend en compte la spécificité des problèmes des entreprises tunisiennes. Et pour réussir une réelle concertation entre employeurs d'une part et les salariés d'autre part l'entreprise tunisienne ne doit-elle pas adapter les structures de dialogues à la culture d'un pays en quête de développement.

Bibliographie

AHMED SLIM « Image de la performance des entreprises : des représentants scientifiques aux représentants sociales », actes de colloque sur la performance théorie, perception, pratique, édition C.L.E 1992.

Dictionnaires LE ROBERT, édition France Loisir 123, Boulevard de Grenelle, Paris, 2002-VUEF.

CAROLL and BUCHHOLTZ, Business and society ethics and stakeholder, Management, Fourth Edition, 2 Janvier 1999. South Western Thomson Learning.

Convention internationale (n° 81) sur l'inspection du travail dans l'industrie et le commerce, du 11 août 1947.

Code du travail loi n° 66-27 du 30 Avril 1966, abrogée par la loi n° 29-94 du 21 Fevrier 1994.

CAROLL and BUCHHOLTZ, Business and society ethics and stakeholder, Management, Fourth Edition, 2 Janvier 1999. South Western Thomson Learning.

Discours de présentation du 4e plan (1973-1976) à l'Assemblée Nationale prononcé par le Premier Ministre Hédi Nouira , introd. au volume du 4e Plan. le 5e plan de développement économique et social 1977-1981.

FILSER Marc, les canaux de distribution : description, analyse, gestion, Edition Vuibert gestion, Paris, juillet de 1989.

MOHAMED FRIOUI, Article de recherche in Revue économie gestion du centre de recherche de la Faculté de droit de Sousse, Tunisie, année 1998.

GUERIN, G. & WILLS, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines. Gestion, 27

GHERZI, Organisation, Zurich Etude stratégique du secteur textile-habillement tunisien, 1999.

HENRY SAVALL : à la recherche des coûts et performances cachées de l'entreprise, Revue française de gestion n° 18 décembre 1978.

J. IGALENS et JP GON M.JORAS « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE » colloque AGRH "RH : innovons !" - Grenoble - novembre 2003.

J .IGALENS et M.JORAS « Le rapport de responsabilité sociale de l'entreprise » - actes de la XXIe université d'été de l'IAS-2003.

JL CERDIN « Vers quelles innovations RH dans les entreprises françaises ? » AGRH - 2003.

L. ZSOLNAI et G.WOJCIECH (Eds) (2OO2), Ethics and the Future of Capitalism, Transaction Publishers, New Brunswick & London.E. J. TEAL et A. B. CAROLLA. (1999), « Moral reasoning skills : Are entrepreneurs different ? Journal of Business Ethics, Vol. 19, Issue 3, Part 2, Apr.

L. STERN et A. ELANSARY, Marketing channels, 2e édition,printice hall,englewood cliffs,new jersey 1982.

LIVRE VERT, 2001., « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles, COM 366 final.

M. Despax : "Observations sur le droit du travail tunisien depuis l'indépendance", I.B.L.A,1961.

Normes Internationales du travail relevant de la compétence de l'inspection du travail : BIT, Genève, 1re Ed, 1990.

P.S.D : La politique contractuelle et les événements de janvier 1978 ; Ed.Dar El Amal.

R. GODIN « Former pour l'entreprise : notre métier » - séminaire d'accueil Centre de formation CCI 82 reposant sur deux axes complémentaires : Performance de l'Entreprise- Compétence à l'Emploi.

Recommandation (n°133) sur l'inspection du travail (agriculture),1969. Ratifié par la Tunisie (décret du 25 Avril 1957, J.O. N° 34 p 503). L'unification de fait a été légalisée en Tunisie par l'article 170 du code du travail promulgué le 30 avr**il 1966.**

Recommandation (n° 82) sur l'inspection du travail (mines et transports),1947 ; **Convention (n° 129)** sur l'inspection du travail (agriculture), 1969.

TRIONPHE C E, (2003) « La responsabilité sociale : un concept à faire vivre », Entreprise et carrières, n° 654, du 28 Janvier au 3 février.

Werner International, Labor Cost Comparison, spining,weaving, summer 94,N-Y,USA.

L'évaluation du risque social : de la détection des sources de tension à la formulation de propositions d'action.

Hubert LANDIER
Consultant
Directeur
Groupe Management social
hlandier@club-internet.fr

Contrairement à d'autres formes de risques que doit assumer l'entreprise, qu'il s'agisse du risque incendie ou du risque de change, le « risque social » n'a fait jusqu'à présent l'objet que de rares essais d'analyse. Cette carence n'a rien d'étonnant ; le risque social, en effet, est étroitement lié aux conditions locales dans lesquelles s'inscrit l'activité de l'entreprise. Il ne se présente pas dans les mêmes conditions en France, en Allemagne, au Japon ou aux Etats Unis. Les approches universalistes du management, telles qu'elles ont pu être formulées dans un contexte nord-américain, ne sauraient ainsi rendre compte, dans ce qu'ils peuvent avoir de spécifiques, des comportements du salarié français et des actes qui, venant de la Direction de l'entreprise dans laquelle il travaille, revêtent à ses yeux une portée symbolique parfois insupportable.

Pour cette raison, et pour d'autres, les dirigeants d'entreprise, lorsqu'ils se trouvent confrontés à un conflit social, se laissent fréquemment surprendre, cèdent à la panique et en viennent à imputer leurs déboires à une détestable intention de nuire, venant de certains de leurs interlocuteurs syndicaux. Cette réaction en forme d'accusation ne fait que dissimuler, en fait, leur ignorance des causes du conflit. Or, celui-ci se présente le plus souvent comme le résultat d'erreurs de management. S'il y a eu conflit, c'est le plus souvent qu'on a négligé de multiples micro-motifs de mécontentement, mal évalué ce que seraient les réactions des salariés à une décision ayant des effets sur leur avenir professionnel, laissé se propager des rumeurs sans fondement, voire même absurdes, ou laissé s'installer une ambiance peu propice à des relations de confiance tout au long de la chaîne hiérarchique.

La prévention des conflits commence ainsi par un effort d'écoute et de compréhension des réactions des salariés face aux décisions de la Direction et aux conséquences qui en résultent pour eux. Faute de quoi, l'entreprise risque de se heurter à des manifestations collectives de colère qu'elle aurait parfaitement pu éviter.

1. L'entreprise autiste face aux motifs de tension sociale

Le manager tend spontanément à se laisser enfermer dans les certitudes qui l'animent, à s'abriter derrière les principes d'action qui le guident, tels qu'ils résultent de sa formation et de son expérience (ou de son défaut

d'expérience), et à se concentrer sur la problématique correspondant aux objectifs qu'il s'est fixés ou qui lui ont été assignés. Naturellement, il en vient à considérer que ce qui importe pour lui va de soi pour ses collaborateurs, que ce qui à ses yeux paraît rationnel doit l'être aussi pour les autres, et qu'il ne saurait y avoir pour eux d'autre sujet de préoccupation que ceux qui l'animent, ou d'autre point de vue que celui qu'il estime être pertinent.

Il s'agit là, bien entendu, d'une grossière erreur, qui le conduit à ignorer la façon dont son comportement sera interprété par d'autres et à négliger ce qui importe à leurs yeux. Ce qu'alors il ne voit pas, c'est que des décisions qui lui paraissent rationnelles peuvent sembler totalement irrationnelles, voire absurdes, pour les salariés auxquelles elles s'imposent, que ce qui peut sembler négligeable à ses yeux peut être au contraire de la plus haute importance pour eux, que ce qui peut lui paraître acceptable peut être selon eux totalement inadmissible, et ceci pour des raisons qui lui échappent.

Etant ainsi enfermé dans ses certitudes, le manager va alors en venir à interpréter de façon erronées les réactions du corps social que constitue l'entreprise :

- *« tout va bien »* : l'absence de réactions de mécontentement peut être considérée comme le signe de ce que les salariés se montrent satisfaits de leur situation ; pourtant, ce peut être le calme qui précède la tempête ; si en effet les motifs personnels de mécontentement ne s'expriment pas, ce n'est pas pour autant qu'ils n'existent pas ; simplement, chacun les garde pour soi jusqu'au jour où « la goutte d'eau qui fait déborder le vase » provoque une réaction collective de « ras-le-bol » ;
- *« leur comportement est irrationnel »* : il l'est peut-être aux yeux des dirigeants, mais il ne l'est pas nécessairement aux yeux de ceux qui expriment leur exaspération ; ce qui importe à leurs yeux n'est pas nécessairement ce qui semble important aux dirigeants ; des problèmes d'apparence négligeable pour ceux-ci peuvent revêtir une importance décisive aux yeux de ceux dont ils polluent quotidiennement l'existence ; des actes d'apparence anodine en viennent alors à revêtir une forte charge symbolique ou se heurter à des objections inattendues ;
- *« c'est la faute aux meneurs »* : les représentants du personnel, dès lors qu'ils s'opposent à la Direction, font souvent l'objet d'appréciations très négatives ; ils seraient ignorants des réalités économiques, vindicatifs, et leur comportement, parfois violent, s'expliquerait par de viles motivations : haine, jalousie, désir de revanche ou besoin de se mettre en avant ; or, de telles accusations, faut-il le préciser, n'ont souvent qu'un lointain rapport avec les mobiles qui les animent.

Il s'agit donc là d'autant d'interprétations qui, venant du manager, représentent une sorte d'autisme face aux réactions du corps social ; l'aptitude à anticiper les tensions et à prévenir les conflits exige ainsi un développement de la « veille sociale » et, en premier lieu, de la capacité à comprendre que l'autre ne se comporte pas nécessairement comme on le ferait soi-même. Il ne se fonde pas sur les mêmes éléments d'information, ne se laisse pas guider selon les mêmes principes, n'a pas les mêmes intérêts ; il en résulte que des faits identiques n'ont pas pour lui la même signification que celle qu'on leur accorderait soi-même.

2. La nécessité de comprendre la nature des irritants

Le calme, donc, peut être trompeur ; l'absence de réactions collectives ne signifie pas pour autant que les salariés interprètent correctement les faits et gestes de la Direction, ni qu'ils en soient satisfaits. Un certain nombre d'indices peuvent alors servir de signaux avertisseurs, par exemple :

- Une montée de l'absentéisme de courte durée.
- Une vague de démission et de demandes de mutations.
- Une progression des incidents : malfaçons, négligences, allant parfois jusqu'à des cas de sabotage délibéré.
- Une tendance à la transgression des consignes.
- Un manque de coopération entre des personnes ou entre des services appelés à travailler ensemble…

Ces indices peuvent faire l'objet d'indicateurs chiffrés : absentéisme, turn over, etc.

Toutefois :

- Tous ne sont pas chiffrables.
- La volonté de disposer d'un « tableau de bord » ne doit pas conduire à l'élaboration d'une « usine à gaz » dont on attendrait des prévisions quasiment infaillibles,

l'interprétation qu'on peut en proposer importe plus que la précision des données recueillies.

Ces indices, en outre, sont le signe de ce qu'il y a « quelque chose qui ne va pas », mais il ne disent pas ce qui ne va pas et pourquoi. Il faudra, pour le savoir,

aller plus loin dans l'analyse. Parfois les causes peuvent sembler évidentes ; le changement de statut d'EDF-GDF, par exemple, aura suscité de larges mouvements d'opposition à une décision politique perçue comme « idéologique » et considérée par beaucoup comme étant contraire aux intérêts de l'entreprise, de ses agents, voire des clients eux-mêmes ; derrière cette cause évidente, toutefois, il convient de bien considérer que cette opposition aura également exprimé des craintes fondées sur ce que perçoit le personnel de l'évolution de ses conditions d'emploi au cours de ces dernières années ; la « privatisation » aura ainsi été interprétée comme l'aboutissement d'une évolution, déjà en cours, et qui est perçue négativement, notamment par les anciens.

Parfois au contraire les causes de tension peuvent sembler difficiles à comprendre. Le conflit éclate alors que la Direction ne s'y attendait pas et pour des raisons qui peuvent lui sembler futiles. Mais c'est que cette cause immédiate dissimule une accumulation de mécontentements et de frustrations qui n'attendaient que cette occasion pour s'exprimer. L'évènement qui a directement provoqué le conflit n'aura eu cet effet que parce qu'il intervenait dans un contexte propice à l'explosion de colère. Ce qui s'exprime alors collectivement, c'est une accumulation de griefs souvent très personnels. Et c'est la nature des irritants[1] ainsi accumulés qu'il s'agit alors de prendre en considération afin d'y mettre fin et d'éviter que l'explosion ne se reproduise. Reste à savoir en quoi ils consistent.

Par « irritants », on entendra dans ce qui suit certaines conditions concrètes de son travail qui sont pour la personne autant de causes de désagrément ou de frustration. Il s'agira par exemple de l'absence d'informations sur les possibilités d'évolution, ou encore, de salaires « au mérite » distribués d'une façon jugée inéquitable, ou encore d'une demande d'amélioration jugée importante mais laissée sans réponse.

Théoriquement, de tels irritants ne devraient pas exister : les possibilités d'évolution professionnelle devraient être connues, les salaires au mérite faire l'objet de décisions rationnelles fondées sur des critères objectifs admis comme tels et les demandes d'amélioration faire l'objet d'une réponse rapide, qu'elle soit positive ou négative. Et pourtant, bien souvent, ce n'est pas le cas. Or cela, la Direction ne le sait pas toujours, de sorte qu'elle prend alors ses désirs pour des réalités ; les choses, sur le terrain, se passent autrement que ce qu'elle imagine. L'idéal serait que l'encadrement intermédiaire soit en mesure d'éviter l'accumulation d'irritants ou d'y mettre fin, mais, bien souvent, tel n'est pas le cas, soit qu'il n'en ait pas perçu l'existence, soit qu'il n'ait pas les moyens d'y mettre fin, soit qu'il n'en ait pas le temps, étant jugé sur d'autres priorités, soit qu'il considère que tel n'est pas son rôle.
Seule une enquête, réalisée d'une façon indépendante par un intervenant extérieur à l'entreprise, permettra alors d'en révéler l'existence.

3. Les irritants les plus fréquents

Les mêmes causes produisant les mêmes effets, l'expérience atteste que les mouvements de grève, quelles qu'en soient les circonstances particulières, se fondent le plus souvent sur une accumulation d'irritants qui, d'une entreprise à l'autre, sont souvent les mêmes. On trouvera ci-dessous une liste d'une trentaine de ces irritants, que l'on peut considérer comme étant les plus fréquents, au moins dans le contexte des entreprises implantées en France.

Cette liste a été établie à partir des résultats de trente-trois enquêtes de climat social menées entre 1996 et 2004 dans des entreprises de différents secteurs d'activité (industrie, distribution et services), d'origine française ou étrangère (Etats Unis et Japon), soit un total de 69 établissements dont le plus petit occupait une cinquantaine de personnes et le plus grand un peu plus de 10 000. Ces enquêtes, réalisées à la demande de la Direction générale de l'entreprise ou parfois du chef d'établissement, ont été menées selon la méthodologie du « rapport d'étonnement »[2] sous forme d'entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure à une heure et demie auprès d'un total de quelque 1200 personnes choisies de façon à constituer un panel représentatif du personnel, dans toute sa diversité, de l'établissement considéré (ce panel incluant le plus souvent les représentants du personnel). Dans la plupart des cas, ces enquêtes portaient sur des établissements où la Direction avait dû faire face à un conflit social récent et cherchait à en comprendre l'origine, ou pressentait l'existence de tensions sans parvenir à en préciser les causes exactes. Il s'agissait donc de motiver des priorités d'action visant à assainir la situation en mettant fin aux irritants repérés comme étant la principale origine des mécontentements du personnel.

.

[1] Cf. Hubert Landier et Daniel Labbé, Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise, Editions Liaisons, 2003.

[2] Le « rapport d'étonnement» constitue une marque déposée par MCS.

Les interviews ainsi recueillies ont fait, au terme de chacune des enquêtes, l'objet d'une analyse visant à repérer les sources principales de mécontentement, telles qu'elles contribuaient à expliquer l'origine véritable des tensions constatées[3], indépendamment des revendications, souvent d'ordre salarial, mises en avant par les représentants du personnel. Ces revendications, en effet, visent à unifier les salariés autour de thèmes simples, d'intérêt commun, mais qui tendent à dissimuler les raisons que chacun peut avoir d'être personnellement insatisfait. Avec le recul, il apparaît que celles-ci peuvent être classées en une trentaine de thèmes, eux-mêmes susceptibles d'être classés en quelques grandes catégories[4]. La liste établie de cette façon, et que l'on trouvera ci-dessous, montre ainsi que la plupart des conflits sociaux peuvent être considérés comme étant le produit d'erreurs de management, parfois au plus haut niveau, ou de déficiences dans la mise en œuvre des orientations ou des méthodes de management définies par la Direction générale.

Celles-ci relèvent notamment :

- D'erreurs d'appréciation quant à la façon dont seront interprétées des décisions adoptées loin des conditions concrètes de leur application.
- D'illusions quant aux réactions du personnel.
- De déficiences, par rapport à ce qui en est attendu, dans le comportement de l'encadrement intermédiaire et de proximité.

En résumé, venant d'une source extérieure et au terme d'une démarche fondée sur une méthodologie précise, le « rapport d'étonnement » va, soit confirmer à la Direction ce qu'elle pressentait, soit l'amener à découvrir l'importance d'irritants auxquels elle n'accordait qu'une faible importance, soit même en découvrir l'existence. Un tel repérage permettra, dans un second temps, d'évaluer le risque social qu'ils représentent, puis de définir les actions correctives propres à éviter qu'il ne s'ensuive des conséquences préjudiciables à la bonne marche de l'entreprise, qu'il s'agisse d'un mouvement de grève ou, ce qui est souvent moins visible mais plus fréquent, de la perte d'efficacité collective résultant d'une démotivation du personnel.

Liste des irritants les plus fréquents détectés à l'occasion d'enquêtes de climat social

Le comportement de la Direction

- Éloignement des centres de décisions.
- Absence de reconnaissance pour le travail accompli.
- Manque de respect.
- Incapacité à présenter un projet mobilisateur.
- Manque de cohérence visible de l'équipe de direction.

Le comportement de l'encadrement

- Définition insuffisante des rôles respectifs du n+1 et du n+2.
- Présence insuffisante sur le terrain.
- Comportement autoritariste.
- Incapacité à animer et à réguler l'équipe.
- Incapacité à faire progresser les personnes.
- Existence d'ordres et de contre-ordres.
- Absence d'informations claires et complètes.
- Absence de réponse aux questions et aux suggestions d'amélioration.
- Défaillances dans le traitement des symboles.

La composition sociologique de l'établissement

- Querelles entre anciens et nouveaux.
- Déséquilibre démographique excessif en faveur des anciens ou des jeunes.
- Absence d'une représentation fidèle des griefs et des desiderata du personnel.
- existence de groupes sociaux fortement typés du point de vue ethnique, sociologique ou professionnel.

La mise en œuvre des méthodes de management

- Informations générales insuffisantes.
- Incompréhension des modes de fonctionnement de l'entreprise.
- Absence d'entretiens périodiques sérieusement faits.
- Mesures salariales individuelles différenciées mais non justifiées de façon claire.

[3] Soit à l'occasion d'un conflit, ,soit constat ayant été fait d'un certain nombre d'indices représentant autant de signaux avertisseurs.

[4] Cette liste fait l'objet de plus amples commentaires ainsi que d'illustrations dans Hubert Landier et Daniel Labbé, Le management du risque social, Editions d'orgna isation, 2004.

- Possibilités d'évolution insuffisantes ou répondant à des règles insuffisamment claires entraînant un sentiment d'injustice ou d'inéquité.

La perception de l'avenir

- Incertitude en ce qui concerne la pérennité de l'établissement ou de l'emploi.
- Incertitude en ce qui concerne les intentions de la Direction.
- Evolution défavorable des métiers pratiqués.
- Risque d'insuffisance des compétences requises et donc de déclassement des personnes.

Les rapports de l'entreprise à son environnement

- Relations difficiles avec les usagers ou les clients.
- Evolution insuffisamment comprise des modes de fonctionnement entre l'entreprise et ses partenaires.
- Changement imposé du cadre institutionnel.

4. De l'évaluation du risque social à la décision d'action

L'enquête permettra, à partir de la liste ci-dessus (mais bien évidemment sans que celle-ci puisse être considérée comme exhaustive), d'établir quels sont les irritants qui contribuent à expliquer une dégradation grave du climat social dans l'entreprise considérée.
Spontanément, les personnes interviewées moyennant une garantie de confidentialité les mettent en avant, parfois avec violence et en en tirant des conclusions souvent exagérées quant au comportement de la Direction à leur égard (« ils nous méprisent »). Ce repérage ayant été fait, il sera possible d'en déduire les conséquences possibles en se fondant sur le scénario du pire ; il sera par exemple possible de prévoir :

- Le départ à la concurrence des meilleurs experts de l'entreprise.
- Une diminution significative du rythme de travail et de l'efficacité collective de ceux qui resteront.
- Une montée en puissance de la tendance syndicale la plus radicale au détriment des représentants du personnel plus modérés.
- Un ou plusieurs débrayages de démonstration susceptibles de déboucher sur des mouvements de grève plus longs.
- Une information dans la presse susceptible d'entraîner de conséquences négatives sur l'image de l'entreprise[5].

A partir de là, la Direction doit se poser trois questions :

- Quel sera le coût, immédiat et à terme, direct et indirect, de la réalisation, totale ou partielle, d'un tel scénario ? Il peut arriver, par exemple, que l'entreprise soit conduite à éviter, à tout prix, un conflit social qui aurait des conséquences gravissimes en ce qui concerne ses relations avec ses clients ;
- Quel est le degré de probabilité d'un tel scénario ? Il se peut, par exemple, qu'un confit paraisse inévitable au point qu'il soit préférable, selon la Direction, non seulement de s'y préparer, mais de le provoquer dans les conditions qui lui sembleront les moins dommageables (ce sera ainsi le cas s'il s'agit d'en finir avec des pratiques jugées insupportables, venant de certaines catégories professionnelles susceptibles, par leur comportement, de mettre en danger l'existence même de l'entreprise) ;
- Quelles actions mener afin de faire disparaître les irritants et de réduire le risque social correspondant ? De telles actions, en effet, représentent parfois un coût qui demande à être mis en regard de l'avantage que l'on espère en tirer. Un programme de formation de l'encadrement, par exemple, représente un choix d'investissement duquel l'entreprise attend une plus grande efficacité collective.

De tels choix, cependant, se heurtent à des difficultés dont il convient de ne pas mésestimer l'importance :

- Le risque social se révèle difficile à quantifier, qu'il s'agisse de la probabilité pour qu'intervienne un sinistre ou du coût qu'il est susceptible de représenter pour l'entreprise ; dans l'évaluation de celui-ci, il faut en effet tenir compte des coûts directs (pertes d'exploitation, dégradation éventuelle de marchandises ou de matériel, frais de justice) ou des coûts indirects (perte de clients, dégradation de l'image de l'entreprise) ; il en résulte que la rentabilité de l'investissement représenté par une action préventive est difficile à justifier et qu'il risque de passer après des actions dont le R.O.I. paraît plus simple à évaluer ; Les instruments d'évaluation du coût d'un « sinistre social » et de la probabilité pour qu'il survienne restent ainsi largement à affiner et supposeront un travail interdisciplinaire faisant notamment appel aux techniques assurantielles ;

[5] Ces prévisions correspondent à un cas réel ; elles se sont en partie réalisées peu après l'enquête.

- La prise en compte du risque social par l'entreprise est largement fonction de l'importance respectivement accordée aux différents fonctions ; dans la distribution, par exemple, l'importance primordiale accordée à la fonction commerciale a souvent pour effet de conduire l'encadrement opérationnel à négliger la dimension sociale de la vie de l'entreprise ; de même, les entreprises dominées par une politique fondée sur la recherche de la rentabilité financière à court terme, peuvent être conduites à prendre des décisions dont les conséquences, en termes de risque social, sont insuffisamment prises en considération ; c'est le rôle de la fonction RH, par rapport notamment à la fonction commerciale et à la fonction financière, qui est donc ici en cause : s'agit-il d'une fonction jugée secondaire ou d'une fonction déterminante pour la réussite de l'entreprise ?

5. De la détection des irritants aux préconisations d'action

L'entreprise ayant procédé au repérage des principaux irritants susceptibles de compromettre la qualité de son climat social et, jugeant préjudiciable la dégradation de celui-ci, ayant décidé d'y remédier, il lui reste à passer à l'action. Le plan qu'elle devra mettre en oeuvre passera le plus souvent par la combinaison de différents moyens.

En premier lieu, il s'agira de remédier aux défaillances révélées par le rapport d'étonnement en matière de management : entretiens d'évaluations pas faits ou bâclés, augmentations individuelles de salaires réparties sans explication, absence d'information sur les possibilités d'évolution, etc., constituent autant d'irritants qui nécessiteront, soit une mise en oeuvre plus rigoureuse de la politique sociale telle qu'elle a été définie par la DRH, soit la formalisation de méthodes de management jusqu'alors laissées à la discrétion de l'encadrement intermédiaire ; il conviendra ainsi de prendre garde à deux tendances naturelles :

- La formation, sans que la Direction n'y prenne garde, d'un décalage entre les principes définis aux sommet et la façon dont ils sont effectivement mis en œuvre sur le terrain.
- La priorité accordée par l'encadrement intermédiaire à la réalisation de ses objectifs opérationnels au détriment des principes de management formulés par la DRH.

Un plan d'action visant à éliminer les irritants passe ainsi le plus souvent, au-delà des méthodes de management proprement dites, par une sensibilisation de toute la chaîne hiérarchique à l'importance d'un climat social « positif », à la contribution qu'il représente pour la réussite de l'entreprise et au comportement qu'il requiert, venant de l'ensemble de l'encadrement ; il s'agira notamment de contrer la tendance, venant de certains managers, à vouloir se décharger de ses responsabilités humaines sur la fonction RH, voire à critiquer celle-ci au point de refuser de mettre en œuvre ses directives et ses recommandations. Un programme bien conçu pourra notamment aborder :

- Les enjeux d'une amélioration du climat social.
- Le rôle des différents acteurs au sein de l'entreprise, et notamment celui de l'encadrement et des représentants du personnel.
- Les principes fondamentaux du droit du travail.
- le comportement concret à adopter dans les situations courantes de la vie de travail et dans la mise en œuvre de ses principes de management.
- La détection des tensions sociales et l'action à mener en vue de combattre la formation des irritants.

L'amélioration du climat social passe également par une amélioration de la qualité des relations avec les représentants du personnel ; la multiplication des sources de tension va souvent de pair avec une dégradation des rapports sociaux et les représentants du personnel sont vite perçus comme étant à l'origine des difficultés auxquelles se heurte l'entreprise dans ses relations avec les salariés ; une telle mise en accusation s'accompagne de jugements de valeur, sur leur comportement, qui – on l'a dit plus haut - ne correspondent pas toujours avec la réalité ; en outre, la dégradation des rapports sociaux est souvent le résultat cumulé de pratiques inadéquates venant de l'encadrement à l'égard des représentants du personnel, ou du moins de certains d'entre eux. L'entreprise devra donc s'efforcer de promouvoir :

- Un comportement « intelligent », venant de l'encadrement, à l'égard des représentants du personnel.
- Des pratiques visant à limiter les abus (qu'ils viennent de l'encadrement à l'égard des représentants du personnel ou de ces derniers, dans leur façon de s'acquitter de leur mandat).
- Une politique de relations sociales visant à promouvoir un comportement « intelligent », venant des représentants du personnel, et valorisant la fonction qu'ils occupent de telle sorte qu'elle suscite des vocations de qualité.

Un plan d'ensemble visant à réduire le risque social, enfin, doit tracer des perspectives afin que les salariés se sentent réellement partie prenante de l'entreprise.

Cela suppose :

- Une politique d'information qui aille au-delà des informations au jour le jour, telles qu'elle sont nécessaires à chacun pour effectuer son travail, et qui aborde les perspectives qui s'ouvrent à l'entreprise et à ceux qui y travaillent.
- Une reconnaissance de la contribution de chacun, celle-ci passant fréquemment, dans les entreprises françaises, par une politique d'intéressement aux résultats.
- La définition d'objectifs qui fassent réellement sens, ce qui suppose que chacun s'y reconnaisse.

On ne saurait oublier, enfin, le fait que l'entreprise est une affaire d'hommes et que les relations humaines sont sans cesse à réinventer. C'est lorsque dirigeants et managers croient avoir trouvé le secret d'un parfait équilibre que commencent les illusions qui les conduiront aux difficultés qu'ils s'imaginaient avoir définitivement conjuré. Dans ce domaine aussi, l'accoutumance au risque n'est pas le moindre des dangers.

Responsabilité sociale d'entreprise, stratégie de communication et performance durable : à la recherche d'une conciliation.

Essai d'approche d'une entreprise publique tunisienne

Saloua LANGAR

Administrateur général
à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale
de Tunisie,
Enseignante vacataire
Institut supérieur de gestion de Tunis, Tunisie
et Institut supérieur de comptabilité
et d'administration des entreprises.
saloualangar@yahoo.fr

1. RSE : A la recherche d'une définition

La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est un concept qui a fait et fait encore couler beaucoup d'encre depuis quelques années. La RSE a été définie dans le livre vert de la Commission en 2001 comme suit : « Etre 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 définition de la RSE dépend du contexte réglementaire, culturel, social, économique et environnemental. C'est aussi une démarche volontaire et un processus interactif caractérisé par une diversité d'approches et de parties prenantes.
L'entreprise est un des acteurs essentiels de la vie économique et sociale dans le sens où elle est en prise à de nombreuses contraintes. La RSE apparaît être une de ces contraintes, d'autant plus que les ressources humaines sont une des parties prenantes les plus sensibles de l'entreprise.
Par ailleurs, il est nécessaire de promouvoir la cohérence du concept, de le rendre plus accessible et lui conférer une certaine crédibilité. En effet, la clarification du concept, l'identification des acteurs et de la valeur ajoutée en termes de performance économique et sociale est nécessaire pour mieux appréhender la RSE.
Le concept donne naissance à un nouveau vocabulaire issu des réflexions à ce sujet en l'occurrence citoyenneté d'entreprise, gouvernance d'entreprise et entreprise responsable.

De plus, Decock Good[1] (2000) définit aussi la RSE comme suit : « La RSE procède selon laquelle les entreprises par delà les prescriptions légales ou contractuelles ont une obligation envers les acteurs sociaux ».
C'est un contrat social qui s'établit entre l'entreprise et les parties prenantes permettant de répondre à 8 objectifs selon Decock Good[2] (2000), à savoir :

- Répondre à des pressions externes
- Répondre à des pressions internes
- Adopter une éthique d'entreprise
- Améliorer l'image de l'entreprise
- Gérer et améliorer la position concurrentielle
- Gérer l'incertitude liée à la législation
- Réduire les coûts
- Créer une culture d'entreprise.

[1] Decock Good C (2000). Les déterminants de la responsabilité sociale d'entreprise, le cas du mécénat. Thèse soutenue à Paris IX.

[2] Decock Good C (2000). Construction d'un indice de réputation sociale et application empirique. Congrès de l'AFC, volume 21.

Ainsi, les questions qui se posent sont les suivantes :

- Comment concilier la stratégie d'entreprise et la RSE pour améliorer durablement la performance ?
- Comment intégrer la RSE à la stratégie de communication ?

2. RSE et stratégie d'entreprise

Jacques Igalens[3] (2003) affirme que : « La fonction de Directeur des Ressources Humaines pourrait évoluer dans les années à venir, alors que le mode des activités des entreprises est en train de changer. L'augmentation de la RSE, les relations privilégiées entre les partenaires sociaux, les salariés et les personnes en charge des ressources humaines, sont autant de raisons qui expliquent le glissement nécessaire de la fonction de Directeur des Ressources Humaines vers celle de Directeur de la responsabilité sociale ».
La RSE est une nouvelle façon d'aborder la Gestion des Ressources Humaines. Parmi les interlocuteurs de l'entreprise, les ressources humaines deviennent des parties prenantes privilégiées et en ce sens sont de plus en plus impliquées dans la politique de développement durable globale des entreprises.
La RSE ne peut être viable que si elle est intégrée à la stratégie générale de l'entreprise favorisant l'amélioration de la performance durable. Celle-ci est devenue un thème central du débat économique et social.

En effet, l'objectif de l'entreprise étant d'assurer durablement sa compétitivité et elle ne peut plus continuer à retenir pour l'évaluation de sa performance uniquement les indicateurs économiques et financiers mais doit en permanence réagir aux besoins et attentes de ses parties prenantes.
Il est, donc, essentiel que toutes les ressources humaines soient impliquées dans le concept de la RSE, qu'elles le connaissent et soient informées des actions concrètes de leur entreprise et surtout qu'elles y participent et se sentent fédérées autour de ce concept.
Le seul critère de la performance était uniquement celui de la performance économique. La contrainte économique pousse de plus en plus les entreprises à intégrer la dimension externe « clients » dans leur responsabilité même si l'objectif à travers cela est d'asseoir un meilleur développement économique grâce à la satisfaction de la clientèle.

3. RSE et stratégie de communication

La RSE doit être appréhendée comme une gestion et surtout en tant que processus interactif. Elle suppose à la fois l'anticipation, la communication judicieusement mise en œuvre, un minimum de transparence ainsi que des outils d'évaluation. Pour devenir réellement légitime, la RSE doit être menée avec stratégie et s'insérer dans une démarche globale. En effet, la RSE recouvre une responsabilité globale de l'entreprise impliquant celle-ci à assumer les conséquences de ses actes et d'en rendre compte à ses parties prenantes.
La communication sur les valeurs sociales est considérée comme un moyen de gestion avec les parties prenantes et un moyen de véhiculer une image institutionnelle de l'entreprise.
Il faut ajouter une chose essentielle dans l'appréhension du concept de la RSE à savoir l'image institutionnelle de l'entreprise. En effet, la valeur des entreprises est fortement liée à son image.
La communication sur la RSE serait donc à l'avantage de l'entreprise, elle assure une stabilité sociale accrue, une réponse favorable aux attentes des clients et surtout un sentiment de loyauté vis-à-vis aussi bien des ressources humaines que des clients de l'entreprise.
Concernant les vecteurs de communication sur la RSE, les entreprises disposent d'outils traditionnels et de supports spécifiques.
Parmi les outils traditionnels, nous citons la publicité permettant de transmettre des informations persuasives sur le marché.
Le choix de la RSE comme nouvel axe de communication publicitaire implique une reformulation du message.

Ainsi, la RSE serait l'idée principale que l'entreprise cherche à transmettre à travers ses messages publicitaires, la représentation essentielle qu'elle désire suggérer dans l'esprit du consommateur vis-à-vis du produit ou des services.
Parfois, la communication hors média concerne les produits ou services mais aussi tout message susceptible d'influencer favorablement sur le développement global de l'entreprise. La RSE offre l'opportunité d'acquérir en matière sociale une image positive plus large.
Les relations publiques peuvent être très variées : la participation ou organisation des colloques, de débats axés sur des thèmes sociaux…

[3] Igalens Jacques (1993). Cité dans l'enquête collective : RSE : maturité du concept. Maîtrise développement des Ressources Humaines et communication, CELSA, année universitaire : 2003-2004.

L'entreprise responsable peut accroître ses performances tout en donnant un sens à son développement, un visage plus humain à l'économie mais la performance sociale ne peut pas exister sans la performance économique et si celle-ci est présente, la performance sociale a un effet accélérateur sur celle-ci.
L'entreprise socialement responsable est celle qui a pris l'engagement de collaborer avec ses ressources humaines et les membres de leur famille et la société dans son ensemble dans le but d'améliorer la qualité de vie de ces parties prenantes.
A mesure que la RSE prend de l'importance, les demandes de preuve de performance affluent de la part de toutes les parties prenantes.
La performance économique n'est durable que si l'entreprise réussit à prendre en compte les attentes de ses ressources humaines.
La culture d'entreprise peut fournir un fondement solide à partir duquel s'intègre la RSE dans la stratégie. La solide confiance dans le dialogue avec les parties prenantes est nécessaire.
La performance durable s'appuie sur quatre paliers à savoir les valeurs, le marché pour la compétitivité, les ressources humaines pour la productivité et les métiers pour la rentabilité.
L'investissement sur ces quatre piliers est une garantie de vitalité, de compétitivité, de productivité et de rentabilité. Chaque pilier entretient avec les autres piliers une relation synergique substantielle.
Aussi, la performance durable repose sur une allocation des ressources qui concilie les attentes des clients et des ressources humaines et s'intéresse aux indicateurs de création de valeur.
Le cœur de la performance durable peut se résumer à deux notions extrêmement simples à savoir la croissance du résultat car elle est le véritable témoignage de la performance client et le résultat opérationnel car il traduit la capacité de l'entreprise à exploiter au mieux ses ressources.

Après avoir passé en revue ces différentes approches, nous allons voir comment à travers le cas d'une entreprise publique tunisienne en l'occurrence la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), jouant un rôle important dans la responsabilité sociale va t-elle via sa stratégie de communication tendre vers l'atteinte de la performance durable.

4. Présentation et organisation de la CNSS

Créée par la loi n°60-30 du 14 décembre 1960, la CNSS est une entreprise publique appelée à gérer les régimes privés de sécurité sociale en Tunisie.
Il s'agit en l'occurrence du régime des salariés non agricoles, du régime des salariés agricoles et agricoles améliorés, du régime des étudiants, du régime des travailleurs tunisiens à l'étranger, du régime des catégories des travailleurs démunis dans les secteurs agricole et non agricole et du régime des artistes, créateurs et intellectuels.
Les prestations de la sécurité sociale gérées par la CNSS sont les assurances sociales, les prestations familiales, les pensions de vieillesse, d'invalidité et de survie, la réparation des préjudices résultant des accidents du travail et des maladies professionnelles, le fonds de garantie de la pension alimentaire et de la rente de divorce, les prêts consentis aux assurés sociaux, aux employeurs et aux étudiants et l'action sanitaire et sociale.
Par ailleurs, la Caisse gère des conventions bilatérales conclues entre la Tunisie et certains pays qui accueillent un nombre important de ressortissants tunisiens.
Ainsi, la Caisse a étendu la couverture sociale à la quasi-totalité de la population active. De ce fait, le taux de couverture sociale de la CNSS est estimé au 31.12.2003 à environ 77% pour tous les régimes.
La Caisse a, par ailleurs, principalement pour objectifs d'une part d'améliorer la couverture sociale et de rationaliser les méthodes de gestion et d'améliorer la qualité des services d'autre part. Aussi, elle est soucieuse d'agir contre les exclusions sociales surtout dans le domaine des aides aux personnes nécessiteuses et de favoriser la cohésion sociale, de préserver et de consolider les acquis en matière de sécurité sociale et de prendre en charge la vie de l'individu dès sa naissance jusqu'après son décès.

La CNSS comporte des structures centrales et régionales. Elle est dotée de 40 Bureaux Régionaux et Locaux et 4 antennes répartis sur tout le pays, de 6 Policliniques et un Centre d'Appareillage Orthopédique. Son effectif[4] s'élève au 31.12.2003 à 5332 agents.

[4] Source : Rapport d'activité de la Direction des Ressources Humaines de la CNSS, année 2003.

5. Illustration de la recherche d'une conciliation entre la RSE, la stratégie de communication et la performance durable : Cas de la CNSS

L'environnement interne de la CNSS oblige les ressources humaines à une réactivité. Cela suppose une capacité d'initiative et de compétence qui leur permettra de répondre aux exigences des adhérents de la Caisse.
La communication interne ne se limite pas seulement à un besoin d'information mais aussi à un échange : pouvoir s'exprimer et faire valoir des propositions d'amélioration continue.
Plusieurs actions ont été entreprises en vue d'améliorer la communication interne à savoir notamment la formation interne, les réunions, l'affichage, la diffusion des notes de service et d'information, des fiches de liaison et des tableaux de bord, les rapports d'activité, le bilan social, les contacts téléphoniques, l'intranet et les rencontres lors des événements (réception, activités sportives,…) consolidant ainsi la communication interne de la Caisse.
En effet, la formation interne a eu un impact positif sur l'amélioration des connaissances des ressources humaines de la Caisse et a permis l'échange d'expériences internes et des bonnes pratiques managériales ayant eu des résultats probants quant à l'amélioration de la gestion de la Caisse.
Aussi, les réunions inter-groupes au sein des structures de la Caisse permettent–elles une harmonisation et une interprétation positive des documents internes.
Améliorer la communication entre les structures régionales et les structures centrales est de nature à consolider un contrôle plus rigoureux de la délégation concertée des acteurs au sein des structures régionales de la Caisse, dans le sens où en communiquant de manière forte, les structures centrales seront à même de contrôler les structures régionales.
Par ailleurs, la communication dans un projet d'accompagnement au changement organisationnel notamment en ce qui concerne la décentralisation progressive des activités de la Caisse ou de l'implantation de technologie de l'information et de communication s'avère nécessaire pour leur réussite.
Ainsi, impliquer davantage des ressources humaines pourrait nécessiter une évolution du mode managérial actuel et de réfléchir sur un système plus participatif.
Pour cela, déterminer des activités qui mobilisent chacun et réfléchir aux moyens permettant de les réaliser représentent un défi pour la Caisse.
Pour la communication externe, certaines actions ont été réalisées d'une manière ponctuelle au cours de l'année 2003.
Il s'agit en l'occurrence des campagnes de sensibilisation aux nouveaux régimes de sécurité sociale pour sensibiliser les adhérents, les projections des spots publicitaires à la télévision, les émissions radiophoniques et télévisées, les participations à des foires, les interventions à travers des communications, un partenariat au niveau de la sensibilisation des petits agriculteurs avec la Banque Nationale Agricole.
Aussi, les réponses données par la Caisse aux requêtes émises par les adhérents ont atteint[5] à la fin de l'année 2003 les 67,33%.
L'écoute constitue une forme de rétro-information continue de l'environnement par l'analyse fine des revues de presse quotidiennes et les plaintes ou requêtes adressées à la CNSS.
Une enquête satisfaction[6] sur l'évaluation de la décentralisation a été réalisée en 2003 auprès des ressources humaines et des adhérents de la Caisse et a dégagé un taux de satisfaction des ressources humaines de 60,39% et un taux de 70% auprès des adhérents.
Les visites des ingénieurs chargés de la prévention aux entreprises, s'effectuent d'une manière permanente, afin de prévenir contre les risques professionnels.
Le rôle des assistantes sociales est renforcé dans le rapprochement des adhérents malades dans les institutions hospitalières à l'étranger.
Une expérience pilote d'incitation des petits agriculteurs exploitant des parcelles de moins de 5 hectares à sec et d'un hectare irrigué, les petits éleveurs et pêcheurs, à s'affilier au régime de sécurité sociale a été réalisée dans le Gouvernorat de Mahdia par le biais du Bureau Régional de Mahdia et étendue aux Bureaux Régionaux de Kairouan et de Béja.
Cette expérience du personnel itinérant inspirée, dans le cadre coopératif, du modèle d'action de la Caisse Centrale de la Mutuelle Sociale Agricole de France consiste à aller vers la population cible, à travers des points de relais représentés par les sections de l'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (UTAP), les bureaux de la Poste, le siège des municipalités et les souks hebdomadaires dans le but d'informer la population cible sur leurs droits.
De même, une distribution des dépliants et des imprimés est effectuée à chaque contact, ce qui permet de collecter des demandes d'immatriculation et de remettre des cartes d'assurés sociaux et des carnets de soins sur place.

---

[5] Source : Direction des Etudes de la CNSS, année 2003.

[6] Enquête de satisfaction sur l'évaluation de la décentralisation au sein de la CNSS, année 2003.

Ainsi, 99 contacts ont été établis soit l'équivalent du nombre de délégation du Gouvernorat de Mahdia.
Aussi, des actions de sensibilisation sur l'affiliation à ce nouveau régime ont été réalisées par le Bureau Régional de Mahdia, ce qui a abouti à 701 affiliations[7] au cours des deux mois de juillet et d'août 2003, selon les statistiques recueillies au niveau du Bureau Régional.
Cette forme de communication répond à une logique de relais, un rôle de « porte-voix[8] » qui sera d'autant efficace tant qu'il est proche de la cible. Elle a pour objet de rappeler, d'expliciter et de recadrer l'action.
Le recours aux différents intervenants externes dans cette forme de communication risque d'être préjudiciable à la qualité de l'information.
Une deuxième expérience effectuée dans certains Bureaux Régionaux notamment dans le Bureau Régional de Tunis-Belvédère et de Ben Arous consiste au déplacement du Chef du Bureau aux entreprises affiliées à la CNSS afin de traiter et de solutionner les questions afférentes aux différents problèmes posés en matière de sécurité sociale.
Par ailleurs, des supports électroniques de communication et d'information existent au sein de la CNSS à savoir l'intranet, le serveur vocal, le site www.cnss.nat.tn, le site www.e-cnss.nat.tn, le site de télédéclaration des salaires et de télépaiement à distance.
Ainsi, la CNSS s'organise en réseaux technologiques d'une part et en réseaux d'acteurs d'autre part caractérisés par la variété des relations qui renvoie à la pluralité des formes d'échange avec la CNSS que ce soit traditionnelles ou électroniques et par la multiplicité des relations faisant référence au nombre croissant de contacts établis entre la Caisse et sa cible.
L'objectif de la Caisse étant de pouvoir être en relation avec sa cible tout le temps ; en effet, même des permanences sont effectuées le dimanche ; tantôt à travers la technologie, tantôt à travers les supports classiques de communication et ce dans une approche de complémentarité entre réseaux technologiques et réseaux d'acteurs caractérisés notamment par une forte variété de demandes à des réponses possibles, une adaptation à chaque situation particulière, un rôle de conseiller CNSS/adhérent, une mobilisation permanente de savoir et de savoir-faire et des prestations ad-hoc.
Ainsi, une nouvelle exigence de la performance durable se développe sous l'effet de la mondialisation.

Dans ce contexte, la mise à niveau de la CNSS appelle à un développement d'une démarche axée sur la RSE qui constitue une nouvelle approche de développement durable et un engagement de l'entreprise basée sur des pratiques socialement responsables à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise valorisant notamment la dimension humaine et le respect des parties prenantes et collaborant ainsi à l'harmonie sociale du pays.
Tout en s'intégrant dans des pratiques sociétalement responsables permettant d'améliorer continuellement leur impact sur la société et l'environnement par le biais de leurs pratiques courantes, via leurs opérations, leurs produits, leurs services et leur interaction avec les parties prenantes clés comme notamment les ressources humaines et les clients, la CNSS a pris conscience de l'importance de l'information et de la communication et a entamé l'élaboration de stratégie de communication globale visant à atteindre ses objectifs et assurer la réussite de ses activités.
Ainsi, les aspects intergénérationnels[9] de la performance durable en matière sociale peuvent être exprimés en une recherche de préserver le capital humain et social du pays, il s'agit, ainsi, de préserver la capacité du système de protection sociale ; au sens large, à répondre aux besoins des adhérents et donc de l'adapter aux modifications qui l'affectent notamment les évolutions démographiques, le rôle joué par la famille, le changement des conditions de l'emploi et les changements dans la répartition des ressources économiques et d'autre part d'adapter les politiques sociales aux besoins et aux risques que rencontrent les individus aux différentes de leur vie, ce qui conduit par exemple à la pérennité des systèmes de retraite.

Conclusion

A travers le cas étudié en l'occurrence la CNSS, il apparaît que cette entreprise joue un rôle déterminant dans la responsabilité sociale d'entreprise et qu'à travers sa stratégie de communication globale, elle tend à atteindre sa performance durable. Mais si la CNSS peut atteindre une performance économique, faut-il encore insister encore sur l'importance de la performance sociale qui ne peut en grande partie qu'être assurée par une gestion des ressources humaines adéquate.

[7] Source : Bureau Régional de Mahdia

[8] Henriet, B. Communication de proximité et management de l'autonomie, in : Acte du 10e Congrès de l'AGRH, Lyon, 9 et 10 septembre 1999, pp.601-610.

[9] OCDE, ELSA, 2003.

Bibliographie

DECOCK GOOD C. (2000). Les déterminants de la responsabilité sociale d'entreprise, le cas du mécénat. Thèse soutenue à Paris IX.

DECOCK GOOD C. (2000). Construction d'un indice de réputation sociale et application empirique. Congrès de l'AFC, volume 21.

HENRIET, B. Communication de proximité et management de l'autonomie, in : Acte du 10e Congrès de l'AGRH, Lyon, 9 et 10 septembre 1999, pp.601-610.

IGALENS J. (1993). Cité dans l'enquête collective : RSE : maturité du concept. Maîtrise développement des Ressources Humaines et communication, CELSA, année universitaire : 2003-2004.

Enquête de satisfaction sur l'évaluation de la décentralisation au sein de la CNSS, année 2003.

OCDE, ELSA, 2003.

Rapports d'activité de la CNSS, année 2003.

Les effets sociaux des TIC et NFO et leurs liens avec la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

Mohammed MATMATI
Professeur à Grenoble
Ecole de Management
mohamed.matmati@grenoble-em.com

Dans cet article, nous analysons les effets sociaux de l'introduction des TIC dans l'entreprise, particulièrement dans la Fonction GRH avec l'apparition de la e-RH ainsi que le développement des nouvelles formes d'organisation (NFO). Notre examinerons les liens de ces effets avec la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), concept récemment apparu dans le champ du management de l'entreprise.
Dans une première partie de ce texte, nous présenterons le concept de RSE et sa relation avec les TIC et les NFO. Nous mettrons en évidence l'impact organisationnel et les effets sociaux de l'introduction des TIC et NFO sur l'entreprise, particulièrement sur la fonction Gestion des ressources humaines. Dans une deuxième partie, nous analyserons les effets sociaux des TIC et NFO dans l'entreprise au regard de la RSE. Dans une troisième partie, nous présenterons l'expérience d'introduction des TIC dans la fonction RH d'une entreprise industrielle à dimension internationale qu'est Hewlett Packard avec l'objectif de montrer les impacts des TIC sur l'entreprise et leurs effets sociaux.

1. La RSE, les TIC, les NFO : quels contenus et quels liens ?

Dans ce premier paragraphe, nous analysons le concept de RSE tel qu'il existe actuellement dans la littérature, définir les technologies de l'information et communication et leurs impacts sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise particulièrement la fonction gestion des ressources humaines.

1.1. La responsabilité sociale dans l'entreprise : de quoi s'agit-il ?

La Responsabilité Sociale (ou sociétale) de l'Entreprise (RSE) est une thématique managériale de plus en plus présente dans la littérature[1], les réunions académiques[2], les textes officiels[3] mais également dans les pratiques de gestion des entreprises.

[1] De nombreux ouvrages et articles dans des revues académiques ont été publiés ces dernières années sur la RSE (voir la bibliographie).

[2] L'IAS – Institut International de l'Audit Social – a consacré ces trois dernières universités à la RSE.

[3] En France la Loi NRE (Mai 2001) traite de la RSE dans quelques articles; la Commission Européenne a publié en 2001 un rapport sur ce sujet dit « Livre vert de la Commission des Communautés Européennes ».

C'est un concept aux contours encore flous car il appelle à s'interroger sur plusieurs termes à la fois (la responsabilité, le social, le sociétal) comme il renvoie à d'autres concepts proches comme l'éthique, la morale ou la déontologie (Gond, Mullenbach-Servayre, 2003). Deux autres concepts sont apparus en parallèle avec la RSE, c'est celui du « développement durable » suite à la conférence de Rio en 1992 sur l'environnement et celui de la « gouvernance d'entreprise ». Ces deux dimensions nouvelles dans les champs de l'économie et du management opacifient encore plus, à notre sens, la compréhension de la RSE tout en élargissant le champ de responsabilité de l'entreprise dans et vis-à-vis de la société. Nous nous intéressons dans ce texte, uniquement, à la RSE même si des liens existent effectivement entre RSE, développement durable et gouvernance de l'entreprise.

La RSE est définie dans le Livre Vert de la Commission des Communautés Européennes (2001) comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes les parties prenantes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités humaines…) et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement ». La RSE est une pratique managériale qui existe depuis une cinquantaine d'années aux USA avec une spécificité liée au contexte culturel et économique américain (Pasquero, 2004). Pour Igalens et Joras (2002), la paternité du concept est généralement attribuée à Bowen (1953), universitaire américain. Les courant de pensée sur l'éthique et les débats sur le rôle social et sociétal de l'entreprise ont fait évoluer le contenu du concept de RSE et son « opérationnalisation » dans l'entreprise. Son apparition récente en Europe est-elle le produit de la diffusion «naturelle» d'un concept comme cela est le cas de nombreuses théories managériales ou le produit d'une nouvelle vision de la place de l'entreprise dans la société et des évolutions économiques, sociales, cultuelles et politique des pays européens au cours des vingt dernières années ? Gond et Mullenbach-Servayre (2003) avancent deux explications possibles à l'émergence du concept de RSE en France : « la première inscrit les travaux sur la RSE dans une tradition de réflexion française et considère que sa réapparition contemporaine constitue une résurgence de l'éthique provoquée par les évènements et les faits sociaux apparus en France dans les années 1960 ; les tenants de la seconde explication défendent l'idée d'une importation de la RSE qui proviendrait d'une dimension morale puritaine insufflée à la France par le biais d'une vague éthique ». Une importation ne peut « prendre corps » que si le terrain est favorable et que ce concept réponde à un besoin. Les luttes sociales qui ont jalonné le développement de l'entreprise en France depuis deux siècles, les débats autour du rôle social ou citoyen de l'entreprise, les mesures tels que la création de la Participation des salariés aux bénéfices montrent que cette dimension de l'entreprise- appelée aujourd'hui RSE – est une préoccupation récurrente de la société française. Pour Igalens et Joras (2002), la RSE semble cristalliser nombre de tensions et contradictions entre acteurs économiques de la société que la victoire du Capitalisme libéral sur le modèle économique prôné par le bloc soviétique n'a pas réussi à faire disparaître. La RSE apparaît, donc, comme un instrument de régulation sociale pour la résolution des problèmes sociaux et écologiques potentiels résultants de l'activité de l'entreprise et de ses relations avec son environnement économique et social**.** Elle serait un véritable outil de légitimation du capitalisme qui agit tout à la fois au niveau institutionnel, organisationnel et individuel (Gond, Mullenbach-Servayre, 2003). La prise en compte de la RSE dans la loi française dite « NRE » de mai 2001 semble s'inscrire dans cette préoccupation.

La RSE est-elle une nouveauté dans notre environnement économique et social ou s'agit-il d'un retour des pratiques de gestion qualifiées de « paternalistes » des entreprises du début du 20e siècle qui prenaient en charge de nombreuses préoccupations sociales des salariés et de leurs familles : le logement, les centres de soins, les garderies d'enfants, le transport…? Hormis l'environnement au sens écologique, les entreprises assuraient une forme de responsabilité sociale vis-à-vis de leurs salariés surtout que les pouvoirs publics étaient souvent défaillants à cette époque.

La RSE, d'après la définition du Livre Vert ne s'applique pas uniquement aux relations entre l'entreprise et ses employés comme pourrait le laisser supposer le terme « social » qui revoie plus, dans son acception française, aux relations spécifiques entre le monde du travail et celui du capital. Elle élargit la responsabilité de l'entreprise à l'ensemble de la société représentée par les parties prenantes. Dans la RSE, l'entreprise doit s'intéresser à son environnement au sens écologique mais également au niveau social. Nombreux sont ceux qui préfèrent, d'ailleurs, parler de « responsabilité sociétale de l'entreprise » car le terme social est, à leurs yeux, restrictif parce qu'il renvoie à la relation entre les salariés et leur entreprise comme Amadieu (1999) qui considère la RSE comme une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales du fonctionnement et de l'activité de l'entreprise.

La RSE fait de l'intégration, certes volontaire, des préoccupations sociales des entreprises à leurs activités et de l'investissement dans le capital humain une dimension importante, fondamentale à coté des préoccupations écologiques. De quelles préoccupations sociales et de quel type d'investissement dans le capital humain s'agit-il ? Pour Igalens et Joras (2002), « l'entreprise est également responsable vis-à-vis des femmes et des hommes qui travaillent directement ou indirectement pour elle et cette responsabilité concerne l'emploi mais

aussi l'employabilité et la qualité des conditions de travail ». Cette compréhension revoie, en interne, à la politique de développement des compétences, de formation du personnel, d'amélioration permanente des conditions de travail et de mise en œuvre de règles d'équité dans la gestion du personne, de dialogue social. C'est en fait toute la politique des RH de l'entreprise qui est concernée par ces orientations de la RSE surtout que les personnels - salariés de l'entreprise et intérimaires – sont considérés comme une des parties prenantes de l'entreprise dont les intérêts et les préoccupations doivent être pris sont en considération par celle-ci au sens de la RSE. La dimension humaine est encore présente dans la définition retenue par la Commission européenne dans son livre vert à travers la prise en compte des préoccupations sociales et écologiques d'une autre partie prenante, les collectivités humaines. Ainsi dans la vision européenne de la RSE, la dimension humaine est fortement présente ; elle est prise en compte à travers les préoccupations internes et externes à l'entreprise. Dans la conception américaine seules sont concernées les préoccupations sociales extérieures de l'entreprise ; pour Pasquero (2004), « l'une des caractéristiques majeures de la RSE aux Etats-Unis est ainsi son orientation presque exclusivement externe à l'entreprise ». Au plan managériale, la RSE est-elle une contrainte ou une ressource, c'est-à-dire une compétence à gérer et à développer comme d'autres compétences clefs de l'entreprise ? Au premier niveau, elle apparaît plus comme une contrainte dans la mesure où elle impose à l'entreprise la prise en compte des préoccupations de plusieurs parties prenantes au niveau écologique et social. Cette prise en compte obligerait l'entreprise à planifier, budgéter et réaliser des actions pour assumer sa responsabilité sociale vis-à-vis des différentes parties prenantes. Sur un autre plan, la RSE peut être analysée comme une capacité à manager les parties prenantes pour la réalisation d'actions ayant des retombées pour l'entreprise en tant qu'institution économique, pour les parties prenantes et sur l'environnement immédiat. De ce point de vue, la RSE peut être considérée comme une compétence stratégique de l'entreprise au sens de Prahalad et Hamel (1995).

Considérée comme une compétence stratégique, la RSE doit nécessairement être intégrée dans la politique de l'entreprise comme un axe de la stratégie ; cette option implique, en conséquence, des prolongements dans les différentes fonctions, plans d'action et pratiques de gestion pour permettre le passage à l'opérationnalisation du concept et de ses finalités. Lepineux (2003) propose l'intégration de la démarche RSE dans la stratégie de l'entreprise à travers trois voies possibles : « l'approche par l'innovation technologique selon les perspectives du développement durable, la différentiation par rapport à la concurrence par l'incorporation d'une valeur ajoutée « éthique » dans les produits et services, et la réduction des risques liés à la non prise en compte de la RSE ». Si les deux premières approches renvoient à des comportements proactifs de l'entreprise dans l'intégration de la RSE dans sa stratégie, la troisième piste de travail étant plutôt défensive. Le passage à l'opérationnalisation du concept de RSE passe par le prolongement dans les différentes fonctions de l'entreprise (recherche et développement, marketing, organisation, gestion des ressources humaines, communication…) de la prise en compte de la dimension RSE. Nous développerons, dans la suite de ce texte, la place de la RSE dans la gestion des ressources humaines.

1.2. La RSE et la GRH

La dimension humaine est présente dans la RSE à travers trois aspects apparents: les préoccupations sociales de l'entreprise, les personnels considérés comme une partie prenante et l'investissement dans le capital humain. Ceci donne à la RSE une place centrale dans les préoccupations managériales de l'entreprise. Pour Lépineux (2003), « l'intégration d'un tel projet [RSE] à la politique de gestion des ressources humaines, contribue à la motivation des salariés ; l'engagement sociétal [de l'entreprise] peut ainsi constituer un levier puisant pour faire évoluer la culture de l'entreprise et fédérer ses collaborateurs autour d'une dynamique positive ».

L'introduction de la RSE dans la gestion des ressources humaines peut être faite, à notre sens, à plusieurs niveaux :

- l'emploi et l'employabilité des personnels de l'entreprise ; cette dimension renvoie à la mise en œuvre d'une politique de préservation des emplois et de développement des compétences des personnels de l'entreprise en vue d'accroître leur employabilité.
- des programmes d'action en direction de certaines catégories de la population au travail comme l'insertion des handicapés, l'emploi des jeunes, la promotion des femmes à des postes de responsabilité, l'équité des salaires homme/femme ; l'embauche de personnes en difficultés.
- les conditions de travail constituent un autre volet dans lequel une politique de RSE peut trouver des applications. La création des conditions d'hygiène et de sécurité favorables au travail, la mise à disposition d'outils de travail performants limitant la fatigue et un style de management qui facilite les initiatives et ne crée pas de stress, constituent des éléments d'une politique des ressources humaines qui s'intègre dans une approche de type RSE.
- le dialogue social est une autre dimension de la RSE. La concertation avec les différentes parties prenantes et leur information régulière et suffisante permettent d'éviter des conflits sociaux coûteux pour l'entreprise et la société.

Les TIC ont-elles favorisé la RSE ou bien ont-elles créé des conditions qui s'opposent aux objectifs d'une politique de type RSE ?

1.3. Les TIC et leurs différents impacts

Les TIC ont été introduites de façon massive dans les entreprises et ont contribué à des changements majeurs dans l'organisation, les métiers, les compétences et l'efficacité de l'entreprise. Quels impacts des technologies sur la politique de RSE sachant que ces technologies ont apporté, dans la GRH, de nombreuses innovations tant au plan de l'organisation et du contenu du travail que dans la relation entre l'entreprise et les salariés ? Nous allons, examiner l'apport des TIC à l'entreprise et à la GRH pour pouvoir analyser, ensuite, les effets sociaux des TIC et faire une analyse par rapport au concept de RSE.

Les TIC sont le produit de recherches dans l'électronique appliquées aux télécommunications et à l'informatique ; l'association avec les technologies de numérisation et du multimédia ont donnée les applications actuelles que sont : l'Internet, la messagerie électronique, les logiciels de groupeware et de workflow... C'est dans l'Intranet que se sont cristallisées de nombreuses applications des TIC offrant ainsi à l'entreprise un réseau interne, à l'image de l'Internet, comportant toutes les fonctionnalités des TIC comme la communication, la mise à disposition de l'information, la collaboration, la circulation et la mémorisation des documents. Les possibilités qu'offrent ces technologies à la base de l'intranet ont rapidement été exploitées par les différentes structures de l'entreprises – RH, Production, Achat… – pour créer des espaces spécialisés de travail partagé comportant des bases de données spécifiques, des bases de connaissances accessibles aux différentes catégories du personnel. Cette courte présentation des TIC montre les opportunités nouvelles qui s'offrent à l'entreprise. Le développement croissant de ces technologies a ouvert de nouveaux champs à l'entreprise pour améliorer son efficacité globale, modifier la relation avec ses clients mais aussi avec ses fournisseurs et ses employés, introduire de nouveaux modes de management et repenser son organisation (Matmati, 2000). Quels sont les effets organisationnels des TIC dans l'entreprise ? Nous analysons ces effets à travers l'apport des TIC à la GRH et à l'organisation de l'entreprise par l'étude des nouvelles formes d'organisation (NFO).

1.3.1. Les effet des TIC sur la GRH : la e-RH

e-RH, e-GRH, e-DRH sont des expressions de plus en plus fréquentes dans la littérature spécialisée pour désigner la transformation de la fonction RH du fait de l'introduction des TIC dans ses activités et processus. De nombreux travaux[4] analysent l'impact des TIC sur la fonction RH, sur l'organisation de l'entreprise et sur le management des hommes. D'une fonction jusque-là à dominante administrative, le plus souvent centralisée, la fonction RH a évolué avec l'introduction des TIC, vers des missions créatrices de valeur pour l'entreprise. Plus concrètement, les TIC (l'Internet, la messagerie électronique, le groupeware, les workflows, l'intranet…) ont introduit dans la fonction RH des innovations majeures transformant en profondeur ses missions et activités.

Il s'agit des innovations suivantes :

- le travail à distance et le travail collaboratif en groupe offrant la possibilité de réduire les contraintes liées aux dimensions espace et temps et donnant naissance au travail en réseau et à de nouvelles formes d'organisation du travail ;
- le reengineering des processus RH de gestion administrative entraînant l'apparition de « prestations RH en ligne pour les salariés » ;
- la facilitation du « partage de la fonction RH » au profit des managers opérationnels induisant une plus grande responsabilisation de ces derniers dans le management des RH de leurs structures ;
- de nouveaux modes de management qu'impose le travail à distance individuel ou en équipes projets, l'accès de tous à l'information ;
- le développement du knowledge management, source de valeur, grâce à la gestion électronique des documents qui par ailleurs facilite la conservation et l'accès aux documents administratifs du personnel soumis légalement à l'archivage ;
- l'apparition de nouvelles compétences dans les métiers de la fonction RH (maîtrise des TIC, expertises nouvelles…).

Toutes les applications technologiques et procédures de gestion de la e-GRH sont, maintenant, concentrées dans l'intranet RH qui est une évolution majeure du système d'information de la fonction RH par le passage d'un système d'information centralisé dont le client principal sinon unique était la direction des RH à un système d'information partagé dans lequel les différents acteurs de l'entreprise – managers, salariés, DRH - bénéficient d'interfaces spécifiques et disposent ainsi de l'accès aux bases de données nécessaires à leurs activités. Pour Picq (2000) l'idée qui domine derrière l'automatisation poussée et le transfert de responsabilité est justement de permettre aux experts de la GRH (moins nombreux mais de plus haut niveau), de se consacrer à des missions dites stratégiques, c'est-à-dire directement liées au développement de l'entreprise et de sa compétitivité.

[4] Voir sur ce sujet les travaux du groupe de recherche GRH et TIC de l'AGRH ainsi que les travaux de F.Laval (2000), L.Roche et alii. (2000) ; J. Deglaine et alii.(1999), F. Pichault (2000), J.M. Peretti et J.L. Cerdin (2001), les actes du XIIe congrès de l'AGRH (2001)…

Avec les TIC, la fonction RH a amorcé un profond mouvement de reengineering de ses pratiques, de son organisation et de ses missions au sein de l'entreprise.
La e-RH , parce qu'elle renforce la responsabilisation des salariés sur leurs objectifs professionnels et le développement de leur carrière, parce qu'elle accroît la marge de manœuvre des managers opérationnels en matière de GRH en vue d'une plus grande implication professionnelle, apparaît comme un instrument de l'accroissement de la performance organisationnelle.

1.3.2. Les Nouvelles Formes d'Organisation (NFO)

Quel est l'impact des TIC et de l'intranet sur l'organisation de l'entreprise ? Pour Vidal et alii. (1997) « l'intranet n'a pas bouleversé les théories du management, mais il s'inscrit dans le mouvement général qui préconise les organisations en réseaux, le développement de la transversalité et la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques ? Aussi facilite-t-il la mise en place de nouvelles formes d'organisation et infléchit le mode de fonctionnement des structures traditionnelles » ? Il semble que nous soyons en présence d'un mouvement profond dans l'évolution de l'organisation des entreprises à la recherche de plus de flexibilité pour anticiper et réagir rapidement aux impulsions erratiques du marché et de l'environnement en général.

Pour Pichault (2000), les nouvelles formes d'organisation liées aux technologies de réseau peuvent d'abord être groupées autour de deux pôles, l'un plus ou moins axé sur l'individualisation du rapport entre le travailleur et l'entreprise à laquelle il appartient ; l'autre ayant d'avantage trait à des arrangements structurels qui caractérisent l'organisation dans son ensemble. Ainsi parmi, les nouvelles formes d'organisation apparues dans les entreprises du fait des TIC mais aussi d'actions de reengineering des processus, on peut citer en plus de la transformation organisationnelle de la fonction RH et des processus de l'entreprise :

- le télétravail et le travail à distance en réseau dans un mode synchrone ou asynchrone pour les équipes projets ; ces modes d'organisation du travail correspondent plus à la première catégorie définie par F.Pichault ci-dessus ;
- les nouvelles organisations que sont les centres d'appels, les centres de services partagés et l'entreprise étendue correspondent plus à la deuxième catégorie.

Ces nouvelles formes d'organisation ont pour conséquences le décloisonnement des structures dans l'entreprise, le développement du travail en réseau, la transversalité, la disparition (ou réduction) du « passage obligé » par la hiérarchie. Des changements apparaissent dans les structures des entreprises, y compris dans les Direction des Ressources Humaines (DRH), comme sont perceptibles de nouveaux comportements des employés et de nouvelles pratiques de management qui cherchent à s'adapter à ces évolutions organisationnelles.

L'introduction des TIC a accéléré le développement de ces nouvelles formes d'organisation dans l'entreprise. Il nous semble, important, de préciser que certaines de ces « formes d'organisation » existaient déjà dans les entreprises, souvent à l'état embryonnaire ou sous des formes « transitoires ». Ces nouvelles formes d'organisation dont le développement a été accéléré par les TIC sont nées du besoin des entreprises d'une part, de se concentrer sur le ou les métiers de base et de faire faire par d'autres les activités dites « supports » et d'autres part, de répondre aux demandes des clients en fonction de leurs attentes et besoins. Les NFO ne viennent pas se substituer aux formes d'organisation « traditionnelles » mais elles apparaissent comme des compléments qui apportent à l'entreprise plus de flexibilité et de réactivité, des fonctionnalités nouvelles permettant le partage de documents et la transcendance des dimensions espace/temps et une organisation nouvelle ouvrant des champs (marge de manœuvre) pour l'accroissement la compétitivité.
De nombreuses questions se posent aujourd'hui en ce qui concerne le management des innovations organisationnelles produites par le développement de l'utilisation des TIC dans les entreprises et les nécessités de l'accroissement de la compétitivité.

Ainsi, les managers s'interrogent :

- comment manager (motiver, impliquer, contrôler…) un personnel qui n'est plus fixé à un lieu de travail ? Comment mesurer la performance des collaborateurs travaillant à distance?
- comment créer et développer un esprit d'équipe, partager la culture de l'entreprise, assurer le développement des compétences pour des équipes réparties dans le mondes et travaillant uniquement à distance ?
- quelles nouvelles compétences managériales pour les managers dans ce contexte ?
- quels sont les impacts sociaux de l'introduction des TIC et des nouvelles formes d'organisation dans l'entreprise ?
- comment prendre en charge l'accroissement du stress et les conséquences en terme de comportements des salariés ?

Ces questionnements font l'objet de travaux de plus en plus nombreux soit par des universitaires, soit par les entreprises elles-mêmes, soit par les syndicats. Ils relèvent, à notre avis, également des préoccupations de type RSE.

2. Impacts sociaux des TIC et des NFO : quel regard à partir de la RSE ?

Dans le chapitre précédent, nous avons mis en évidence les avantages de TIC et des nouvelles formes d'organisation en matière de performance pour l'entreprise tels qu'ils apparaissent dans les études et publications disponibles : réduction des coûts de gestion, accroissement de la flexibilité, responsabilisation du salarié sur le développement de ses compétences et la gestion de sa carrière, partage de la fonction RH avec les managers, accroissement de l'efficacité individuelle et collective, etc. Mais quels sont les problèmes nouveaux apparus suite à l'introduction des TIC dans les entreprises ?

Nous analyserons les difficultés induites par les TIC et les NFO dans quatre domaines qui intéressent la responsabilité sociale des entreprises, à savoir :

- les conditions de travail ;
- l'emploi, employabilité et le développement des compétences ;
- la flexibilité ;
- le dialogue social.

2.1. Impact des TIC et NFO sur la flexibilité

La concurrence de plus en plus vive, qui s'est élargie, depuis une vingtaine d'années, au niveau mondial a fait de l'accroissement de la flexibilité dans l'utilisation des ressources humaines et dans l'organisation du travail un chantier permanent pour les dirigeants des entreprise. Les TIC, depuis une dizaine d'années, avec leurs capacités intrinsèques à permettre le travail à distance, la transmission des volumes importants d'informations, l'accès aux bases de données et connaissances, l'accélération que ces technologies ont donné au développement des nouvelles formes d'organisation du travail ont facilité la flexibilité recherchée par l'entreprise. Cette recherche de flexibilité s'est attaquée à toutes les dimensions du travail, le contrat, la localisation, le temps et le lien de subordination, la qualification. Elle s'est souvent concrétisée dans la création de deux collectifs, l'un composé de salariés liés au cœur du métier de l'entreprise et/ou détenant des compétences stratégiques et l'autre composé de salariés intervenant sur les activités dites « supports » et qui sont les premiers à subir les effets de la flexibilité sous diverses formes (appel à la sous-traitance, externalisation, travail intérimaire, temps partiel, passage à des contrat de travail « commerciaux »…). Le développement de la flexibilité, nécessaire à la pérennité de l'entreprise a eu des conséquences souvent négatives sur les conditions de travail. Pour Vandramin et Valenduc (2002), mises au service d'objectifs stratégiques, les TIC et la flexibilité ont, dans une interaction continue, marqué de leur empreinte les conditions de travail de nombreux salariés en Europe. Comment l'entreprise perçoit-elle, du point de vue de sa responsabilité sociale, ce processus de flexibilisation du travail avec ses conséquences sur les conditions de travail (accroissement du turnover, des maladies professionnelles, des coûts cachés…) ?

2.2. Impact des TIC et NFO sur les conditions de travail

Les nouveaux modes d'organisation de travail supportés par les TIC génèrent des rythmes de travail de en plus en plus intenses. La journée de travail s'allonge, commence de plus en plus tôt et se termine de plus en plus tard, elle envahit des temps réservés aux loisirs et à la vie privée (Vandramin et Valenduc, 2002). Pour Lasfargue (2003), la mise en place d'Internet et des TIC et plus généralement des outils et méthodes organisationnels caractéristiques de la société de l'information ne s'accompagne pas toujours d'une amélioration des conditions de travail. Les TIC entraînent un stress, une fatigue mentale et cognitive sans supprimer la fatigue physique plus spécifique à la société industrielle ; les TMS (troubles musculo-squelettiques) ne diminuent pas de façon aussi importante qu'attendue suite à la diminution des industries dans l'économie et au développement de la société de l'information qui a permis la tertiairisation de nombreuses activités économiques. Cette vision a permis à l'auteur d'avancer le concept «d'ergostressie» défini comme la combinaison des effets complémentaires mais aussi contradictoire de la fatigue physique, de la fatigue mentale, du stress et du plaisir (Lasfargue, 2003)[5]. L'accroissement de ces facteurs de dégradation de santé au travail – stress, fatigue mental, fatigue physique- est la conséquence des caractéristiques propres au travail sur Internet et de l'usage intensif des TIC dans les entreprises.

Ainsi la fatigue mentale est favorisée par certaines caractéristiques de l'usage des technologies de l'information et communication comme :

- le travail permanent sur une représentation abstraite à l'écran de la réalité (les processus de travail). Pour Vendramin (2002), le travail dans la société de l'information devient de plus en plus abstrait, il consiste

[5] L'Ergostressie serait, d'après l'auteur, en passe de devenir le syndrome de la société de l'information.

le plus souvent à manipuler des symboles ou de l'information qu'à effectuer des opérations concrètes ;

- la complexification des logiciels et l'obligation de les connaître pour rester au niveau et réaliser les taches et objectifs requis; à défaut d'une bonne maîtrise, c'est l'exclusion à terme qui se profile pour le salarié ;
- la multiplication des travaux à distance ;
- les cadences élevées.

A la base du développement du stress, plusieurs spécificités des TIC agissent aussi ; parmi celles-ci, on peut citer :

- la grande interactivité qu'implique l'utilisation de ces outils comme dans le travail collaboratif à distance ou simplement dans l'usage de la messagerie qui est vécue par certains comme une source « d'agression permanente ».
- la vulnérabilité des technologies entraînant des dysfonctionnements à l'origine, eux aussi, de fortes angoisses pour les personnes qui ne bénéficient pas d'une assistance proche (les télétravailleurs, par exemple) ;
- la transparence des outils informatiques et les contrôles électroniques « en ligne » qu'ils permettent comme dans les centres d'appels. Pour Dufau et Sctuchlik (2002), de tels outils, mal employés, peuvent appuyer des modes de management autoritaires, voire pervers.

Le stress en centre d'appels provient également de ce que la pression est permanente et continue : les téléacteurs doivent enchaîner prise d'appel sur prise d'appel, que ce soit en appels entrants ou en appels sortants. Le nombre d'appels en attente est souvent affiché sur les tableaux lunimeux… Aussi les pauses sont-elles particulièrement importantes pour que le téléacteur puisse récupérer (Dufau et Sctuchlik, 200). Dans ces conditions, il n'est pas réellement surprenant d'observer un taux de turnover très élevé parmi le personnel (Pichault, 2000).

La fatigue physique est, quant à elle, plus le fait de la position assise, de la lecture sur écran et de l'organisation du poste de travail (écran, clavier, espace…) que des spécificités « virtuelles » des TIC. Si les TIC allègent de nombreuses tâches, elles en créent de nouvelles comme la « secrétarisation » des cadres ; aujourd'hui tous les cadres saisissent les comptes-rendus et rapports, renseignent les bases de données et archivent leurs travaux ce qui correspondrait à 20% de leur temps (Lasfargue, 2003). D'une manière générale, les travailleurs qualifiés des entreprises informatiques, connaissent souvent des conditions de travail teintées d'activisme et de surcharge de travail, et des rythmes de travail peu compatibles avec une vie privée (Vandramin et Valenduc, 2002). Les mêmes auteurs affirment que « si certaines nouvelles professions de l'informatique et des télécommunications sont si peu attractives pour les femmes, c'est, entre autres, parce que les rythmes de travail ont souvent un caractère asocial, peu compatible avec une gestion équilibrée du temps de travail et des temps sociaux ». D'autres catégories professionnelles sont menacées d'exclusion également. Pour le Directeur général de l'ANACT[6], l'introduction des TIC dans les entreprises peut contribuer à l'exclusion de certains salariés moins qualifiés ou plus âgés (Rouilleault, 2003).

2.3. Impact des TIC et NFO sur l'Emploi, l'employabilité et le développement des compétences

Qu'apportent les TIC en matière d'emploi et d'employabilité ? Les premiers discours ont laissé apparaître une création importante d'emplois grâce à l'arrivée de ces technologies dans la société et le passage de celle-ci à la « société de l'information ». La création de l'emploi devait intervenir autant dans les secteurs « créateurs » des technologies de l'information (informatique, télécommunication…) que dans les autres secteurs économiques utilisateurs des technologies de l'information. Or la réalité semble être loin des prévisions faites à la fin du siècle dernier. Pour Vandramin et Valenduc (2002), la plupart des études réalisées au niveau national comme au niveau Européen, n'ont jamais pu démontrer un effet net positif et significatif sur l'emploi lié aux investissements en TIC. Dans les entreprises, l'introduction des TIC s'est souvent traduite par une reconfiguration des processus de travail dont la conséquence est une rationalisation de l'emploi qui s'est concrétisée dans une réduction des effectifs des structures ou activités concernées sans que cela ne se traduisent toujours par des licenciements secs. Souvent les sureffectifs ont été transférés vers d'autres activités. C'est, le cas de France Télécom qui a réduit de façon importante les effectifs de la fonction RH au niveau corporate par le passage d'un effectif de 5600 agents à un effectif de 1800 agents lors de la mise en œuvre du projet « RH-Demain, les managers 1ers RH »[7] ; les agents en sureffectif ont été, le plus souvent, affectés à d'autres activités après une formation pour acquérir de nouvelles compétences.

S'il est reconnu que le type d'emploi qui se développe le plus dans le domaine des TIC relève plus de statuts précaires comme le travail intérimaire, le temps partiel, le travail à durée déterminé et dans une moindre mesu-

[6] ANACT : Agence natioanale d'amélioration des conditions de travail ; site web : www.anact.fr.

[7] Voir sur ce projet l'ouvrage l'article publié par Bernard Merck, ancien directeur du projet à France Telecom publié dans la revue Cybergestion.com du mois de février 2005.

re le travail indépendant, Il est admis que les TIC ont introduit plus d'autonomie chez les salariés utilisateurs de ces technologies, qu'elles contribuent au développement des compétences soit par la maîtrise des compétences spécifiquement liées à l'usage des TIC dans les métiers traditionnels (RH, commercial, marketing….) soit parce que la réorganisation du travail suite à l'introduction des TIC et à la mise en oeuvre de la logique compétence[8] s'est souvent traduite par l'enrichissement de nombreux emplois.. Par contre, la pression de la clientèle sur le plan de la réduction des délais de prise de commande et de livraisons induisant des systèmes de production au juste à temps que facilitent grandement les TIC, la prise en compte de cette pression dans les pratiques de gestion de la relation clients à travers les logiciels de CRM, l'introduction des ERP qui modèlent le fonctionnement de l'entreprise, le contrôle par les TIC de l'utilisation de la main-d'oeuvre et des performances individuelles comme dans les centres d'appel ou l'activité des commerciaux, conduisent à une intensification du travail source de stress et de mal-être au travail.

L'employabilité est un aspect de la politique de l'entreprise et constitue une facette de sa responsabilité sociale vis-à-vis d'une de ses parties prenantes, le personnel. Les TIC favorisent-elle l'employabilité ? Pour Bernard Merck (2002), « si les NTIC connaissent une diffusion croissante dans les entreprises, il ne faut pas négliger leurs impacts sur l'employabilité du personnel car la maîtise de l'outil n'est pas si évidente pour l'ensemble des utilisateurs. A cela s'ajoute le rythme rapide d'apparition des NTIC, ce qui nécessite une remise à niveau permanente des utilisateurs dans un contexte de plusieurs changement radicaux dans une vie professionnelle ». Mais si les technologies sont un facteur de complexification de l'employabilité, elles sont également un outil de facilitation de cette même employabilité. En effet, les TIC offrent des applications qui permettent la formation en ligne par l'utilisation de dispositifs de type « e-learning », l'accès aux bases de connaissances ainsi qu'aux référentiels de compétences de l'entreprise et à l'offre de mobilité interne.

Associé aux ressources existantes sur Internet, cet ensemble de services RH en ligne permet aux salariés de toute entreprise équipée en TIC, la possibilité de construire un plan de carrière et de le mettre en œuvre. Dans l'absolu, les TIC facilitent l'accroissement de l'employabilité des salariés ; mais les qualités intrinsèques des TIC, les services et possibilités qu'elles permettent, ne peuvent donner des effets en terme d'accroissement des compétences, donc d'accroissement de l'employabilité, que si l'entreprise intègre cet objectif dans sa politique RH par une politique d'appropriation de l'usage de ces technologies et alloue les ressources financières et organisationnelles nécessaire à sa réalisation. La maîtrise des outils TIC est un élément de l'employabilité d'autant que ces outils évoluent très vite et se complexifient d'où la nécessite d'une mise à niveau permanente que l'entreprise se doit d'organiser sous peine de faciliter l'exclusion de certaines catégories du personnel.

2.4. Impact des TIC et NFO sur le dialogue social

Il est possible de s'interroger, également, sur l'impact des TIC et des nouvelles formes d'organisation sur le dialogue social. Le dialogue social dans l'entreprise renvoie, traditionnellement, à :

- l'identification des interlocuteurs – les représentants des salariés dans leurs diversités et donc leurs oppositions parfois d'un côté, et les représentant de l'employeur d'un autre coté :
- l'objet du dialogue qui est souvent lié à un ou plusieurs aspects (conditions de travail, organisation du travail, rémunération…) de la politique des ressources humaines qui s'applique un seul collectif constituant le personnel de l'entreprise même si plusieurs catégories sociales avec des statuts différents composent ce collectifs.

Ce dialogue se déroule dans un cadre juridique défini par la loi, les conventions collectives ou les différents accords de branche ou d'entreprise. Il est permis de s'interroger, aujourd'hui, sur l'impact du développement des TIC et des NFO sur le dialogue social. L'introduction de ces changements organisationnels (TIC et NFO) a eu pour conséquence la multiplication des statuts et contrats de travail des personnels de l'entreprise ou travaillant pour l'entreprise, les différents modes de travail à distance, la modification du rôle de la hiérarchie qui dans certains cas est substituée par l'intervention des clients entraînant une hiérarchie « double ». Tout ceci se traduit par une complexification et une fragilisation des relations sociales avec des effets négatifs sur la « légitimité » de l'employeur. Pour Schoenaers et Zune (2001), la question de l'adéquation du cadre juridique du dialogue social face au développement de ces NFO nécessite de repenser plus profondément les postulats traditionnels qui les fondent. Comment, dans ce contexte mouvant, l'entreprise peut-elle intégrer dans ses pratiques managériales le dialogue social dans une perspective de RSE ? La réponse n'est pas dans cette contribution dont l'objectif est de faire, uniquement, une première investigation par plus de questionnements qu'en apportant des réponses.

[8] L'introduction des TIC a parfois été une opportunité utilisée par les entreprises pour réaliser le passage à la logique compétence.

Dans les deux premières parties de ce chapitre, nous avons tenté de définir le concept de responsabilité sociale de l'entreprise et son impact sur la politique de l'entreprise à l'occasion de l'introduction de plus en plus massive et inévitable des technologies de l'informations et communication dans les entreprises. Si ces technologies ont, indéniablement, des effets sur l'organisation de l'entreprise, l'emploi, les compétences des personnels et l'efficacité des organisations, elles sont également porteuses d'effets négatifs sur les conditions de travail par accroissement notamment du stress et des TMS.

3. Les TIC et les NFO dans la GRH : l'expérience de Hewlett-Packard

Dans cette partie, nous présentons un cas ; celui de l'introduction des TIC dans la Fonction Ressources Humaines d'une grande entreprise, Hewlett-Packard. Cette expérience nous a semblé intéressante à plusieurs égards car elle éclaire de nombreux aspects de l'utilisation massive des TIC dans toutes les fonctions d'une entreprise technologique y compris en GRH. Notre objectif était de faire un état des lieux de l'importance de l'usage des TIC dans la fonction GRH et d'identifier les impacts de l'introduction de ces technologies sur les conditions de travail pour analyser leurs effets en terme de RSE.

Sur le plan méthodologique, la rédaction de ce cas est le résultat de plusieurs entretiens avec un manager de la Fonction RH[9]. Un programme de rencontres avec des utilisateurs des TIC, des managers opérationnels et même des partenaires sociaux sur le site de Grenoble a été été arrêté mais les entretiens souhaités n'ont pas eu lieu encore au moment de la finalisation de cet article pour des raisons d'agenda uniquement. La conséquence provisoire est une limite à la portée du cas présenté par rapport à la problématique générale abordée dans ce chapitre.

3.1. Le contexte

Hewlett-Packard est une entreprise technologique, de type High-tech, qui « propose des solutions technologiques destinées au grand public, aux collectivités et aux entreprises. Son offre couvre l'infrastructure des systèmes informatiques, les systèmes personnels et les produits d'accès, les prestations de services, l'imagerie numérique et les systèmes d'impression »[10]. L'utilisation des TIC est généralisée à toutes les activités et fonctions de l'entreprise. HP/France a été précurseur dans l'utilisation massive du télétravail en introduisant, à la fin des années quatre vingt dix, cette technologie dans son activité commerciale et d'assistance aux clients. Beaucoup de salariés de HP sont équipés d'un ordinateur portable et de connexions appropriées autant dans l'entreprise qu'au domicile. Une autre caractéristique de l'entreprise est que les applications créées et utilisées en interne sont le plus souvent destinées à être commercialisées sur le marché.

La culture organisationnelle de HP a favorisé le développement de plusieurs dimensions managériales :

- une organisation matricielle nécessitant des actions de coordination à plusieurs niveaux ;
- une répartition au plan mondial des la activités et des structures ;
- la responsabilisation des managers opérationnels, les superviseurs- sur la gestion des ressources humaines des équipes qui leurs sont rattachées ; le structures RH n'intervenant qu'en amont pour soit créer de nouvelles pratiques soit comme supports spécialisés ;
- le développement de la formation comme moyen pour chaque agent d'accroître ses compétences et son professionnalisme ;
- une relative liberté dans les choix de carrières appuyée sur un système d'évaluation des performances.

Cette présentation schématique, simplifiée, de la culture managériale de HP associée à la dimension technologique de l'entreprise permet de comprendre l'appropriation rapide des TIC par le personnel.

3.2. Les objectifs

Dans ce contexte, qu'attend fait chez HP en Gestion des Ressources Humaines avec les technologies de l'Information et communication. Dans ce domaine, plusieurs objectifs ont motivés l'entreprise :

- donner au personnel une information fiable et disponible en permanence en s'appuyant sur les capacités techniques des TIC et sur leur convivialité.

[9] Ce cas a été rédigé grâce à la disponibilité de Madame Cecile Staner, DRH Europe et Meadle-East à HP qui a pris soin de relire le cas après nos entretiens. Je la remercie vivement pour le temps qu'elle m'a accordé et l'obtention de l'autoristaion de publication. Je remercie, également, Madame Laurence Commandeur pour l'aide qu'elle m'a apportée et Monsieur Olivier Bergeron pour sa disponibilité.

[10] Site web de HP / France : http://www.hp.com/country/fr/; rubrique HP Aujourd'hui.

- réduire les coûts de la fonction RH en augmentant sa productivité,
- accroître la professionnalisation et la responsabilisation des acteurs de la fonction ainsi que celle des managers opérationnels et des salariés.

La mise en œuvre de ces objectifs s'est concrétisée par des actions à deux niveaux :

- la création d'une base de données mondiale du personnel de l'entreprise quelque soit l'affectation organisationnelle (Business Unit, équipe, mission) et géographique (Monde, France, site) de chaque agent. Elle contient toutes les informations personnelles de tout employé de HP ainsi que toutes les informations professionnelles relatives à sa carrière dans l'entreprise. Cet outil offre aux managers de l'entreprise une capacité de reporting et d'extraction de données extrêmement performantes qui permet, à tout moment, en tout lieu de réaliser des transactions relatives aux RH et à leurs impacts financiers, en vue d'une prise de décision ou d'une étude. C'est un outil d'aide à la décision d'une grande efficacité au service du management de l'entreprise.
- la mise en œuvre de solutions de type « self services » avec de nombreusesapplications Internet qui donne de l'information au personnel tout en offrant également à chaque salarié la possibilité d'intervention « On line » sur des actes de gestion le concernant directement. Ces solutions comportent deux interfaces, l'une destinée aux salariés et l'autre aux managers et à la fonction RH.

La base de données « Personnel » et les applications TIC dans le domaine des RH sont intégrées dans un intranet qui comporte également d'autres applications comme celle de la gestion des notes de frais. Cette dernière application, à dimension financière évidente, a un impact fort sur les salariés très mobiles du fait de la répartition mondiale des activités et du personnel de HP mais aussi du fonctionnement organisationnel de l'entreprise basé sur une structuration de type matriciel nécessitant de nombreux échanges.

3.3. Les apports aux salariés

Pour les salariés de HP, l'apport de l'introduction des TIC en GRH a été essentiel. L'intranet RH offre, depuis plusieurs années, au personnel de nombreux services RH en ligne :

- l'accès à une masse importante d'information sur l'entreprise, sur la politique RH et aux procédures de gestion RH ;
- la possibilité pour le salarié de renseigner, en ligne, son propre dossier de gestion RH ;
- la réalisation des évaluations périodiques des performances ; l'entretien entre le salarié et le superviseur[11] reste un passage obligé dans les pratiques d'évaluation RH chez HP ; néanmoins tous les documents préparatoires et de synthèse sont, maintenant, élaborés en ligne et stockés dans la base de données du Personnel avec la possibilité pour chaque employé – salarié et superviseur - d'y accéder soit pour modification (dans une plage de temps bornée) soit pour information (en permanence). L'utilisation de la technologie a introduit dans la pratique d'évaluation des performance une garantie supplémentaire pour le salarié du fait de la transparence et de la disponibilité permanente de l'historique des évaluations. La pratique de l'évaluation des performances est centrale dans la gestion des ressources humaines à HP. Elle concerne tous les salariés de la société et est à la base de toute avancée dans la carrière professionnelle au plan du salaire, du développement de compétences, de la mobilité et de la promotion. Elle est pratiquée tout au long de l'année : un salarié peut être évalué plusieurs fois dans l'année en fonction des projets dans lesquels il est impliqué et des objectifs dont il est en charge. L'importance de cette pratique dans la gestion des ressources humaines chez HP en fait un des indicateurs de performance des managers. L'introduction des TIC dans cette pratique de GRH a facilité, grâce à la disponibilité de l'information à tout moment et à sa traçabilité, la réalisation de cette pratique de gestion réputée pour être chronophage.
- le « job historic » ; cet autre services RH de l'intranet RH permet l'accès à l'information sur l'évolution de la carrière professionnelle du salarié : les évolutions salariales, la mobilité professionnelle, l'historique du développement des compétences (les formation suivies…). Cette interface a contribué à la réduction de la subjectivité dans les actes de gestion des ressources humaines.
- l'accès à la formation ; il s'agit autant de l'accès en ligne à l'information sur la formation (les formations possibles – en e-learning ou en face à face-, les conditions d'accès, l'historiques des formations déjà suivies par le salarié, demande de formation…) que de l'accès aux formations en ligne disponibles chez HP pour acquérir des compétences spécifiques. La formation chez HP a, de tout temps, été une pratique très développée dans la gestion des RH pour l'accroissement des compétences des salariés. L'accès à la formation est facilité par l'entreprise et tout salarié peut suivre tout type de formation pour peu qu'elle réponde à un besoin professionnel.

D'autres services sont disponibles dans l'intranet RH qui est accessible à tous les employés de HP au niveau mondial. Les TIC ont permis, également, le dévelop-

[11] Expression utilisée chez HP pour désigner les managers.

pement du télétravail et du travail à distance des équipes projets. L'introduction dans la gestion des RH de ces applications a nécessité, dans une entreprise mondialisée comme HP, un travail important d'harmonisation de procédures de gestion. Seules sont restées spécifiques à chaque pays les procédures issues de dispositions légales et réglementaires.

La fiabilité et la disponibilité de l'information apparaissent comme des points positifs majeurs apportés par ces outils technologiques au management et au personnel de la société. La pléthore d'informations, les difficultés de navigation et de recherche de l'information dans l'intranet sont les points négatifs de ces applications technologiques.

La mise en place de l'intranet a donné lieu à des actions importantes d'accompagnement en vue de facilité l'appropriation des outils par le personnel ; des actions de publicité, de communication interne, de formation ont été réalisées en direction de toutes les catégories du personnel. Un dispositif de tutorat a été mis en place pour accompagner cet apprentissage. Les nouveaux embauchés suivent tous une formation appropriée afin de s'approprier rapidement les outils sans lesquels il leur sera difficle s'intégrer dans l'entreprise. Malgré cet accompagnement, certains agents ont encore des difficultés à se mouvoir sur le site web et à utiliser ces nouveaux outils de travail et d'information avec la maîtrise nécessaire pour les niveaux d'efficacité souhaités par l'organisation. Il reste que l'accroissement de l'utilisation des TIC par les employés est un objectifs permanent comme l'est aussi l'accroissement de la performances des outils TIC pour les utilisateurs. Ces objectifs induisent une action permanente de formation du personnel et d'appropriation de nouvelles applications.

Tous ces services RH en ligne ont introduit un accroissement de la responsabilité et de autonomie du salarié dans deux domaines : le développement des compétences et la gestion de la carrière professionnelle. C'est là une innovation sociale majeure qui se traduit par la prise en charge par le salarié lui-même de sa destinée au sein de l'entreprise. Cette responsabilisation implique de la part du salarié des choix personnels en terme d'agenda, de priorités et donc une autodiscipline.

3.4. L'apport aux managers dans la prise en charge de la fonction RH

L'intranet RH constitue pour les managers l'outil approprié qui leur a permis d'assurer avec plus d'efficacité la gestion RH des équipes dont ils ont la charge. Chez Hewlett-Packard, on est, depuis longtemps déjà, dans le paradigme de la « GRH partagée » prôné par de nombreux spécialistes de la GRH[12] et qui s'est concrétisée au plan théorique par le modèle de Ulrich (Ulrich,…). Dans le processus de décision, le manager dispose de toutes les applications de l'intranet (bases de donnée du personnel, procédures de gestion, services en ligne, etc...) mais aussi d'un support d'aide en ligne en cas de difficulté ; la structure RH fonctionnelle intervient également lorsque le manager exprime le besoin d'une assistance spécialisée.

L'apparition de l'intranet RH et des applications de travail à distance ont accru l'efficacité du management de HP dont une des caractéristiques est que les top-managers sont répartis dans tous les pays du monde en fonction de critères professionnels mais parfois personnels ; on est dans la pratique d'un management à distance, éloigné, le « remote management ». Les TIC, en permettant la transcendance des dimensions temps et espace, ont renforcé cette tendance au management à distance. Ce style de management « à distance » comporte des inconvénients même si les TIC l'ont conforté.

3.5. L'apport à la structure RH

Les métiers de GRH ont été transformés par l'arrivée des TIC. A l'entrée, les membres du staff RH doivent être des experts dans l'utilisation des TIC ; ils doivent avoir des capacités qui permettent la compréhension des impacts locaux (au niveau d'un pays) de décisions globales. Ce qui implique une grande capacité d'analyse et de synthèse doublée d'une grande professionnalisation en RH.

3.6. Les effets sociaux de l'introduction des TIC

La dynamique des relations entre les personnes sur un même site de travail subit des évolutions du fait de l'utilisation des TIC et de la culture organisationnelle de HP. Les TIC ont induit un accroissement de l'efficacité d'une organisation dont une des caractéristiques est la répartition spatiale, au niveau Monde, des activités, des structures et du management (le remote management). Les centres communs d'intérêt des salariés d'un même site géographique de travail tendent à se réduire. La dimension professionnelle- les projets, les activités, le fonctionnement d'équipe - est partagée avec des collègues qui se trouvent sur d'autres sites dans d'autres pays ; ce liant de base de la dynamique des relations sur un site de travail faiblit et entraîne une distanciation des relations avec les autres collègues du site.

[12] Un ouvrage « Tous DRH » traitant du partage.
de la Fonction RH a été publié sous la direction de Jean-Marie Peretti.

La tendance à l'individualisme tend à s'accroître surtout que le dispositif de gestion RH tend à faire du salarié l'acteur de sa propre carrière professionnelle. Le site devient, uniquement, un lieu où le salarié dispose de commodités (structures supports, connexion Internet, salles de réunion, équipement d'impression, téléphone…) nécessaires à la réalisation de sa mission et non un espace d'échange professionnel.
Le paradoxe est que plus les activités s'élargissent sur le plan spatial, plus le salarié est fixé à son ordinateur ; l'espace d'échanges professionnels tendrait, quant à lui, à se déplacer vers un lieu virtuel qu'est l'Internet. De ce fait, les centres d'intérêts des salariés semblent se déplacer, eux aussi, vers des préoccupations extra-professionnelles entraînant un ralentissement de la dynamique sociale des sites de travail. Dans le cas de HP, les TIC ne sont pas la cause première de cette évolution des relations sur les sites de travail mais elles ont accéléré le processus de transformation des dynamiques des relations sur chaque site de travail. Cette évolution des rapports sociaux est-elle induite par l'usage intensif des TIC et des nouvelles formes d'organisation ?.

Conclusion

Les TIC et les nouvelles formes d'organisation introduisent dans l'entreprise les conditions d'amélioration notable de la productivité et de la compétitivité. Ces nouvelles technologies et formes d'organisation induisent de nouveaux modes de management ainsi que des évolutions notables dans l'autonomie et la responsabilisation des salariés. Pendant que certains auteurs (Besseyre des Horts, 2004, Wacheux et Blanchot, 2003) s'interrogent légitimement sur l'apport en terme de valeur des TIC à la fonction RH, d'autres chercheurs (Lasfargue, Patricia Vendramin, Gerard Valenduc, Marc Dufau, Stuchlik, Pichault) s'interrogent, dans la littérature académique et professionnelle, sur les impacts sociaux de ces technologies, notamment l'impact sur l'emploi, la flexibilité, les conditions de travail et même le dialogue social.

La responsabilité sociale de l'entreprise doit, à notre sens, intégrer dans ses préoccupations la prise en charge des effets sociaux des TIC et NFO car ils concernent une des parties prenantes de l'entreprise - les salariés - qui certes a historiquement bénéficié des apports positifs des innovations technologiques mais a également subit de façon douloureuse leurs effets négatifs en terme d'accroissement du rythme de travail, de précarité de l'emploi... L'apparition dans notre environnement managériale de la RSE doit permettre aux entreprises de limiter, à défaut de réduire, les effets sociaux négatifs des nouvelles technologies surtout que les écrits et colloques, dans leur majorité, ne mettent en évidence que leurs aspects positifs.

Performance et responsabilité sociale : un mariage de raison

Patrick MICHELETTI
Professeur
Doyen Associé
Euromed Marseille Ecole de Management.
patrick.micheletti@esc-marseille.fr

Charles-Felix GORI
Professeur Associé
IAE de Corte.

1. La performance en tant qu'outil managérial par l'efficacité recherchée

L'entreprise ne bute-t-elle pas sur la contradiction majeure résultant de sa volonté de performance d'un point de vue managérial et des conditions de sa mise en œuvre ? Cette immense question, peut paraître imprudente, difficile, pleine d'ambivalences et d'oppositions et pourtant elle constitue une approche organisationnelle à laquelle chaque structure est confrontée par l'héritage de son passé, son rituel, son objectif.

Le projet d'une pensée anthropologique managériale correspond à un seuil de maturité qui demande à être réellement dépassé de manière créative et réaliste, avec toute la mesure de la contradiction. Que faire, en effet, de l'impératif de rendre l'individu au centre de l'entreprise alors même que partout dans le monde semble s'emballer la machine à faire des victimes !
La performance représente à la fois, l'objectif collectif et le tracé managérial auxquels les responsables de structures et leurs personnels sont amenés à réfléchir et à réagir face aux demandes incessantes des actionnaires en quête de toujours plus et d'une opinion publique qui n'en saisit pas toujours le sens et la portée et les conséquences qui s'y rattachent.
A travers l'acte managérial décrit dans la majorité des ouvrages de management nous pouvons analyser l'agir humain en entreprise à partir de l'efficacité décrite comme la norme d'action.
Dans l'approche managériale classique, c'est la nature de l'homme dans son ensemble qui est le moyen où l'on peut repérer le plus facilement un itinéraire de performance car il obéit aux mêmes lois que les autres êtres naturels dans le sens où il tend à être ce qu'il est. La performance est donc la détermination qui va permettre à l'homme de s'affirmer et de se développer.
L'agir humain est éclairé par la conscience universelle où la raison y apparaît sous la forme la plus élevée c'est à dire l'engagement.
Agir comme des managers conscients de la difficulté d'être en harmonie avec le temps et l'espace en concordance avec les contraintes de la performance c'est ce qui constitue le mouvement propre à chacun face à sa responsabilité envers les autres.
Cette nécessité est présente dans la logique d'entreprise sur des questions de vivre et d'agir ensemble pour le bien de tous avec une réelle acuité.
La question qui se pose est de savoir comment être capable de déterminer ce qui est bien par rapport à la performance. Le critère décisif qui est introduit est l'universalisation. Il s'agit de la formulation de l'impératif catégorique selon lequel l'agir peut être régi en loi uni-

verselle. Si l'on veut agir de manière performante on doit se poser la question de savoir si l'intention qui est à la source de l'acte peut être universelle ? C'est-à-dire se poser la question de savoir si tout manager soucieux de moralité et réfléchissant de manière rationnelle serait capable de reprendre l'intention qui l'anime.
Depuis quelques années, de nombreux managers conscients de cette difficulté poursuivent cette "œuvre de justice" non seulement de manière rétributive mais en impliquant chacun dans un projet de relations interpersonnelle et sociale, en évitant tout ostracisme (Congrès AGRH, 2002).

Loin d'être un simple abus de langage, il y a sans doute, au contraire, une judicieuse désignation par la langue ordinaire d'un déplacement de la contradiction dans la culture d'entreprise sur une base anthropologique. Il y aurait comme une infiltration dévoratrice du managérial lui-même désaffecté dans son domaine spécifique pour n'atteindre qu'un seul élément : la performance.

Certes, la performance et la contrainte de la performance s'imposent. Dans l'approche de l'efficacité on ne cherche pas à fonder un nouveau type de performance, mais il devient intéressant de savoir ce qui fait la performance d'une action. Si l'on fait une comparaison avec la performance sportive, il ne s'agit pas pour autant de définir ce que l'on doit faire, mais d'être soucieux de sa moralité en réfléchissant véritablement sur cette moralité, en étant capable de rechercher la source même de cette moralité et de définir clairement la moralité de son action sans pour faire référence à des règles édictées par une quelconque autorité.
A partir de cela, nous pouvons faire la distinction entre ce qui relève de ce que l'on doit faire par respect de l'objectif de performance et ce que l'on doit faire par soucis d'efficacité.

Pour cela, la performance à travers l'efficacité ne devrait pas empêcher de saisir ce qui précisément fait problème, à savoir les débordements d'un champ à l'autre. Cela demande de sortir du positivisme qui cloisonne l'étude des différents domaines de l'entreprise dans des frontières étanches et de s'ouvrir à une certaine interdisciplinarité. Ceci implique surtout de dépasser l'opposition management / exécution, cet obstacle épistémologique qui interdit de comprendre pourquoi la catégorie de la victime du choix managérial est en réalité une force et comment les processus aujourd'hui ne sont acceptés sans l'adhésion globale.
En fait, les informations dans l'entreprise sont situées dans un lieu et un temps particuliers qui ont pour but de réaliser et d'actualiser concrètement les directives d'une procédure rituelle qui n'a de cesse de rechercher l'intérêt maximal des acteurs notamment en favorisant l'émergence du pouvoir décisionnaire (Bourdieu, 1972 ; Tambiah, 1981).

Le raisonnement met en évidence la contradiction d'une pensée qui adhère à la croyance selon laquelle lorsqu'il y a recherche de performance on ne peut avoir qu'une efficacité partielle. Or, rien n'est plus faux, car les résultats peuvent être décalés ou tout simplement protéger des intérêts particuliers et pire ériger une conduite soi-disant morale qui en a seulement l'aspect et non le fondement même.
En fait, l'efficacité commence là ou la performance aveugle finit, elle va au delà des considérations qui se veulent dans la pure logique de rendement à court terme.
Cette différence entre efficacité et performance fait en sorte que l'on crée des distorsions qui sont simplement des répétitions afin de ne pas créer d'écarts trop important entre ce que l'on veut faire et ce que l'on peut faire afin de ne pas chasser l'idée de performance.
L'efficacité comme règle de management devient un pilier des limites légales, positives.
Or, ce qui caractérise l'entreprise est avant tout l'efficacité et non plus le rendement seul tel que nous pouvions le concevoir auparavant. On peut donc imaginer une entreprise qui se développe très vite avec une grande efficacité et disparaît aussitôt. Il faut être le plus efficace possible pour gagner des parts de marché, pour battre la concurrence, pour satisfaire la rémunération du capital des actionnaires etc… Ceci dit, la plupart des entreprises, fort heureusement, sont parfaitement dans une lignée d'efficacité et de rendement.
C'est en partie la raison pour laquelle on attribue à la performance une dimension stratégique complexe dans une société donnée (Foucault, 1976) c'est un jeu de relations sociales ouvertes, mobiles, plus ou moins coordonnées, inégalitaires et asymétriques, qui sont marquées par des manœuvres, des tactiques et des stratégies ainsi que par des objectifs visés et des buts à atteindre de la part d'individus qui nourrissent des intentions diverses.

2. La performance en accord majeur

Les phénomènes contradictoires dans l'entreprise aujourd'hui se superposent voire se composent. Autrement dit, il faudrait voir les différentes formes du management et de ses spécificités, dans leurs différences et dans leur indifférenciation actuelle se jouer à travers les drames contemporains.

Toutefois, on peut considérer que la décision managériale devient un phénomène social par lequel l'entreprise devient un lieu de vie sociale où se poursuivent sous

des formes spécifiques, la négociation des rapports sociaux, les stratégies de pouvoir ou de contestation de l'ordre établi tout en conservant l'objectif de performance. En posant la décision managériale comme un acte intentionnel et réfléchi, on élève les acteurs de l'entreprise au rang d'individus responsables de leurs actes sociaux et de leurs conséquences. Pour cela l'exercice d'une collaboration qui ne s'exprime pas uniquement en paroles mais aussi par l'expression de réalisations concrètes constitue un enjeu de pratique sociale qui oriente la dynamique des rapports.
Il est donc nécessaire de trouver des ajustements qui vont par leur côté évolutif pouvoir améliorer l'approche de départ sans en altérer le contenu. Le but n'est pas de modifier la structure en créant ainsi des risques supplémentaires mais plutôt d'apporter tout type d'évolution substantielle constituant ainsi le complément indispensable pour le recadrage de l'activité en fonction de l'objectif.
L'enjeu est de taille car il implique en grande partie la ressource humaine dans sa force
d'adaptabilité et de créativité afin de ne pas s'appuyer sur des données erronées mais plutôt en trouvant les moyens nécessaires pour faire face aux défis permanents auxquels sont confrontées la plupart des firmes (Gazier, 1993).
Par cette approche, on constate qu'il y a à l'intérieur de la structure une force et un pouvoir suffisant pour constituer non pas un contre pouvoir au pouvoir managérial mais plutôt pour apporter à celui-ci un ensemble de forces et de réflexions aptes à créer une véritable émulation (Sainsaulieu, 1990).
L'avantage devient considérable car il est à la fois relié aux éléments externes de la firme représentés en grande partie par les composantes du marché mais aussi à ce qui fait la force de la firme en interne représentée par le personnel.

Cette singularité est d'autant plus importante qu'elle engendre un processus de fluidité de l'information notamment sur l'annonce et le partage des risques d'un devenir que l'on peut qualifier de commun entre les deux parties. Pourquoi ne pas associer et expliquer ce partage du moins sans remettre en cause l'autorité et la légitimité du management ?
La réponse n'est certes pas simple mais entraîne de surcroît une révision complète de la structure de l'arbre de décision à l'intérieur de la firme où le pouvoir n'apparaît pas forcément concentré dans les mains des top managers mais plutôt dans la souveraineté exprimée par la compétence.
Dans ce type de configuration beaucoup d'individus motivés, à la recherche de l'avantage décisif vont vouloir démontrer ainsi que chaque décision peut être prise par une minorité représentée par le top management ou les actionnaires mais surtout peut être éclairée par un niveau inférieur qui détient certaines clés indispensables à la bonne marche mais aussi au destin futur de la firme sans pour autant tout modifier (Riveline, 1991).

La performance est ancrée sur une base d'inductif partant des réalités individuelles et collectives pour arriver à dégager un concept de valeurs auxquelles chaque individu peut se rattacher. Ce concept de valeurs sera d'autant plus élaboré à partir de l'expérience acquise par l'individu tout au long de sa vie en commençant par les valeurs de la famille, de l'école, de ses fréquentations amicales, professionnelles jusqu'à sa façon de voir le monde, sa façon de se comporter, sa maturité, sa poignée de main, constituant ainsi le socle des valeurs intrinsèques auxquelles il fera référence et consolidera par maturation.
Là, évidemment il est beaucoup plus délicat de sentir, de comprendre cet environnement moral car il n'est pas question de tenir compte d'une manière obsessionnelle de l'histoire de chacun, de la formidable complexité de ce qui fait chaque individu. Mais, on peut dire qu'il est impossible d'en faire l'économie.
La profonde individualité de chacun trouve écho dans l'entreprise à travers son ambition personnelle. L'ambition est le lieu intime de la motivation, c'est là ou la finalité du travail se manifeste comme objectif de réalisation personnelle. C'est un endroit secret où l'individu s'affirme et se fait autre, en se distinguant des autres. L'ambition et son corollaire la motivation, sont les principaux leviers du management dans son approche humaine.

Le culte de l'initiative et de la performance trouvent ici le terreau propice à leur succès.
L'entreprise se présente clairement comme le lieu privilégié de réalisation des individus, la valeur clé étant le dépassement de soi, la performance qui ressemble au modèle de la performance sportive.
En d'autres termes, la réussite peut passer par d'autres voies que celles empruntées couramment ou du moins jugées acceptables sur l'aspect de la performance et de l'efficacité à la fois personnel et collectif.
D'ici à dire que c'est l'organisation (environnement professionnel) dans laquelle se trouve l'individu qui modifie substantiellement son être intérieur au point de le changer et ainsi constituer le nouvel édifice personnel, est une supposition lourdes de conséquences. En d'autres termes : il y a des valeurs de départ mais il y a la réalité quotidienne, à laquelle l'individu est rattaché et dépendant.
Si l'on considère comme les grands courants théoriques que l'organisation est un système ouvert, notre approche sur la distinction entre organisation et management devient intéressante et prouve que l'on peut par introduction d'innovations en démontrer le contenu.
L'organisation peut également s'adapter si dans ses composantes les managers sont capables de tirer parti de l'environnement c'est-à-dire de tout ce qui peut

d'une manière ou d'une autre influer sur le mode de management et en particulier le management des ressources humaines. Dans cette perspective, les techniques de management constituent des éléments contextuels qui conditionnent le développement voire la survie de l'organisation.

Par cette approche, il devient nécessaire d'aborder la problématique des ressources à disposition de l'organisation : il s'agit en fait de « tous les actifs, capacités, procédés, informations, savoir, etc. contrôlés par l'entreprise englobant d'une part les composantes organisationnelles de la structure et d'autre part le système de gestion, en d'autres termes les techniques managériales sont le fruit de l'état de la structure à un moment précis et des possibilités techniques que l'on peut mettre en œuvre.
Il apparaît ainsi que les techniques de gestion, constituent une ressource dont peut disposer l'entreprise. L'opportunité et la capacité de l'organisation à disposer de ces ressources, donc des techniques, peuvent ainsi en influencer sa performance.

À partir des différentes observations et retombées de la mise en œuvre des techniques et outils de gestion, il apparaît que de nombreuses entreprises ont pu évoluer vers d'autres formes d'organisation ou tout simplement élaborer d'autres formes de gestion des ressources humaines pour trouver d'autres pistes de développement.

La performance amène donc chaque manager à repenser son édifice de valeurs par rapport aux normes d'efficacité. Il s'agit ainsi pour les chefs d'entreprises et les managers de respecter des normes sociales que l'on peut dès lors qualifier de normes d'efficacité.
D'ores et déjà, voulant concilier ces impératifs avec en plus l'aspect équitable pour chacun, on peut affirmer que beaucoup de conditions sont réunies pour qu'apparaissent les conflits dans l'organisation.
Il est beaucoup plus intéressant d'essayer de décrire et d'expliquer ce qui se passe entre les faits, entre les choses et surtout entre les personnes d'un contexte donné surtout en période de conflit que de tenter de comprendre le mode de fonctionnement particulier d'un de ces éléments soigneusement isolé.
Dans cet ordre d'idée, une attention particulière doit être apportée aux types de relations qui s'établissent entre les personnes que de s'évertuer à comprendre leur psychologie individuelle, avec la laborieuse exploitation de leur passé que cela implique généralement.
En fait, on préfère étudier les questions généralement liées à un résultat même négatif représenté par le conflit plutôt que d'essayer de tout comprendre au risque de se perdre dans un dédale de réminiscences complexes.
On se concentre sur ce qui se passe "ici et maintenant" par préférence à ce qui a pu avoir lieu dans le passé notamment car il s'agit de prendre une solution ici et maintenant. Cela ne signifie en aucune manière qu'il ne faille pas tirer des leçons du passé mais plutôt que chaque conflit est unique et demande une approche unique.

En fait, les conflits naissent le plus souvent dans une lutte de valeurs des uns confrontés aux valeurs des autres. Plus subtilement, les conflits surgissent aussi malgré l'existence de mêmes valeurs qui ne sont pas hiérarchisées dans le même ordre ou que les dimensions prioritaires ne sont pas les mêmes ou qu'elles soient plutôt interprétées de manière différente.

Ceci ne signifie nullement que la performance diminue l'harmonie interne, en fait elle ne fait que la souligner en donnant aux acteurs la possibilité de la diminuer. Elle n'est donc pas intrinsèquement réductrice de la complexité mais plutôt catalyseur de réduction de la complexité.

Dans tous les cas de figures, la performance est un moyen d'anticipation des comportements et des attitudes dans le but premier de rassurer avant même qu'il y ait eu le moindre début d'action, a tel point que l'on peut affirmer que la déclaration ouverte de la performance constitue le début de l'action elle-même dans la mesure où elle s'inscrit dans une conception d'efficacité acceptée.
Cette position pour le moins singulière où l'action s'enclenche sans qu'il y ait de démarrage porte à croire que la performance est un sentiment actif par lequel les acteurs concernés vont développer des comportements adéquats sur la situation future même si celle-ci est éminemment complexe. Dans ce cas, la fonction rassurante de la performance aura permis de déclencher substantiellement un processus de développement futur en agissant ainsi comme un détonateur de l'action future désirée.

3. La différence dans le discours managérial

Il existe une différence importante entre le discours managérial orienté principalement vers
l'efficacité couplée avec des pratiques managériales orientées vers la rentabilité. Cette différence se constate empiriquement, mais elle a des ramifications pratiques importantes.

En fait, on constate que la mise en œuvre d'un management ouvertement orienté vers la maximisation de l'efficacité glisse lentement vers des critères où la perfor-

mance apparaît souvent comme le cadre référentiel non-obstant de tout ce qui en découle.
Sur le plan théorique, l'état de l'art en management permet d'analyser ces pratiques dites de l'efficacité. L'explication de cette orientation vers l'efficacité réside dans le caractère téléologique de l'action managériale, orientée vers les buts, vers le changement, et vers la rationalité substantielle des résultats, ainsi dans l'activisme managérial lui-même, qui tend à promouvoir un certain individualisme, au moins dans l'analyse des situations.

Pour compléter et équilibrer les recommandations du management et sa définition de la performance par une approche de l'équité dans le travail, une démarche interdisciplinaire est proposée, qui débouche sur les recommandations suivantes :

- Organiser une gestion des ressources humaines qui tient compte de la diversité et donc de la différence,
- Stabiliser l'arbitrage entre les différentes catégories d'objectifs (efficience, sécurité, mobilité, accessibilité…), en vérifiant les rapports entre ces objectifs et les résultats que l'on veut atteindre,
- Authentifier l'organisation de la procédure administrative, pour favoriser l'équité des décisions notamment par leur lisibilité et leur transparence.

Ce « management de la performance » doit être appliqué constamment afin de mesurer les aspects normatifs de l'organisation du travail et par là même éviter tout dérapage qui pourrait contrecarrer un travail de longue haleine sur plusieurs années.

Bibliographie

BAUMOL, W (1991) Perfect markets and easy virtue Sous-titre business ethics and the invisible hand - Blackwell Ed.

BENOY, J ; GARDNER, J (1995) How industrial distributors view distributors suppliers parternship arrangements in Industrial Marketing Management.

BOWERSOX, DJ (1990) The strategic benefits of logistics alliances in Harvard Business Review, n°4, vol 68, July-August 1990.

BROWN, K ; FREDERICK, R (1994) Emerging global business ethics - Quorum Ed.

CULLEN, J ; JOHNSON, J ; SAKANO, T (2000) Success through commitment and trust. The soft side of strategic alliance management.

DONADA, C ; GARRETTE, B (2000) Partenariat vertical et gain coopératif. Actes de la IX conférence internationale de management stratégique de l'AIMS.

DONNEY, P ; CARRON, JP (1997) An examination of the nature of trust in buyer-seller relationship in journal of marketing.

EHRENBERG, A (2000) La fatigue d'être soi Sous-titre dépression et société, Ed Odile Jacob.

FERRELL, (1994) Ethical decision making and cases Edition seconde édition Editeur Hougthon Mifflin Company.

FRAM, EH (1995) Purchasing parternships : the buyer's view in Marketing Management.

FREDERICK, R (2002) Companion to business ethics [a] Blackwell Oxford.

GARRETTE, B (1996) Les stratégies d'alliances, Les Editions d'Organisation.

GELINIER, O (1991) L'éthique des affaires Sous-titre halte à la dérive Editions du Seuil.

LA BRUSLERIE, H (1992) Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise, Ed Economica.

MANGEMATIN, V (1999) La confiance : approche économique et sociologique in.

THUDEROZ Sociologie des entreprises.

MOUSSE, J (2001) Ethique des affaires : liberté, responsabilité, Ed Dunod.

NEUVILLE, JP (1997) La stratégie de confiance in Sociologie du travail.

PERROTIN, R ; LOUBERE, JM (1999) Nouvelles stratégies d'achat, Les Editions d'Organisation.

PUEL, H (1989) L'économie au défi de l'éthique Sous-titre essai d'éthique économique Edition du Cerf.

ROY, J ; BIGRAS, Y (2000) Le partenariat - rencontres internationales de logistique.

STUMP, R ; HEIDE, JB (1996) Controlling supplier opportunism in industrial reliationships in Journal of Marketing Researh.

TATE, K (1996) The elements of a succesful logistics partnership in International Journal of Physical distribution.

THUDEROZ, C in MANGEMATIN, V (1999) La confiance : approche économique et sociologique in La Sociologie des Entreprises, Editions La Découverte.

TORRE, A ; CHIA, E (2001) Pilotage d'une AOC fondée sur la confiance in Gérer et Comprendre n°65.

TOURNEAU, P (2000) L'éthique des affaires et du management au XXIe siècle Ed Dalloz WATHNE, KH ; HEIDE, JB (2000) Opportunism in interfirm relationships forms, outcomes and solutions in Journal of Marketing n°64.

WILLIAMSON, O (1986) Economic Organisation, Wheatsheafbooks.

Mesure et management de la satisfaction des patients

Mohamed MICHRAFY

Professeur,
Responsable du Département management des opérations et méthodes quantitatives.
Ecole de Management, Bordeaux.
mohamed.michrafy@bordeaux-bs.edu

On utilise habituellement deux grandes familles d'observations pour décrire l'état des ressources humaines d'une entreprise (Eric Vatteville, 1997) : La première, analytique, fait référence au bilan social et ses indicateurs. La seconde, plus synthétique, s'appuie sur la comptabilité des ressources humaines (cette vision déborde le cadre de ce travail).

On s'accorde aujourd'hui à reconnaître à l'entreprise, à côté de ses buts économiques, une responsabilité sociale. Cette dernière se manifeste par la publication d'un compte rendu périodique à destination des tiers concernés par le fonctionnement de l'entreprise. Le législateur français, en portant son attention sur les rapports "patronat/salarié" avec la loi du 12 juillet 1977 sur le bilan social (P. Sudreau, 1976), s'inscrit dans une conception de responsabilité sociale interne. En faisant rassembler dans un état ad hoc des indicateurs sociaux, il souhaite rétablir l'égalité en matière d'accès à l'information. L'idée sous-jacente est que direction et comité d'entreprise dotés des mêmes informations, engagent le dialogue, s'accordent sur les faiblesses du bilan social, partagent les priorités et enregistrent l'année suivante le degré de réalisation des objectifs fixés. Ainsi, le comité d'entreprise participe à la bonne marche de l'entreprise et témoigne de son sens de la responsabilité. De son côté, la direction s'engage dans la voie du progrès social et à terme dans un partage des résultats (R. Danziger 1997). Malheureusement, cette construction est limitée dans son étendue et dans sa méthode. Seules les entreprises dont l'effectif habituel dépasse trois cents salariés sont tenues d'élaborer un bilan social. Les établissements publics et les services de l'état et des collectivités locales (hôpitaux, régions…) n'ont pas d'obligation en la matière.

La mesure des ressources humaines dans les établissements de santé est un domaine neuf en terme de management. Traditionnellement, la politique des ressources humaines dans les hôpitaux se limitait au recensement des attributions de chaque catégorie de personnel et aux contraintes administratives à respecter dans l'exercice des fonctions. Aujourd'hui, les bouleversements que connaît le secteur de la santé militent en faveur d'une "revalorisation des métiers" (C. Cauvin, 1997). Cette redéfinition des tâches est un préalable indispensable à toute mesure de la performance des ressources humaines. Elle est fonction du processus de prise en charge. Ce dernier correspond au parcours organisationnel que l'on fait suivre à un usager pour répondre au besoin pour lequel il recourt à l'institution. L'identification des différents processus (urgence, consultation, hospitalisation conventionnelle classique…) consiste à adapter les réponses apportées par les services de soins à différents contextes exigeant ou non un partage d'infrastructure et de moyens. Cette organisation des prestations est motivée par l'optimisation des contributions des acteurs des différentes unités et des prestataires externes qui participent à la mission de l'établissement de santé. Chacun

des processus de prise en charge ainsi analysé permet d'identifier un type de "situation professionnelle" dans lequel les acteurs exercent leur métier. Chacune de ces situations professionnelles exige des qualités, des conditions de travail et procure des sources de satisfactions spécifiques. La notion de contribution au processus de prise en charge à chaque stade organisationnel et compte tenu des compétences mobilisées constitue un renversement radical par rapport au schéma traditionnel des attributions liées à chaque catégorie de personnel.
La connaissance des attentes des patients permet de repenser le processus en termes de contributions et ainsi redéfinir les métiers, leurs caractéristiques et leurs complémentarités. L'objectif de cet article est donc d'élaborer un instrument de mesure de la satisfaction des patients dans un processus d'hospitalisation.
L'ordonnance du 24 avril 1996 portant réforme de l'hospitalisation publique et privée prévoit l'obligation pour les établissements de santé de procéder à une évaluation régulière de la satisfaction des patients dans une perspective d'amélioration continue de la qualité de service [Ministère du Travail et des Affaires Sociales, 1996]. Elle vise à concilier la performance économique (optimisation des moyens) et la responsabilité sociale de l'hôpital à l'égard de ses patients (évaluation des attentes et perceptions).En effet, le développement d'une échelle de mesure de la qualité de service des patients permet aux établissements de santé d'améliorer leur compréhension des attentes et des perceptions des patients et d'en déduire une mesure globale de la qualité de service sous la forme d'un score moyen sur les dimensions fondamentales (performance sociale). On peut ainsi identifier les domaines devant attirer l'attention de l'encadrement et faire l'objet d'actions spécifiques d'amélioration (performance économique).
A la différence de la qualité des biens que l'on peut mesurer par des indicateurs objectifs comme le pourcentage de défauts de production (Crosby, 1979; Garvin, 1983; Dodds et Monroe, 1984), la qualité de service véhicule un construit abstrait et diffus en raison des caractéristiques associées aux services comme: hétérogénéité, inséparabilité de la production et de la consommation, intangibilité (Parasuraman, Zeithmal et Berry, 1985). La qualité de service n'est donc que relative, influencée par les expériences passées, le style de vie et les valeurs concernant les individus et la société. L'enquête de satisfaction des patients est la méthode de mesure la plus employée. Cependant, l'absence d'instrument standardisé mais aussi de référentiel oblige à un examen prudent des résultats. En l'absence de mesures objectives, l'approche qu'il convient d'adopter pour évaluer la qualité de service d'un établissement de santé consiste à faire précéder le développement d'échelles par une spécification conceptuelle saine du construit à mesurer, le cadre conceptuel devant servir de point d'ancrage aux outils de mesure (Jacoby, 1978; Churchill, 1979 ; Peter, 1981).

L'objectif de ce travail est double : décrire les différentes étapes de construction d'une échelle multi-items de mesure de la qualité de service pour les patients hospitalisés, et présenter ses propriétés. Il s'agit donc de parvenir à un instrument de mesure de la qualité de service dans les hôpitaux fiable et valide, c'est-à-dire apte à évaluer correctement les indicateurs de ce concept, sans biais d'instrumentation, et à produire des données les moins tributaires possibles de la méthode utilisée.
La démarche d'Anderson et Gerbing (1988) s'intègre parfaitement dans ce processus de développement de l'échelle de mesure et complète le paradigme méthodologique de Churchill (1979).

Ce processus, déjà utilisé par des auteurs (Roehrich, 1994; Sirieix, 1996) pour la validation des échelles de mesure des comportements de consommateur, se déroule alors en trois phases :

- L'élaboration d'un modèle (représentant la structure des liaisons entre les variables latentes et leurs indicateurs réflexifs observés) selon un schéma théorique.
- Une analyse exploratoire empirique (permettant l'émergence d'une structure factorielle de la variable théorique).
- Une analyse confirmatoire pour vérifier que chaque facteur de la structure caractérise bien la variable théorique.

1. Définition du domaine conceptuel

1.1. Le construit "qualité de service"

Le construit de la qualité de service tel qu'il est conceptualisé dans la littérature concerne la qualité perçue. Cette dernière représente le jugement de l'usager concernant le degré d'excellence ou de supériorité attribué à un établissement (Zeithaml, 1987). Elle se démarque de la qualité objective fondée sur le produit et la production (Gravin, 1983; Hjorth-Anderson, 1984). Il s'agit d'une forme d'attitude, liée mais non équivalente à la satisfaction, qui résulte d'une comparaison entre des attentes et des perceptions relatives à la performance (Parasuraman, Zeithmal et Berry, 1985). En effet, on pourrait être tenté de croire que la qualité de service naît, dans l'absolu, de la prestation reçue. Or, selon la théorie des attentes (Staines, 1995), la qualité de servi-

ce est l'expression de la différence entre ce qui est attendu et ce qui est perçu. Les enquêtes de satisfaction devraient rendre compte de la réaction des patients devant cette différence. Pour dépasser le simple constat de l'écart et envisager de le réduire, il devient indispensable de bien connaître les attentes des patients. Steudler (1990) distingue 3 types d'attente :

- Les attentes technico-médicales correspondant aux besoins organiques primaires, à une quête de sécurité. Le malade "touché dans son corps" [...] attend une réponse à son trouble, à sa souffrance et une restauration partielle ou totale du fonctionnement normal de son organisme ;
- Les attentes psychiques et sociales qui sont celles des contacts sociaux avec le nouvel environnement. Le patient, "en proie à une inquiétude résultant de la rupture de milieu attend des informations et des relations rassurantes" ;
- Les attentes matérielles et intellectuelles "traduisant le désir de ne pas être dévalorisé, de retrouver l'estime de soi [...] malgré la présence de la maladie".

1.2. Dimensions de la qualité de service dans les hôpitaux

De nombreuses classifications ont été proposées. Six dimensions principales ont été bien mises en évidence par une analyse factorielle expliquant le maximum de variance (Thompson, 1993).
Ce sont :

- les soins médicaux et les informations
- les facilités de restauration et de séjour
- l'atmosphère du service
- les soins infirmiers
- la quantité de nourriture
- l'organisation des visites

Ces dimensions ont été diversement étudiées. Hall (1988), à l'aide d'une technique de méta-analyse, sur la base de critères et d'une grille d'évaluation de chaque composante de la qualité de service donne le classement suivant (en pourcentage d'études retrouvées lors de la méta-analyse) :

- l'humanité 65
- l'information 50
- la qualité globale 45
- la compétence 43
- la satisfaction globale 43
- l'administration 28
- l'accès 27
- les coûts 18
- les facilités 16
- les résultats 6
- la continuité des soins 4
- l'attention aux problèmes psychosociaux 3

Dans l'analyse de la littérature, il ressort une nette prépondérance des questionnaires dans les enquêtes. Néanmoins, le questionnaire universel n'existe pas, il est créé pour chaque étude, ce qui fait dire à Hall (1991), après une revue de la littérature (1987 à 1990), "qu'aucun système d'enquête n'a été validé pour qu'il soit considéré [...] comme fiable et valide pour la mesure de la qualité de service.
D'une manière générale, les auteurs, dans les revues de littérature, constatent qu'à chaque enquête, correspond un questionnaire différent. Cette pratique a l'avantage de pouvoir aborder chaque problème dans son contexte mais interdit toute comparaison.

Les critères d'évaluation de la qualité de service retenus dans le cadre de cette recherche peuvent s'articuler autour de 9 dimensions qui sont :

- **Compétence et fiabilité** : cette dimension, qui concerne l'aspect professionnel, fait référence à un métier, une expertise, une façon bien précise de répondre aux besoins de base par un traitement. C'est l'assurance d'un fonctionnement sans problème à l'intérieur de limites connues ou raisonnables (temps, environnement) tel que promis de façon explicite ou implicite.
- **Apaisement :** C'est la capacité à calmer, à rassurer une personne, à lui apporter de la sécurité.
- **Solidarisation** : Tout ce qui peut favoriser le recours à l'entourage du client (sa famille, sa communauté...) afin de l'impliquer, de près ou de loin, dans la résolution d'un problème.
- **Responsabilisation** : Tout ce qui peut concourir à l'accroissement de l'autonomie de quelqu'un et de sa capacité à prendre des initiatives, à assumer ses responsabilités.
- **Dignité** : C'est le respect et la considération que mérite une personne.
- **Intimité** : L'intimité assure à l'individu une relation personnalisée, confidentielle et sécuritaire. Elle requiert un environnement physique confortable et des comportements empreints d'attention et de discrétion.
- **Empathie** : C'est exprimer notre compréhension de ce que l'autre ressent. Elle implique une écoute attentive.
- **Accueil et information** : C'est la simplicité d'utilisation et de compréhension des services et la souplesse des systèmes face aux circonstances. La simplicité concerne autant les personnes (dont le comportement sera naturel, spontané, sans prétention) que les choses qui doivent être faciles à comprendre et à utiliser.
- **Vie quotidienne et environnement** : C'est le sentiment de bien-être résultant d'un état des lieux sain, propre et ordonné, d'équipements parfaitement adaptés aux différentes situations et d'un repas agréable et équilibré.

Ces 9 dimensions ont permis la structuration fondamentale du domaine de “la qualité de service “ dans les hôpitaux à partir duquel les items de l’échelle de mesure ont été développés.

2. Analyse empirique

2.1. La génération des items de l’échelle et collecte des données

Un premier jeu d’items représentant les différentes facettes des 9 dimensions est généré. Il est constitué d’une soixantaine d’items (approximativement 7 items par dimension). Chaque item est appréhendé à partir de deux énoncés: l’un mesure les attentes des patients à l’égard des hôpitaux, l’autre mesurant les perceptions au sujet d’établissements de santé particuliers dont la qualité de service est évaluée. Chaque énoncé est présenté sous la forme d’une échelle de Likert à 7 points allant de “tout à fait d’accord” (7) à “ tout à fait en désaccord” (1).

Pour respecter les recommandations de Churchill (1979) concernant la construction d’échelles, environ la moitié des paires d’énoncés est formulée positivement et l’autre moitié négativement. Les énoncés concernant les attentes ont été regroupés ensemble pour former la première partie du questionnaire, les énoncés de perceptions correspondants formant la seconde partie. Les énoncés formulés négativement sont identifiés par un signe moins entre parenthèses. Les valeurs de l’échelle ont été inversées avant l’analyse de données pour les énoncés à formulation négative.

Cette étude est réalisée auprès de patients hospitalisés dans 4 Hôpitaux en 2000, et en 2001. Elle porte sur des échantillons aléatoires successifs. Pour suivre les recommandations d’autres études au sujet des procédures de constructions d’échelles (Churchill, Ford et Walker, 1974; Saxe et Weitz, 1982; Parasuraman, Zeithmal et Berry, 1985) la taille d’échantillon a été fixée à 595 individus (ce qui est largement supérieur au seuil de 200). Les patients ont répondu eux-mêmes au questionnaire en deux parties consistant en une soixantaine d’énoncés relatifs à leurs attentes suivies d’une soixantaine d’énoncés relatifs à leurs perceptions. Dans la première partie, les répondants indiquent le niveau de service qui devrait être proposé par les établissements de santé. Dans la seconde partie, ils doivent exprimer leurs perceptions de leur établissement d’hospitalisation. Les questionnaires sont distribués aux patients sortant de l’établissement lors de leurs formalités de départ. L’avis des patients est recueilli par questionnaire strictement anonyme et confidentiel. Ils ont rempli seuls le questionnaire sans la présence d’autres personnes (enquêteur, infirmier) afin d’éviter un biais éventuel. Une fois rempli, les questionnaires sont placés dans l’enveloppe jointe et remis à l’accueil ou déposés dans les urnes prévues à cet effet.

2.2. Purification de l’échelle

L’objectif de cette étape de la recherche est de développer une échelle de mesure fiable et valide pour l’évaluation de la qualité de service dans les établissements de santé. Autrement dit, le but est d’obtenir une échelle pouvant être appliquée de manière générale.

Les données brutes récoltées (attentes et perceptions) ont été mises sous la forme de différences de scores. Plus précisément, on a calculé pour chaque item un score Qp (représentant la qualité perçue sur cet item) défini par Qp = P - A, où P et A sont les réponses respectives aux énoncés correspondants de perception et attentes. L’idée d’utiliser des différences de scores pour la construction d’échelle n’est pas récente (Ford, Walker et Churchill, 1975; Parasuraman, Zeithmal et Berry, 1985).

La purification de l’échelle (Churchil, 1979) commence par le calcul du coefficient alpha de Cronbach (Cronbach, 1951). En raison de la multidimensionnalité du construit “qualité de service”, le coefficient alpha est calculé séparément pour les 9 dimensions afin de déterminer dans quelle mesure les items composant les dimensions partagent une notion commune. Ainsi, quand les questions ont un alpha qui se rapproche de 1, l’échelle (c’est-à-dire l’ensemble des items de la dimension retenue) a une bonne cohérence interne; les questions censées mesurer la même chose mesurent effectivement la même chose. On pourra prendre la somme des scores des items comme mesure synthétique. Quand les questions mesurent des phénomènes différents, l’alpha se rapproche de 0 et la cohérence interne de l’échelle est faible. Il n’existe pas de distribution statistique connue permettant de conclure si l’alpha est acceptable ou non. En revanche, des seuils empiriques, peuvent servir de référence. On considère ainsi (Nunnaly, J.C, 1967) que, pour une étude exploratoire, l’alpha est acceptable s’il est compris entre 0,6 et 0,8; pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0,8 est recommandée. L’exemple suivant (tableau 1) concernant une dimension parmi les 9 donne une idée du processus de purification.

Tableau 1
Alpha de Cronbach (Purification des items de la dimension responsabilisation)

	ETAPE 1		ETAPE 2	
Items	Corrélation des items / échelle globale	Alpha sans l'item	Corrélation des items / échelle globale	Alpha sans l'item
1-Associer les patients aux décisions	,4923	,3745	,5654	,4798
2-Les intervenants (médecins,) vous donnent des conseils pour éviter que le problème ne se reproduise	,4207	,4121	,4584	,5359
3-Suivi aux conseils et aux références qui sont donnés	,4559	,4000	,4863	,5256
4-Les intervenants vous aident à (médecins…) vous trouver vous-même une solution	,2852	,4771	,3114	,6136
5-Présenter tous les différents choix qui s'offrent à vous	,0305	,6276	_	_
6-Ne pas prendre de décision à votre place	,1466	,5446	,1495	,6870
		Alpha = ,5273		Alpha = ,6273

La corrélation avec le résultat global obtenue grâce aux six items est moyennement élevée pour les items 1, 2, 3 mais faible pour les items 4, 5, et 6. De plus, quand on calcule l'alpha sans l'item 5, il augmente et passe de 0,5273 à 0,6273. La cohérence interne est donc améliorée si l'on enlève l'item 5 (étape 2 du tableau 1). Le passage aux étapes 3, et 4 du tableau 1 se fait selon les mêmes règles. On obtient ainsi à l'étape 4 une dimension composée de trois items au lieu de six avec un alpha de 0,7409.

Items	Corrélation des items / échelle globale	Alpha sans l'item	Corrélation des items / échelle globale	Alpha sans l'item
Associer les patients aux décisions	,5921	,5425	,698	,5598
Les intervenants (médecins,) vous donnent des conseils pour éviter que le problème ne se reproduise	,5197	,5908	,6501	,6503
Suivi aux conseils et aux références qui sont donnés	,5082	,6007	,6703	,6380
Les intervenants vous aident à (médecins…) vous trouver vous-même une solution	_	_	_	_
Présenter tous les différents choix qui s'offrent à vous	_	_	_	_
Ne pas prendre de décision à votre place	,3007	,7424	_	_
		Alpha = ,6870		Alpha = ,7409

Tableau 1 (suite)

Cette séquence itérative, d'une part de calcul des coefficients alpha, des Corrélations des items / échelle globale et de l'alpha sans l'item, d'autre part l'élimination d'items, est répétée plusieurs fois pour aboutir à un ensemble de 35 items dont les valeurs de l'alpha sont comprises entre 0,71 et 0,86 sur l'ensemble des 9 dimensions.

L'autre aspect de cette étape de purification de l'échelle concerne la dimensionnalité de l'échelle contenant 35 items. Pour cela, on utilise l'analyse factorielle en composantes principales (Harman, 1967) avec 9 facteurs fixés a priori. La rotation orthogonale (Varimax) qui minimise le nombre de variables ayant de fortes projections sur chaque facteur n'a pas permis de faire émerger une structure factorielle claire. De nombreux items présentent de forts coefficients de corrélation sur plusieurs facteurs, ce qui implique que les facteurs sont susceptibles de ne pas être indépendants les uns des autres et que l'hypothèse d'un certain chevauchement entre les 9 dimensions initialement identifiées peut être retenue. C'est pourquoi la solution a priori des 9 facteurs est testée avec une rotation oblique (procédure Oblimin et Promax de spss) qui permet aux facteurs d'être corrélés afin de simplifier l'interprétation.

La rotation oblique (que ce soit Oblimin ou Promax) a fait émerger une structure relativement claire. Cependant, deux problèmes subsistent: - plusieurs items ont encore de forts coefficients de corrélation sur plus d'un facteur. Quand on supprime de tels items, plusieurs facteurs perdent leur sens, ce qui suggère une réduction du caractère dimensionnel supposé du domaine de la qualité de service. - Certains items sont très corrélés avec des facteurs auxquels ils n'avaient pas été assignés à l'origine, ce qui suggère une réaffectation différente de celle de l'origine.

La réduction du nombre total de facteurs par utilisation du "critère de Kaiser" (les facteurs retenus sont ceux dont la variance est au moins égale à 1 puisque les variables sont centrées et réduites), la suppression des items qui sont corrélés avec plusieurs facteurs et la réaffectation de certains autres ont conduit à analyser à nouveau les coefficients alpha de Cronbach et à réexaminer la structure factorielle sur l'ensemble réduit d'items. Le résultat de ce processus itératif est un groupe final de 28 items représentant 5 dimensions distinctes. Les valeurs de alpha et les corrélations avec les facteurs sont présentées au tableau 2.

Tableau 2

Dimensions	Intitulé	Coefficients de alpha	Nombre d'items	Corrélations avec les facteurs
Compétence et fiabilité	D1	0,946	6	0,965
Apaisement				0,931
				0,917
				0,895
				0,820
				0,619
Solidarisation	D2	0,869	5	0,920
Responsabilisation				0,857
				0,739
				0,720
				0,638
Empathie	D3	0,909	7	0,864
intimité				0,844
Dignité				0,827
				0,795
				0,695
				0,691
				0,668
				0,604
Accueil et informations	D4	0,945	5	0,976
				0,937
				0,898
				0,829
				0,812
Vie quotidienne et environnement	D5	0,923	5	0,956
				0,949
				0,897
				0,865
				0,604

Comme on peut le constater, deux des 9 dimensions originelles – accueil, information et vie quotidienne environnement sont restées distinctes. Les 7 autres dimensions - compétence fiabilité, apaisement, solidarisation, responsabilisation, empathie, intimité et dignité se sont fondues en 3 dimensions (D1, D2 et D3), chacune consistant en items de plusieurs des 7 dimensions de départ. Les fortes valeurs de alpha indiquent une bonne cohérence interne entre les items à l'intérieur de chaque dimension. De plus, la fiabilité combinée sur l'échelle composée des 28 items, calculée en utilisant la formule de la fiabilité pour des combinaisons linéaires (Nunnally, 1978) est très forte (0,941). Ce dernier coefficient ainsi que les corrélations des items avec les facteurs présentées dans le tableau 2 suggèrent que la qualité de service peut avoir cinq dimensions relativement uniques. Il reste à confirmer cette structure factorielle par une analyse confirmatoire.

3. L'analyse factorielle confirmatoire

3.1. L'analyse factorielle confirmatoire du premier ordre

Les analyses précédentes permettent de caractériser la qualité de service dans les hôpitaux par 5 dimensions: compétence, fiabilité et apaisement (D1), responsabilisation et solidarisation (D2), empathie, intimité et dignité (D3), accueil et information (D4) , vie quotidienne et environnement (D5). L'analyse confirmatoire (AFC) expose graphiquement l'objectif qui est de tester la validité de la structure factorielle des construits (figure 1). Les 5 dimensions sont mesurées par les items ci-après (tableau 3).

Figure 1

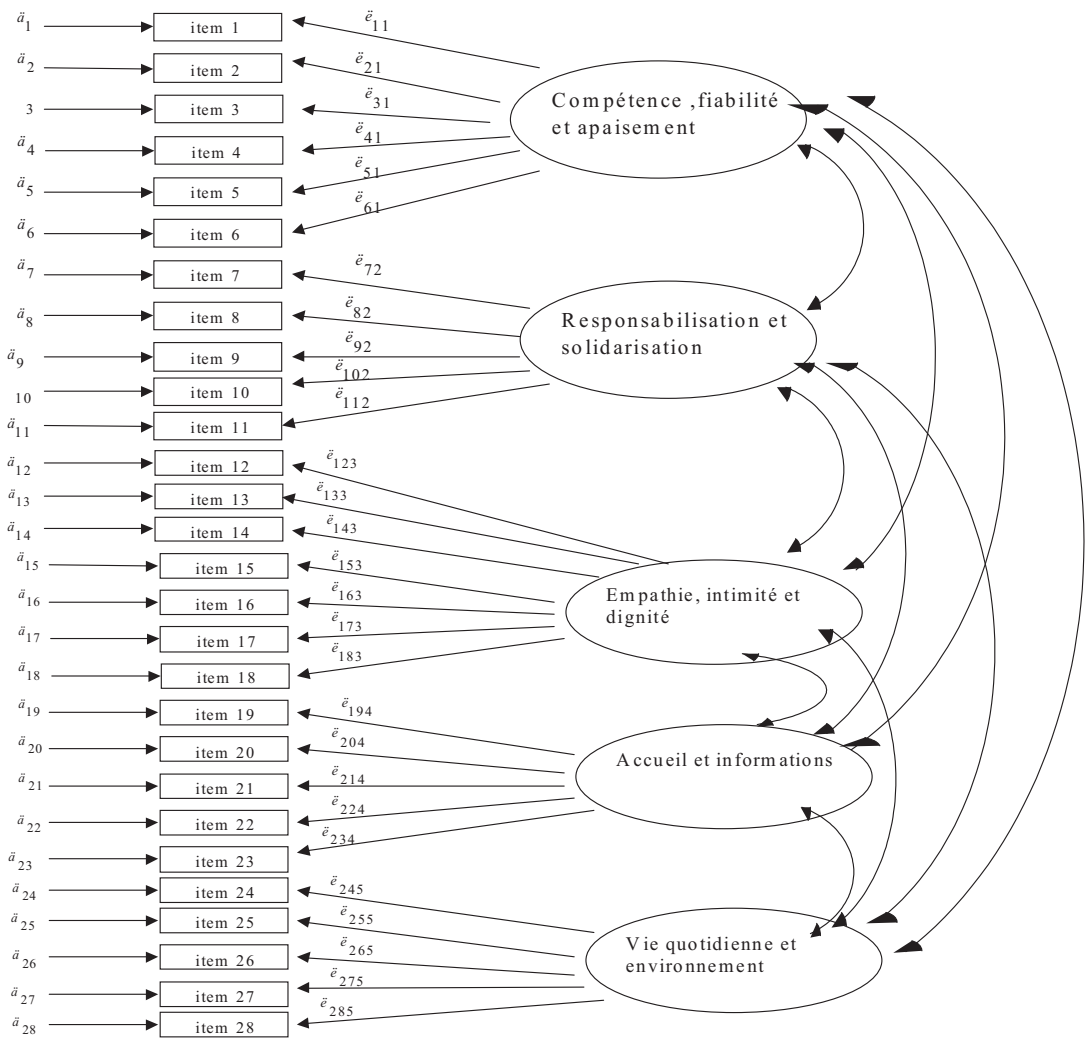
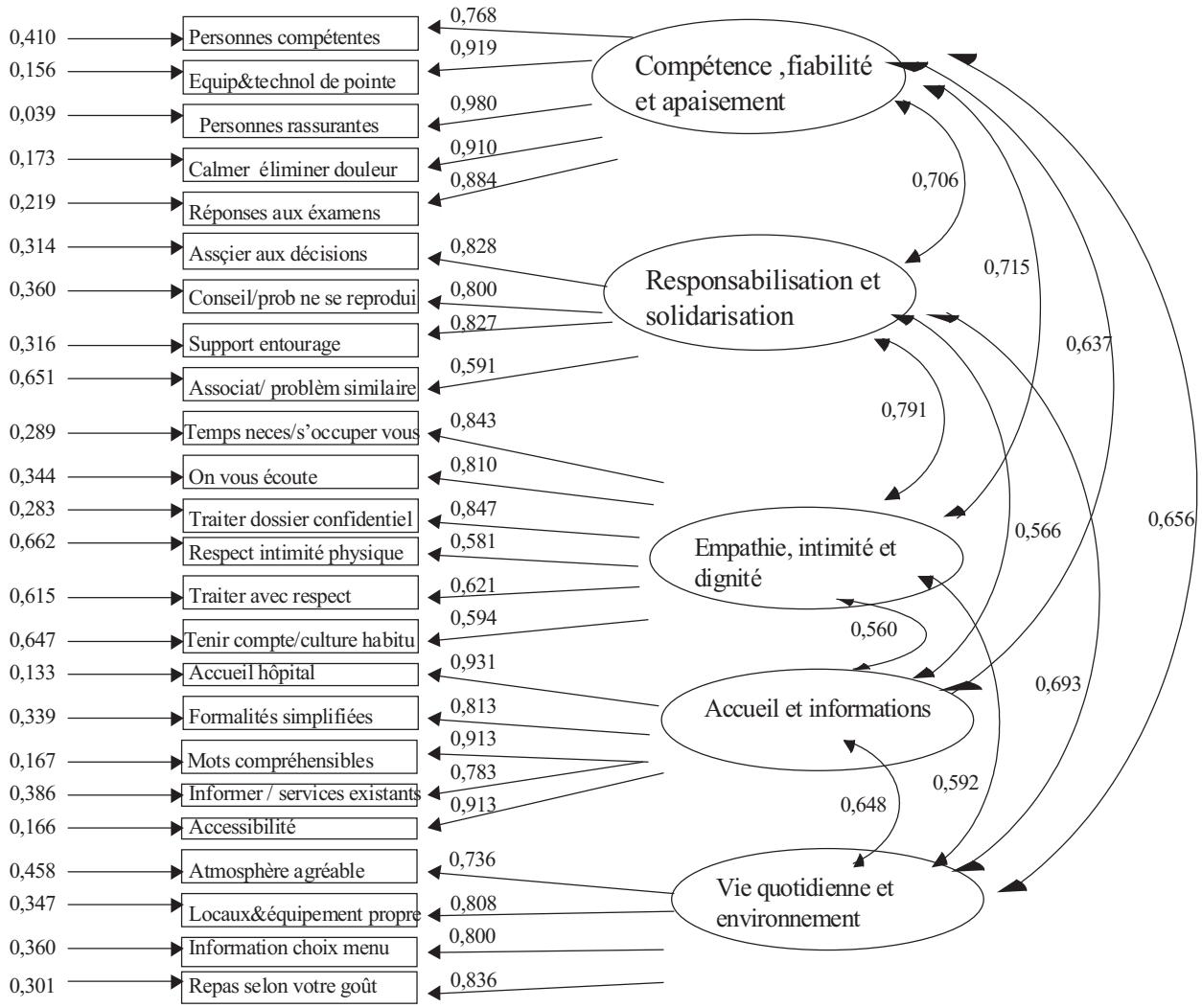


Tableau 3

Dimensions	Intitulé	Nombre d'items	Les items
Compétence, fiabilité et apaisement	D1	6	1. Personnes compétentes 2. Equipements et technologies de pointe 3. Rendez-vous avec ponctualité 4. Personnes rassurantes 5. Calmer ou éliminer douleur 6. Réponses aux examens
Responsabilisation et solidarisation	D2	5	7. Que l'on vous associe aux décisions 8. On vous conseille pour que le problème ne se reproduise pas 9. Suivi, conseils et références 10. Proposer support entourage (parents, amis...) 11. Association avec problèmes similaires
Empathie, intimité et dignité	D3	7	12. Temps nécessaire pour s'occuper de vous 13. On vous écoute attentivement 14. Pas de question sans rapport avec votre problème 15. Traiter dossier confidentiel 16. Respect intimité physique 17. Traiter avec respect 18. Tenir compte de votre culture et de vos habitudes de vie
Accueil et information	D4	5	19. Accueil hôpital 20. Formalités simplifiées 21. Mots compréhensibles 22. On vous informe des services existants 23. Accessibilité (parking)
Vie quotidienne et environnement	D5	5	24. Atmosphère agréable 25. Locaux et équipements propres 26. Accorder du temps pour commande repas 27. Informations sur choix menu 28. Repas selon votre goût

L'estimation du modèle est réalisée par une procédure de Maximum de vraisemblance. La matrice de données de départ est celle des corrélations entre les indicateurs pour effectuer les analyses factorielles confirmatoires AFC (Hair et al, 1998). S'agissant d'un test de validation de construit, la structure factorielle des variables latentes n'est pas encore stabilisée. La figure 2 présente les résultats d'une démarche itérative de re-estimation du modèle après plusieurs AFC successives.

Figure 2



L'interprétation des résultats obtenus à l'issue de l'estimation du modèle a pour préalable l'évaluation de la qualité de l'ajustement du modèle théorique aux données empiriques. Un bon ajustement est une condition de validité interne des résultats qui pourront ensuite être interprétés. Cette analyse (Rousel, Durrieu, Cmpoy et El Akremi, 2002) se fait en plusieurs séquences au cours desquelles l'ajustement est évalué successivement pour: le modèle global, le modèle de mesure, puis le modèle structurel.

3.1.1 L'ajustement du modèle global

Traditionnellement, on distingue trois familles d'indices correspondant à des perspectives différentes de l'évaluation :

- **Les indices absolus** : Un indice d'ajustement absolu permet d'évaluer dans quelle mesure le modèle théorique posé a priori reproduit correctement les données collectées. L'indice absolu le plus courant et le plus important est le Chi-deux. Il est d'autant plus fondamental que c'est le seul indice dont on connaît la distribution et qui dispose donc d'un test statis-

tique. Cependant, le Chi-deux étant fortement biaisé par la taille de l'échantillon, d'autres indices absolus ont été proposé afin d'avoir une meilleure représentation du degré d'ajustement du modèle. Il faut toutefois noter qu'aucun ne s'est révélé parfait à l'expérience, chacun ayant ses propres qualités et défauts. Parmi ces indices on retient le GFI et AGFI (Joreskog et Sorbom, 1984) qui mesurent la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle (GFI), ajustée par le nombre de variables par rapport au nombre de degrés de liberté (AGFI). Analogues au coefficient de détermination (r^2) et au r^2 ajusté de la régression multiple, ils sont peu sensibles à la taille de l'échantillon. En revanche, ils sont sensibles à la complexité du modèle.

Les résultats de l'étude sont :
=Chi-deux = 299,70 ; Degrés de liberté (ddl) = 95,0 ; Niveau de probabilité (p) = 0,000.

Le niveau du Chi-deux est significatif à un niveau de probabilité inférieur à 1 %.

L'importance de la taille de l'échantillon qui pourrait nuire à ce test renforce la qualité du résultat. La probabilité pour que le modèle s'ajuste correctement aux données empiriques semble donc élevée.

Le GFI et le AGFI sont respectivement de 0,956 et 0,915; ces résultats en se rapprochant du niveau de 1 renforce l'analyse précédente.

- **Les indices "incrémentaux"** : un indice "incrémental" mesure l'amélioration de l'ajustement en comparant le modèle testé à un modèle plus restrictif, dit "modèle de base". Le modèle de base le plus couramment utilisé est le "modèle nul" ou "modèle indépendant" (Bentler et Bonett, 1980). Il s'agit d'un modèle pour lequel toutes les variables observées seraient non corrélées, c'est-à-dire qu'aucune relation structurelle entre les variables n'est supposée. Au-delà de la comparaison avec le modèle nul, il est également possible de comparer divers modèles alternatifs. Il est essentiel de souligner que cette comparaison se fait de manière implicite. En effet, la vraie comparaison se fait entre chaque modèle alternatif et le modèle nul correspondant. Toutefois, si (et seulement si) tous les modèles alternatifs ont le même modèle nul, il est alors possible de comparer entre eux la valeur de leurs indices "incrémentaux" respectifs. On peut ainsi déterminer quel modèle alternatif permet le meilleur gain d'ajustement par rapport au modèle nul.

Etant donné le nombre très important d'indices "incrémentaux", on retiendra l'indice de Bentler et Bonett d'ajustement normé (NFI) et d'ajustement non normé (NNFI) et l'indice d'ajustement comparatif de Bentler (CFI). Le "NFI" représente la proportion de la covariance totale entre les variables expliquées par le modèle testé, lorsque le modèle nul est pris comme référence. Sa valeur est sous-estimée lorsque la taille de l'échantillon est réduite. Il est par ailleurs très sensible à la méthode d'estimation choisie. L'indice CFI mesure la diminution relative du manque d'ajustement. Celle-ci est estimée suivant la distribution non centrée du Chi-deux du modèle à tester par rapport au modèle de base. Les résultats de l'étude sont: Indice d'ajustement normé Bentler-Bonett est de 0,897.
Indice d'ajustement non normé Bentler-Bonett est de 0,917.

Indice d'ajustement Comparatif de Bentler est de 0,937.

Les deux premiers indices sont très proches de la norme de bon ajustement la plus communément utilisée, soit 0,90, alors que le troisième, davantage recommandé actuellement, la dépasse. Les critères de bon ajustement incrémentaux ou comparatifs soutiennent l'acceptation du modèle théorique proposé. Un modèle théorique alternatif pourrait néanmoins être recherché si l'on souhaitait vérifier l'existence d'un modèle d'analyse encore mieux ajusté aux données.

- **Les indices de mesure de parcimonie :** ces indices indiquent dans quelle mesure le modèle présente un bon ajustement pour chaque coefficient estimé. Il s'agit de maximiser "la quantité" d'ajustement par coefficient estimé. Ceci permet d'éviter de "surestimer" le modèle avec des coefficients qui n'apporteraient qu'un gain marginal à l'ajustement. En pratique, ces indices sont des indices d'ajustement absolus ou "incrémentaux", modifiés pour rendre compte de la parcimonie du modèle. La correction fait intervenir le nombre de degrés de liberté du modèle testé et, éventuellement, du modèle nul. On voit bien que l'objectif de la correction est de rendre compte de la quantité relative d'ajustement du modèle par coefficient estimé.

Les résultats de l'étude sont :

Indice AGFI = 0,915
Indice de Chi^2 / ddl = 299,7 / 95 = 3,154

Les indices d'ajustement AGFI et de Chi-deux normé apportent un nouveau soutien à la qualité du modèle d'analyse à cinq facteurs de la qualité de service. Le premier dépasse la norme habituelle de 0,90. Le second, bien qu'il soit supérieur au seuil cible de 1 et au seuil d'acceptation de 2, reste proche de celui de 3 et inférieur au critère le plus flexible de 5. Cette latitude vise à assouplir la norme de bon ajustement en raison de la sensibilité de l'indice du Chi-deux normé à la taille de l'échantillon. Il est mécaniquement dimi-

nué par un échantillon de près de 600 individus au lieu des deux cents recommandés.

3.1.2. L'ajustement du modèle de mesure

Parallèlement à l'ajustement du modèle global, on doit s'intéresser à l'estimation du modèle de mesure, c'est-à-dire: à la fiabilité de chaque construit (variable latente), à la validité de chaque construit et au degré d'ajustement du modèle de mesure. Le troisième point reprend ce qui a été présenté dans le paragraphe précédent. La seule différence est qu'il ne s'agit plus de tester un modèle avec des relations causales entre les variables latentes, mais de restreindre ce modèle à la seule étude des concepts, éventuellement multidimensionnelles, pris séparément.

Pour apprécier donc la qualité des échelles de mesure des variables latentes, il est nécessaire d'analyser la fiabilité de cohérence interne, puis la validité convergente, la validité discriminante, enfin la validité prédictive ou nomologique des construits (Fornell, 1992; Roehrich, 1993).

- **La fiabilité des construits** : Dès lors qu'un construit n'est pas mesuré directement, mais indirectement par le biais de plusieurs items observés, se pose la question de savoir si la mesure obtenue correspond bien au construit.

  La fiabilité de cohérence interne est vérifiée lorsque tous les indicateurs mesurent bien le même construit et de manière pas trop inégale (c'est-à-dire que les "*loadings*" doivent être de valeur comparable). Deux indicateurs sont généralement utilisés. Le traditionnel coefficient alpha de Cronbach (α) et le coefficient de cohérence interne de Joreskog ($\rho\xi$) (1971).

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1-\frac{\sum_{i=1}^{k}\sigma_i^2}{\sigma_t^2}\right)$$

avec k : nombre d'indicateurs de la variable théorique

σ_i^2 : Variance de l'indicateur i

σ_t^2 : Variance totale de la variable théorique

L'indicateur $\rho\xi$ est:

$$\rho_\xi = \frac{\left(\sum_{i=1}^{p}\lambda_i\right)^2 \mathrm{var}(\xi)}{\left(\sum_{i=1}^{p}\lambda_i\right)^2 + \sum_{i=1}^{p}\mathrm{var}(\delta_i)}$$

avec $\rho\xi$ Fiabilité de la mesure de la variable théorique ξ

λ : Corrélation ("*Loading*") de l'indicateur i sur sa variable théorique, issu d'une analyse factorielle confirmatoire. Si les variables sont standardisées, varξ=1

$\mathrm{var}(\delta_i) = 1-\lambda_i^2$: Variance résiduelle de l'indicateur i

Le choix du coefficient est fonction de certains critères, notamment ceux liés à la taille d'échantillon et au nombre d'items par échelle. Si dans l'étude de Churchill et Peter (1986), la taille de l'échantillon est liée négativement au coefficient α, dans celle de Peterson (1994), il n'existe pas de relation substantielle. Mais, ces deux études se retrouvent sur l'influence du nombre d'items par construit sur le coefficientα. De plus, le coefficient α est sensible au mode d'administration du questionnaire (assisté ou autonome). En revanche, le coefficient rhô de Joreskog serait moins sensible au nombre d'items. Il devrait être privilégié dans les phases confirmatoires de développement des échelles si l'on a recours à l'AFC. En l'absence de règle précise d'interprétation de la cohérence interne par ce coefficient, l'application des mêmes critères que pour l'alpha de Cronbach est d'usage: on considère ainsi que la fiabilité du construit est bonne si la valeur du rhô est supérieure à 0,7 ou 0,8 selon les auteurs (Fornell et Larker, 1981).

Les résultats de l'étude sont :

L'évaluation de la fiabilité de cohérence interne de chaque construit (rhô) et de leur variance expliquée :

Fiabilité (rhô) du (compétence et apaisement) = 0,95

Fiabilité (rhô) du (responsabilisation et solidarisation) = 0,85

Fiabilité (rhô) du (empathie, intimité et dignité) = 0,87

Fiabilité (rhô) du (accueil et information) = 0,94

Fiabilité (rhô) du (vie quotidienne et environnement) = 0,87

Une bonne fiabilité des instruments de mesure exige que l'indice soit supérieur ou égal à 0,7. Tous les indices calculés sont supérieurs au seuil de 0,7.

- **La validité des construits** : trois critères sont à considérer : la validité convergente, discriminante et prédictive.

- **La validité convergente :** Elle correspond à la capacité d'une mesure à fournir des résultats proches de ceux d'autres mesures du même trait (variable latente). La validité convergente est vérifiée par les conditions suivantes : (1) Le test "t" de student doit être supérieur à 1,96 au niveau de signification de 5% pour chaque contribution factorielle des indicateurs attachés à un construit afin de vérifier le rapport positif entre eux. (2) chaque indicateur doit partager plus de variance, avec son construit, qu'avec l'erreur de mesure qui lui est associée. Le carré du "*loading*" λ (contribution factorielle) doit être supérieur à 0,5 car ce coefficient représente le pourcentage de la variance de l'item restitué par le construit.

$$\forall i, \lambda_i^2 \geq 0{,}5$$

Dans les faits, cette condition est réalisée si la moyenne des variances entre le construit et ses mesures est supérieure à 0,5. Le coefficient "rhô" de validité convergente représente cette moyenne des variances entre le construit et ses mesures.

$$\rho_{vc}(\xi) = \frac{1}{p}\sum_{i=1}^{p}\lambda_i^2 \geq 0{,}5$$

où p est le nombre d'indicateurs qui caractérisent le construit ξ.

On peut associer à ce critère celui de la variance moyenne extraite qui est un autre rhô de validité convergente (Fornell et Larker, 1981). Il doit être également supérieur à 0,5 pour vérifier le critère de validité convergente:

$$\rho_{vc} = \frac{\left(\sum_{i=1}^{p}\lambda^2{}_i\right)}{\left(\sum_{i=1}^{p}\lambda^2{}_i\right) + \sum_{i=1}^{p}\mathrm{var}(e_i)}$$

Le test de validité convergente est parfois réalisé avec une procédure d'estimation par "Bootstrap". Celle-ci permet de vérifier que chaque contribution factorielle est statistiquement différente de zéro. Les résultats de l'étude sont :

La signification des contributions factorielles : Les résultats de l'étude concernant les estimations des paramètres indiquent que chaque test t est nettement supérieur à 1,96 vérifiant ainsi la signification du lien de chaque indicateur à son construit. Les indicateurs non confirmés par ce test ont été retirés à la suite d'une précédente AFC.
Variance expliquée des construits (rhô de validité convergente) :

$\rho_{vc} \rightarrow$ Variance expliquée par (compétence et apaisement) = 0,80
Variance expliquée par (responsabilisation et solidarisation) = 0,59
Variance expliquée par (empathie, intimité et dignité) = 0,55
Variance expliquée par (accueil et information) = 0,76
Variance expliquée par (vie quotidienne et environnement) = 0,63

Les niveaux de variance expliquée des construits doivent être supérieurs ou égaux à 50 %. Tous les indices satisfont à cette condition. Cela signifie que plus de 50 % de la variance des indicateurs spécifiés dans le modèle est expliquée par les construits.

- **La validité discriminante** correspond à la capacité d'une mesure à fournir des résultats différents de mesures d'autres traits (Roehrich, 1993). Autrement dit, elle a pour but de vérifier que la mesure d'une variable latente est bien spécifique. Le principe du test énonce que la variance partagée entre les variables latentes doit être inférieure à la variance partagée entre les variables latentes et leurs indicateurs. La variance partagée est déterminée par la corrélation entre deux variables latentes, élevée au carré.

Le test de la validité discriminante est également réalisé en montrant qu'un modèle où les corrélations sont laissées libres est bien meilleur que celui où les corrélations entre les variables latentes sont fixées à 1. De tels modèles indiqueraient que les mesures des variables latentes ne sont pas discriminantes. En pratique, cela signifie que la différence de Chi-deux des deux modèles doit être significative au regard de la différence de degrés de liberté observée.
Une procédure par "Bootstrap" est disponible sur Sepath pour vérifier la stabilité de ces résultats et confirmer le critère de validité.

Les résultats de l'étude :

- Variances partagées entre variables latentes ainsi qu'entre ces variables et leurs indicateurs :
Les mesures des cinq variables latentes (figure 2) sont clairement discriminantes. Les variances partagées des indicateurs avec leur construit respectif sont clai-

rement supérieures aux variances partagées entre ces cinq variables latentes.

Critère de Chi-deux :
L'écart entre le modèle contraint (les corrélations entre les variables latentes sont fixées à 1 indiquant ainsi l'absence de discrimination entre les mesures des variables) et le modèle non contraint (les corrélations entre les variables latentes sont calculées librement reflétant la discrimination entre les variables latentes si elle existe réellement) est significatif s'il dépasse le niveau de 3,84 (risque de 5% et un degré de liberté). Chaque différence de Chi-deux dans cette étude est supérieure au seuil de signification. Ce test accrédite donc la validité discriminante des mesures des variables latentes et signale que le modèle non contraint a clairement un meilleur ajustement aux données. Ainsi globalement, la validité discriminante des cinq dimensions de la qualité de service est vérifiée.

- **La validité prédictive (ou nomologique)** : La démarche utilisée est celle du "Bootstrap" qui permet de tester la validité des paramètres (coefficients de régression, contributions factorielles, variance des erreurs) de l'échelle de mesure de la variable latente (Fenwick, 1979). Elle consiste à diviser l'échantillon en n sous-échantillons. La procédure estime les coefficients de dépendance pour chaque sous-échantillon. Cela permet d'obtenir une valeur moyenne du coefficient $J(\theta)$ et l'écart-type de sa distribution θ pour l'ensemble de l'échantillon. La signification statistique du coefficient est alors donnée par la quantité suivante :

$$\left| \frac{J(\theta)}{\sigma_\theta / \sqrt{n}} \right| \sim t_{n-1}$$

où n est le nombre de sous-échantillons

t_{n-1} : t : de student à n-1 degré de liberté

Une autre manière pour vérifier la validité prédictive est de corréler le service de qualité prédit par le modèle (variable de second ordre) avec l'évaluation du service de qualité recueillie directement auprès des patients.

Nous procéderons à cette vérification en utilisant une analyse confirmatoire de second ordre. Mais auparavant, un dernier critère d'ajustement est examiné, celui des corrélations entre les variables latentes.

Examen des corrélations entre les variables latentes:

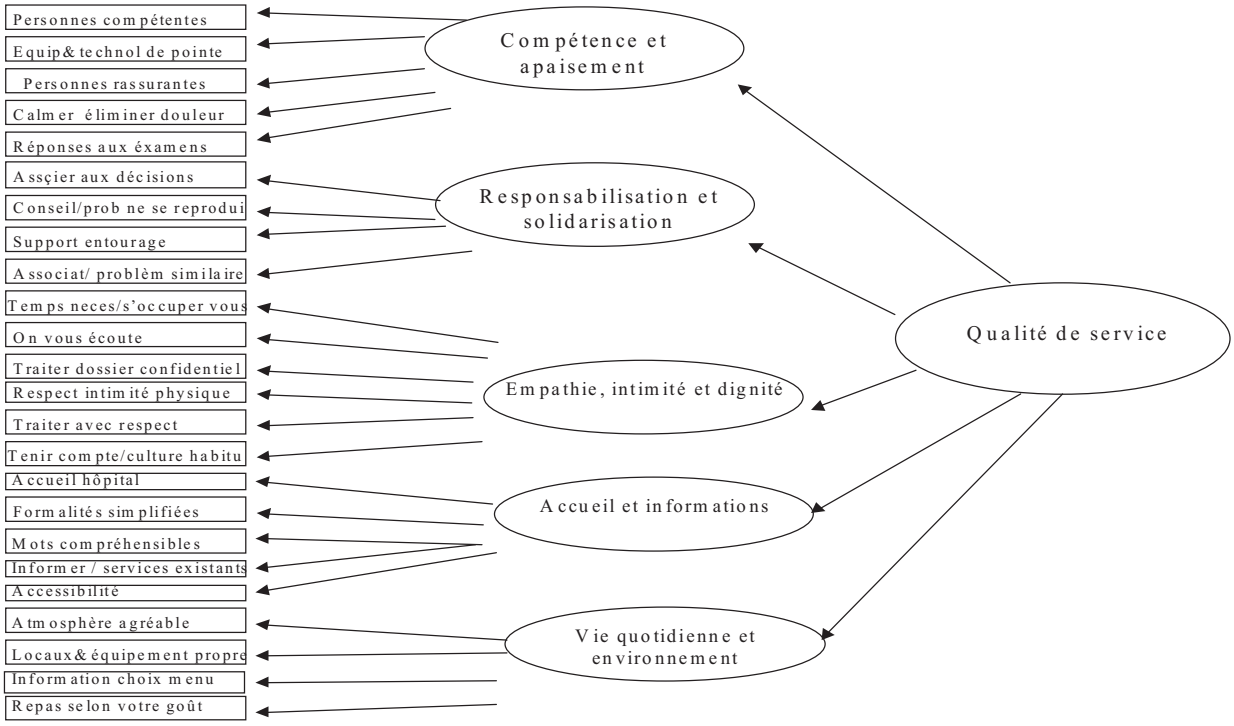
Les résultats de l'étude (figure 2) montrent que toutes les corrélations entre les cinq variables latentes sont positives et significatives. Elles s'établissent à des niveaux élevés, de 0,56 à 0,791, mettant en exergue un chevauchement de ces cinq construits et suggèrent la pertinence d'un construit agrégé, dit de second ordre.

3.2. L'analyse factorielle confirmatoire du second ordre

L'analyse factorielle confirmatoire du second ordre présente un double intérêt :

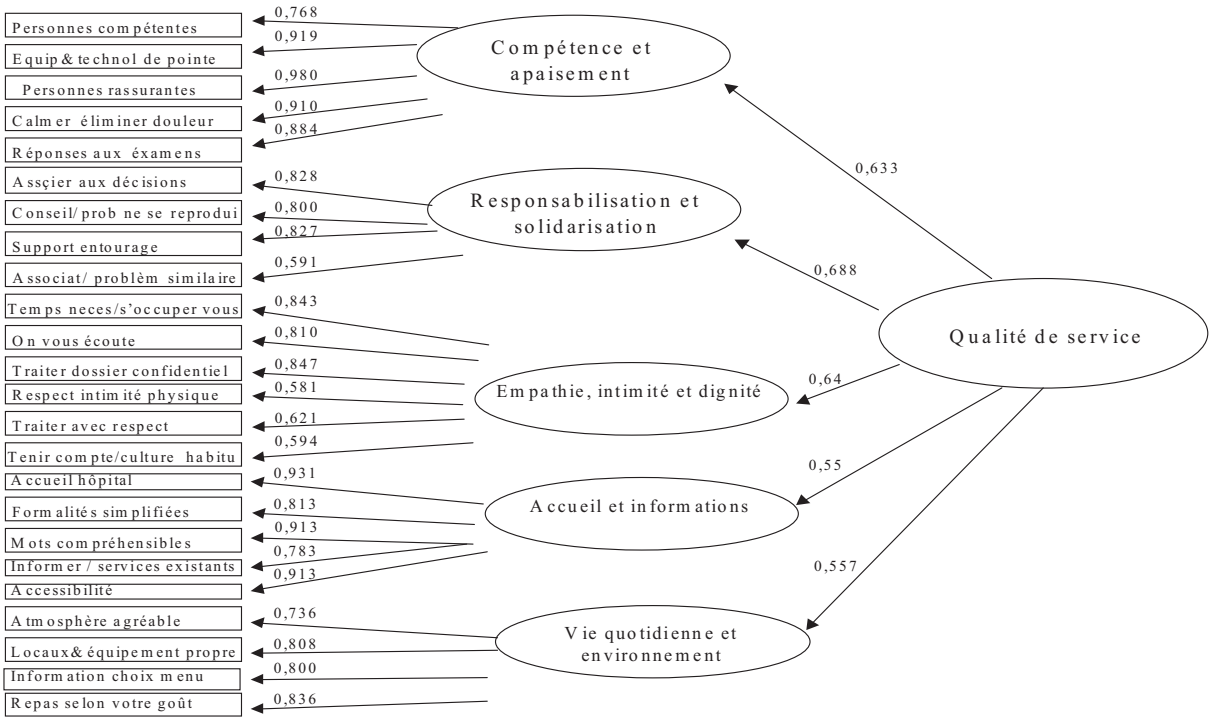
- Elle permet de s'assurer que les cinq dimensions (compétence et apaisement, responsabilisation et solidarisation, empathie, intimité et dignité, accueil et information, vie quotidienne et environnement), estimées par des facteurs de premier-ordre, définissent bien un construit plus large et plus abstrait (la qualité de service), estimé par le facteur de second-ordre (Hair et al, 1998). Ce facteur est censé expliquer tout ou partie de la covariance des facteurs de premier-ordre.
- Elle permet d'analyser à un niveau d'abstraction plus élevé les relations entre différentes variables latentes. Le facteur de second-ordre (qualité de service) fera alors partie d'un modèle de relations en tant que variable à expliquer (Chin, 1998 ; Gerbing, Hamilton et Freeman, 1994). La figure 3 en donne une représentation.

Figure 3



Les règles d'identification d'un modèle AFC de second-ordre sont pour l'essentiel similaires à celles des analyses factorielles de premier-ordre. Afin de donner une métrique au facteur latent de second-ordre, la variance de ce facteur doit être fixée à 1 (Kline, 1998a). Les liens, représentant les contributions factorielles des facteurs de premier-ordre sur le facteur de second-ordre, sont librement estimés (Bentler, 1995 ; Byrne, 1998). La procédure d'Analyse Factorielle Confirmatoire du SEPATH donne le modèle suivant (figure 4).

Figure 4



CHI2	299,7
CHI2/DL	3,15
RMSEA	0,075
AIC	0,62
BIC	0,81
ECVI	0,66
GAMMA	0,98
GAMMA ajusté	0,93

Pour valider ce modèle, un test de validité de trait est conduit (validité convergente, discriminante, prédictive et fiabilité de cohérence interne). Concernant la qualité du modèle, une analyse des critères d'ajustement du modèle aux données empiriques est entreprise.

3.1.1 Test de validité de trait

Test de validité convergente :

• **La validité convergente** est vérifiée lorsque chaque indicateur partage plus de variance avec son construit qu' avec son erreur de mesure. Pour effectuer ce test on retient la méthode de Bootstrap (tableau 4). Dans ce tableau, la colonne "moyenne" indique le niveau moyen des paramètres estimés par bootstrap, c'est-à-dire des contributions factorielles entre les indicateurs et leur construit de premier ordre, puis entre les construits de premier et de second ordre. On observe que tous les paramètres sont significatifs (T supérieur à 1,96), ce qui suppose que la validité convergente est respectée.

Tableau 4

		Moyenne	T
Compétence et apaisement	→ Personnes compétentes	0,769	44,346
Compétence et apaisement	→ Réponses aux examens	0,884	91,736
Compétence et apaisement	→ Equipements et technologies de pointe	0,919	128,416
Compétence et apaisement	→ Personnes rassurantes	0,98	151,362
Compétence et apaisement	→ Calmer ou éliminer douleur	0,91	117,156
responsabilisation et solidarisation	→ Proposer support entourage (parents,amis…)	0,827	63,905
responsabilisation et solidarisation	→ On vous conseille pour que le problème ne se reproduise pas	0,8	22,148
responsabilisation et solidarisation	→ Que l'on vous associe aux décisions	0,828	64,22
responsabilisation et solidarisation	→ Association avec problèmes similaires	0,591	11,816
empathie, intimité et dignité	→ Traiter dossier confidentiel	0,847	73,081
empathie, intimité et dignité	→ Traiter avec respect	0,621	24,444
empathie, intimité et dignité	→ Respect intimité physique	0,581	21,255
empathie, intimité et dignité	→ Tenir compte de votre culture et de vos habitudes	0,594	22,207
empathie, intimité et dignité	→ Temps necessaire pour s'occuper de vous	0,843	70,793
empathie, intimité et dignité	→ On vous écoute attentivement	0,81	65,543
accueil et information	→ Formalités simplifiées	0,813	58,414
accueil et information	→ On vous informe des services existants	0,783	49,422
accueil et information	→ Accueil hôpital	0,931	170,415
accueil et information	→ Mots compréhensibles	0,913	133,564
accueil et information	→ Accessibilité(parking…)	0,913	125,654
vie quotidienne et environnement	→ Repas selon votre goût	0,836	67,626
vie quotidienne et environnement	→ Atmosphère agréable	0,736	39,208
vie quotidienne et environnement	→ Locaux et équipements propres	0,808	56,723
vie quotidienne et environnement	→ Informations sur choix menu	0,8	68,564
qualité de service	→ accueil et information	0,55	11,817
qualité de service	→ Compétence et apaisement	0,633	18,462
qualité de service	→ empathie, intimité et dignité	0,64	19,066
qualité de service	→ responsabilisation et solidarisation	0,688	21,434
qualité de service	→ vie quotidienne et environnement	0,557	15,3

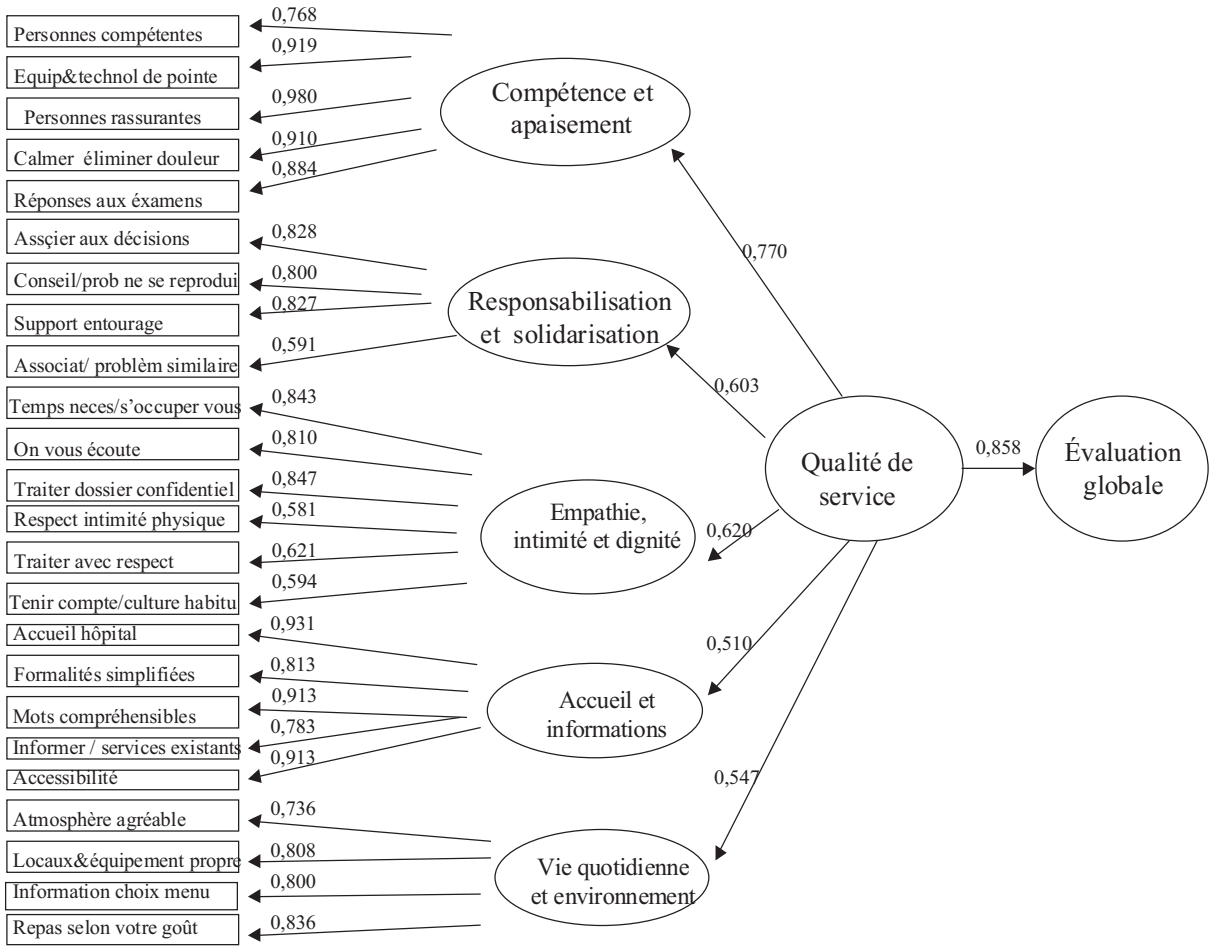
• Test de validité discriminante

Elle a pour but de vérifier que la mesure d'une variable latente est bien spécifique à celle-ci. Les indicateurs doivent clairement mesurer un seul construit. La validité discriminante des cinq dimensions de la qualité de service a été vérifiée dans la phase précédente (test des variances partagées entre les cinq variables latentes ainsi qu'entre les variables latentes et leurs indicateurs et test de Chi-deux).

• Test de validité prédictive

Pour vérifier la validité prédictive, la qualité de service prédite par le modèle (variable de second ordre) doit être corrélée avec la mesure de la qualité de service recueillie directement auprès des patients par une échelle spécifique d'évaluation globale à l'égard du service de l'hôpital. La figure 5 montre que la corrélation entre la qualité de service et l'évaluation globale (mesure empirique) est de 0,858. Ce niveau élevé soutient la validité prédictive des variables latentes du modèle.

Figure 5



• **Test de fiabilité interne**

La fiabilité de cohérence interne est vérifiée lorsque tous les indicateurs mesurent bien le même construit et de manière pas trop inégale. C'est-à-dire que les contributions factorielles des indicateurs d'une variable latente doivent être de valeur comparable. C'est le coefficient de "rhô" de Joreskog ($\rho\xi$) (1971) qui est utilisé pour mesurer la cohérence interne du construit. Pour les cinq dimensions du construit, le niveau de cohérence interne est supérieur au seuil de 0,7, signalant une bonne fiabilité.

3.1.2. L'ajustement du modèle au données empiriques

Le tableau inclus dans la figure 4 présente les indices d'ajustement calculés par Sepath. Les valeurs de Gamma et du Gamma ajusté répondent aux seuils couramment préconisés (> 0,90). De même le Chi-deux rapporté au degré de liberté et le RMSEA sont inférieurs respectivement aux seuils de 3 et 0,08. Nous pouvons donc considérer que le modèle présente un ajustement correct. Il peut être utilisé pour mesurer le concept de la qualité de service des patients.

Concernant les indices AIC, BIC, et ECVI du tableau inclus dans la figure 4, leur fonction est de participer au processus d'amélioration de la parcimonie du modèle. Pour trouver un modèle qui a un bon ajustement, on utilise un processus itératif qui vise à l'améliorer. Pour vérifier que le processus améliore la parcimonie du modèle, il faut constater une diminution du niveau des indices AIC, BIC, et ECVI, itération près itération. Ainsi, les indices présentés dans ce tableau correspondent au résultat de la démarche itérative de re-estimation du modèle après plusieurs AFC successives.

Conclusion

L'échelle retenue est multi-items (24 items), synthétique (5 dimensions), disposant de bons niveaux de fiabilité et de validité. Elle peut être utilisée par les établissements de santé afin d'améliorer leur compréhension des attentes et des perceptions des patients en matière de service et, en conséquence, d'améliorer le service offert. C'est un instrument qui permet de dresser une image fondamentale de la qualité de service perçue grâce à sa conception sous un format double attentes/perceptions autour d'énoncés structurés en cinq dimensions de qualité de service. Quand cela est nécessaire, cette image peut être adaptée ou complétée pour correspondre aux caractéristiques d'une institution particulière ou à ses objectifs de recherche spécifiques.
Notre instrument trouve une valeur toute particulière quand il est utilisé périodiquement pour repérer les tendances suivies par la qualité de service, et quand il est utilisé en conjonction avec d'autres types de mesure de celle-ci. Un établissement de santé obtiendrait énormément d'informations sur la qualité de service et sur ce qu'il conviendrait de mettre en œuvre pour l'améliorer, s'il utilisait à la fois notre échelle et une étude auprès de son personnel trois ou quatre fois par an, tout en sollicitant et analysant les suggestions des patients. L'étude auprès du personnel devrait inclure des questions concernant ce qui est perçu comme faisant obstacle à un meilleur service, par exemple : quel est le plus gros problème que vous affrontez quand vous essayez de fournir une haute qualité de service à vos patients?
L'instrument retenu peut être utilisé pour évaluer la qualité de service d'un établissement de santé sur les cinq dimensions de service par calcul des scores sur les items composant la dimension. On peut aussi déduire de l'instrument une mesure globale de la qualité de service sous la forme d'un score moyen sur les cinq dimensions.
On peut par ailleurs, déterminer l'importance relative des cinq dimensions influençant les perceptions globales de la qualité de service par les patients (figure 5).
En résumé, l'instrument présente une variété d'applications potentielles. Il peut contribuer à évaluer les attentes des patients en matière de qualité de service ainsi que leurs perceptions de celle-ci. Il peut aussi permettre d'éclairer les domaines devant attirer l'attention de l'encadrement et faire l'objet d'actions spécifiques d'amélioration de la qualité de service.

Bibliographie

ALLOUCHE, J. Centrale des bilans sociaux, les rémunérations salariales, Revue de gestion des Ressources humaines (n° 8, juillet 1993), (n° 10, décembre 1993, janvier/février 1994), (n° 56, décembre 1982, janvier 1993)

ANDERSON J.C. ET GERBING D.W. (1988), Strutural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach, Psychological Bulletin, vol.103, p. 411-423.

BRIGNIER J.M. (1991), L'influence des échelles de mesures sur les réponses collectées dans les enquêtes, Recherche et Application en Marketing, vol VI,n° 1.

BERRY, LEONARD L. (1986), *Retail business are Service business*, Journal of Retailing, 62, (Spring), 3-6.

BENTLER P.M. ET BONETT D.G. (1980), Significance tests and goodness of fit in the analysis covariance structures, Psychological Bulletin, vol. 88, p. 588-606.

CANDAU, P. (1985), Audit social, Paris, Vuibert.

CAUVIN, C. (1997), Etablissement de santé, Encyclopédie de gestion, Economica.

CAUVIN, C. (1990), Gestion hospitalière, Paris, Economica.

CHURCHILL, GILBERT A. JR (1979), *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*, Journal of Marketing Research, 16 (February), 64 - 73.

CHURCHILL, GILBERT A. JR., FORD NIEL M. AND WALKER ORVEILLE C. JR (1974), *Measuring the job satisfaction of industrial salesmen*, Journal of Marketing Research, 11 (August), 254 - 260.

CRONBACH LJ (1951), *Coefficient alpha and the internal structure of test*, Psychometrika, 16 (october), 297-334.

CROSBY, PHILIP B (1979), *Quality is free: the art of making quality certain*, New York, New American Library.

DANZIGER, R. (1997), Bilan social, Encyclopédie de gestion, Economica.

DANZIGER, R. (1983), Le bilan social, outil d'information et de gestion, Paris, Dunod.

DODDS, WILLIAM B. AND MONORE KENT B (1984), *The effect of Brand and price information on subjective product evaluations,* Advances in Consumer Research XII.

EVRARD Y. (1985), *Validité des mesures et causalité en marketing*, Revue Française du Marketing, 101.

EVERIT BS ET DUNN G. (1991), Applied Multivariate data analysis, Londres, Edward Arnold.

FENWICK I. (1979), *Techniques in market measurement: the jackknife*, Journal of Marketing Research, 16, 410-441.

FORD NIEL M., WALKER ORVEILLE C. JR. AND CHURCHILL, GILBERT A. JR. (1975), *Expectation-specific measures of the intersender conflict and role ambiguity experienced by industrial salesmen,* Journal of Business Research, 3 (April), 95 - 112.

FORNELL C. (1992), *A national customer satisfaction barometer: the swedish experience*, Journal of Marketing, 56 (Janvier) 6-21.

FORNELL C. ET LARKER D.F. (1981) Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error, Journal of Marketing Research, Vol. 18, p. 39-50.

FORNELL C, TELLIS G. ET ZINKHAN G. (1982), *Validity assessment: a structural equations approach using partial least squares*, dans Walker B (eds), An Assessment of Marketing Thoughts and Pratice, AMA, 405-409.

GRAVIN, D. (1983), *Quality on the line*, Harvard Business Review, 61 (September-October), 65-73.

GERBING D W ET ANDERSON J C (1988), An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment, Journal of Marketing Research, 25 (mai) 186-192.

HALL JA, DORNAN MC. What patients like about their medical care and how often they are asked : a meta analysis of the satisfaction literature. *Soc Sci Med 1988; 27: 935-9.*

HAIR J.F, ANDERSON R.E. TATHAM R.L. ET BLACK W.C. (1998) Multivariate data analysis with readings, 5e édition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

HARMAN, HARRY H. (1967), *Modern Factor Analysis*, 2nd ed., Chicago, The University of Chicago Press.

IGALENS, J. , PERETTI, J.M. (1983), le bilan social de l'entreprise, Paris, PUF "que sais-je".

JACOBY, J. (1978), *Consumer research : A state of the Art review*, Journal of Marketing, 42 (April), 87-96.

JACOBY, J. AND OLSON J. (eds.) (1985), *Perceived quality*, Lexington, Massachusetts, Lexington Books.

JORESKOG (1971), *Statistical analysis of sets of congeneric tests*, Psychometrika, 36 (2) 109-133.

JORESKOG K.G. ET SORBOM D. (1984), Lisrel VI user's guide, 3e édition, Mooresville, IN: Scientific Software.

LAURENT G. (1987), *L'analyse exploratoire des données, les statistiques robustes, le "jackknife" et le "Bootstrap"*, Recherche et applications en Marketing, 1 (4) 57-70.

MARTORY, B. (1990), Contrôle de gestion sociale, Paris, Vuibert.

MATHIS, L. (1982), Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources chumaines, Paris, Les éditions d'organisation

NUNNALY, J.C, (1967), Psychometric Theory, McGraw Hill.

NUNNALLY, JUM C. (1978), *Psychometric theory*, 2nd ed., New York, McGraw-Hill Book company.

OLIVIER, R. (1981), *Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings*, Journal of Retailing, 57 (Fall), 25-48.

Private payers, HCFA adopting surveys as quality measure.

Hosp Peer Rev *1993; 18: 140-4.*

PARASURAMAN, A., ZEITHAML VALARIE AND BERRY LEONARD (1985), *A conceptual model of Service quality and its implications for future research*, Journal of Marketing (Fall), 41-50.

PETER, J. PAUL (1981), *Construct validity: A review of Basic issues and marketing practices*, Journal of Marketing Research, 18 (May), 133-145.

PETER JP ET CHURCHILL G A (1986),*Relationships among Research Design Choices and psychomeric properties*, Journal of Marketing Research, 23 (1) 1-10

PETERSON RA (1995), *Une meta-analyse du coefficient alpha de Cronbach*, Recherche et applications en Marketing, 10 (2) 77-88.

ROEHRICH G. (1993b), Validité Convergente et Validité Discriminante: l'Apport des Modèles d'Equations Structurelles, Papier de recherche 92-23, Grenoble, Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble.

ROUSSEL, DURRIEU, CAMPOY ET EL AKREMI (2002), Méthodes d'équations structurelles : Rechercche et applications en gestion.

SASSER, W. EARL JR., OLSEN R. PAUL AND WYCKOFF D. DARY (1978), *Management of Service options: text and cases*, Boston, Allyn & Bacon.

SAXE, ROBERT AND WEITZ BARTON A. (1982), *The soco scale: a measure of the customer orientation of salespeople*, Journal of Marketing, 19 (August), 343 - 351.

SEMPÉ L. (2000), Une échelle de mesure de l'appartenance aux cercles sociaux, Recherche et Application en Marketing, vol 15, n° 2.

SUDREAU, P. (1976), La réponse de l'entreprise, Paris, la documentation française.

STAINES A. La gestion des attentes de la population à l'égard du système de santé : actions possibles de la part des pouvoirs publics. *Santé Publ 1995; 7: 339-49.*

STEUDLER F. L'accueil pour le malade, c'est une attente. *J Econ Méd 1990; 10: 367-79.*

THOMPSON A. Inpatients' opinions of the quality of acute hospital care : discrimination as the key to measurement validity. *In : Measurement of patients' satisfaction with their care. London : Royal College of Physicians of London, 1993 ; Fitzpatrik R, Hopkins A Eds: 19-32.*

THOMSON, PHILLIP, DESOUZA, GLENN AND GALE BRADLEY T. (1985), *The strategic management of Service quality*, Cambridge, The Strategic Planning Institute , PIMSLETTER, n° 33.

VACHTTE, E. (1997), Mesure des resources humaines, Encyclopédie de gestion, Economica

VALETTE-FLORENCE P. (1988b), *Spécificités et apports des méthodes d'analyse multivariée de la deuxième génération*, Recherche et applications en Marketing, 3 (4) 23-56.

VALETTE-FLORENCE P. (1993), *Dix Années de Modèles d'Equations Structurelles: un Etat de l'Art*, Actes du 20e Séminaire Internationale de Recherche en Marketing, IAE d'Aix-en-Provence La Londe des maures, juin, 423-442.

ZEITHAML, V. (1987), *Defining and relating price, perceived quality and perceived value*, Report n° 87-101, Cambridge, Marketing Service Institute.

WWW.santemontreal.qc.ca/fr

Stress et stratégies d'ajustement : une étude exploratoire sur les moyens de faire face développés par le service des urgences de nuit

Virginie MOISSON

Etudiante en Doctorat en Sciences de Gestion, rattachée au CEROG - IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille III
virginie.moisson@iae-aix.com

Olivier ROQUES

Maître de Conférences
IAE d'Aix-En-Provence,
Université d'Aix-Marseille III
olivier.roques@iae-aix.com

Jean-Marie PERETTI

Professeur des Universités
ESSEC et IAE de Corte
peretti@essec.fr

Lorsque les gestionnaires tentent de concilier les approches économiques et sociales, ils envisagent le plus souvent la question comme un arbitrage entre deux contraintes qu'une bonne dose de créativité permettrait de transformer en logique « gagnant-gagnant ». Dans une telle perspective, les organisations se livreraient à des analyses de la situation de leurs salariés et apporteraient des remèdes qui combineraient performance économique et bien-être. Etendue à des économies émergeantes dont les normes sociales sont moins favorables aux salariés que dans les pays de l'OCDE, et mâtinée d'éthique, cette logique reprendrait celle de Ford du « five dollars a day » qui facilite le recrutement, satisfait le salarié et fait de lui un client potentiel. Toutefois, nos investigations sur le terrain montrent que bien souvent les salariés adoptent par eux-mêmes et parfois « clandestinement » des solutions en dehors de l'intervention concertée de l'entreprise. Confrontés à des situations délicates, les salariés sur le terrain pourraient trouver eux-mêmes des solutions et acquérir de nouvelles compétences, utiles, *in fine*, à l'entreprise.

Le dessin de l'article de Roques et Roger (2004) s'inscrivait dans cette logique de valorisation des performances économiques et sociales en étudiant les liens entre situations stressantes et développement des compétences. Toutefois, il laissait en suspens plusieurs points fondamentaux. En se concentrant sur les infirmières de jour des services d'urgence il écartait une population jugée trop différente qui travaille la nuit. D'après les répondants de la première étude, les conditions de travail de l'équipe de nuit auraient des caractéristiques très particulières (population des soignés, personnel moins nombreux, assouplissement des règles hiérarchiques, nature des accidents qui se produisent la nuit, etc.). De plus les dynamiques par lesquelles les salariés affrontaient leurs difficultés professionnelles et assuraient le fonctionnement de la structure ne pouvaient pas être suffisamment prises en compte.
Nous visons donc, dans cette communication, à mettre en évidence les processus par lesquels des salariés particulièrement exposés à des situations stressantes développent des stratégies qui leur permettent de maintenir leur niveau de performance et de répondre aux attentes des soignés. Pour mieux comprendre ces réactions, nous détaillerons les situations particulières qu'ils rencontrent dans leur travail.

La première partie de cette communication dresse un rapide état des lieux des coûts engendrés par les difficultés dans le travail et propose une analyse en termes de stress professionnel en insistant sur les stratégies d'ajustement. La deuxième partie détaille la population étudiée et la collecte de données au cours d'une observation participante. Enfin, dans nos résultats, nous identifions des caractéristiques du travail en urgence de nuit

et nous mettons en évidence les différentes stratégies développées dans ce contexte.

1. Revue de la littérature

1.1. Le stress : entre surcoût financier et détresse humaine

Le stress a de lourdes conséquences en entreprise, selon une étude épidémiologique de l'Institut Français d'Action sur le Stress (IFAS)[1] menée en 2004 et portant sur près de 13 000 salariés ; il représente un facteur de risque pour la santé de plus d'un homme sur cinq et de près d'une femme sur trois. Les contraintes s'exerçant sur l'individu en entreprise peuvent être la charge de travail, les délais, la pression du client, le manque de reconnaissance… Le BIT dressait déjà un constat dans ce sens en 1997. Dans une étude réalisée en Angleterre, le stress et la dépression se sont révélées être parmi les facteurs les plus importants affectant la santé des travailleurs (Hodgson et al., 1993).
Divers troubles aussi bien physiques que psychiques liés au stress au travail ont été recensés (Levi, 1993). Ainsi, certains auteurs ont relié le stress à divers troubles physiques tels que l'hypertension artérielle (Boyd et Gumpert, 1983 ; Stora, 1988 ; Pépin, 1991), les maladies cardiovasculaires allant de la simple palpitation à l'infarctus (Gumpert et Boyd, 1985 ; Bourque et Charlebois, 1990 ; Pépin, 1991 ; Gaussin, Karnas et Sporcq, 1998), les ulcères de l'estomac (Gumpert et Boyd, 1985 ; Stora, 1988 ; Pépin, 1991 ; Gaussin, Karnas et Sporcq, 1998 ; Sekiou, 1998) , les troubles intestinaux, la migraine, le mal de dos (Boyd et Gumpert, 1983 ; Pépin, 1991), la diminution des défenses immunitaires (Stora, 1988 ; Pépin, 1991).

D'autres troubles physiques tels que l'ostéoporose (Stora, 1988), la sensibilité aux maladies allergiques (Stora, 1988), le diabète (Stora, 1988 ; Pépin,1991), l'obésité (Stora, 1988), les troubles cutanés (Stora, 1988), l'augmentation du cholestérol dans le sang (Pépin, 1991), l'arthrite (Pépin, 1991; Stora, 1988) ou encore le cancer (Bourque et Charlebois, 1990 ; Pépin, 1991) sont également associés au stress au travail. Des liens entre le stress et diverses troubles psychologiques sont mis en évidence tels que la nervosité (Gumpert et Boyd, 1985 ; Sekiou, 1998), l'anxiété (Pépin, 1991 ; Sekiou, 1998 ; Gaussin, Karnas et Sporcq, 1998 ; Roques, 2001), les crises d'angoisse (Gumpert et Boyd, 1985 ; Stora, 1988), la dépression (Stora, 1988 ; Pépin, 1991 ; Gaussin, Karnas et Sporcq, 1998 ; Roques, 2001), les troubles du sommeil à type d'insomnie (Gumpert et Boyd ; 1985 ; Stora, 1988 ; Sekiou, 1998 Gaussin, Karnas et Sporcq, 1998), les troubles de la sexualité tels que la diminution de la libido (Stora, 1988), l'insatisfaction au travail (Roques, 2001), la frustration (Roques, 2001), l'aliénation ou sentiment de futilité (Roques, 2001), le ressentiment (Gumpert et Boyd ; 1985) et enfin l'épuisement professionnel (Roques, 2001 ; Pépin, 1991).

Pour limiter les surcoûts sociaux, il convient d'approfondir la notion de stress et de trouver des cadres d'analyse afin d'apprendre à le gérer.

1.2. Définitions

Le stress est une notion complexe qui n'a pu être définie de façon claire, complète et avec l'assentiment de l'ensemble des chercheurs. C'est un mot qui revêt de nombreuses définitions et qui a la particularité de ne pas exister depuis longtemps dans la langue française, bien qu'il soit désormais très connu et largement utilisé dans la communauté francophone. La connotation populaire du stress est, elle aussi, très ambiguë, à la fois négative et positive : négative en ce qu'elle recouvre une idée de souffrance, de malaise, une sorte de maladie imprécise où se mélangent l'anxiété, la dépression et des symptômes physiques aussi nombreux que variés ; positive en ce qu'elle possède aussi une connotation stimulante, excitante, accordée au rythme de la vie moderne. (Aubert et Pagès, 1989).

Selon Selye (1975), chercheur canadien considéré comme le père fondateur du terme, le mot stress désigne « *la somme de tous les effets non spécifiques de facteurs (activités normales, facteurs de maladie, remèdes, etc..) pouvant agir sur l'organisme, ces agents sont nommés stresseurs lorsqu'on fait allusion à leur capacité de produire le stress* ». Mattesson et al (1982) définissent de manière simple le stress comme « *la conséquence d'un manque d'adéquation entre la personne et l'environnement* ».

Selon Rivolier (1989), en anglais le mot stress a le sens de contrainte, de « force d'impulsion », qui s'exerce sur quelque chose. Le stress produit alors un « strain », qui signifie tension. Le stress est donc ici perçu comme l'agent, c'est le cas par exemple quand on parle du *stress* du travail à la chaîne.
Pour Lazarus (1966), Lévi (1975) et Masson (1975) nous sommes en présence d'un phénomène global où

[1] Enjeux, les Echos, p54, N°207 Novembre 2004

l'on prend en considération tous les facteurs intervenant, à savoir : stimulus, réponse et les processus de perception et d'évaluation de la situation. Il s'agit d'un processus interactif situé dans une perspective dynamique.

Van Harrisson (1985) énonce que l'expérience du stress est le résultat de l'évaluation de l'adaptation entre la menace de l'environnement et la capacité de l'individu à faire face. Une faible adaptation apparaît quand l'environnement est perçu comme porteur de plus de menaces que ce que l'individu est capable de gérer. Cette faible adaptation est stressante parce que les individus ne pensent pas qu'ils possèdent les ressources pour faire face à l'environnement.

Ivancevich et al. (1982) définissent le stress comme *« la conséquence d'un manque d'adéquation entre la personne et l'environnement ».*

Pour nous **« le stress est une relation entre un environnement donné et une situation donnée dans laquelle l'individu considère que les sollicitations de l'environnement mettent à l'épreuve ou dépassent ses capacités d'ajustement. Elle se traduit par une altération du bien-être et peut conduire à des stratégies d'ajustement ».**

1.3. les stratégies d'ajustement

Les stratégies cognitives et comportementales que l'individu interpose entre lui et un événement perçu comme menaçant ont été définies sous le terme de *« coping »* (« stratégies d'ajustement[2] ») par Lazarus et Folkman (1984). Il s'agit de l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à gérer et maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes et externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu.
De très nombreuses définitions du « coping » sont recensées dans la littérature. Pour Coyne *et al*[3]. (1981), il s'agit d'efforts cognitifs et comportementaux pour gérer les conflits et les demandes environnementaux et internes qui affectent un individu et dépassent ses ressources. Pour Folkman et Lazarus, (1980, p. 223) « *le coping est défini comme les efforts cognitifs et comportementaux faits pour maîtriser tolérer ou réduire les demandes et conflits internes ou externes* ».
Selon Lazarus et Folkman (1984), les stratégies d'ajustement ont deux fonctions principales : (1) maîtriser ou modifier le problème qui entraîne du stress dans l'environnement - on parlera de stratégie centrée sur la situation - ou (2) réguler la réponse émotionnelle du problème - on parlera alors de stratégie centrée sur l'émotion. Ces deux types de stratégies d'ajustement s'influencent d'ailleurs mutuellement pour une situation donnée. A partir de ce modèle, les auteurs ont pu construire des questionnaires (tels le Way of Coping Questionnaire ou WCQ) qui permettent de quantifier les différents styles de « coping » en fonction de situations données.
Pour Dewe (1987) le « coping » représente des tentatives actives ou passives qui permettent de répondre à une situation de menace avec pour objectif de déplacer ou de réduire l'inconfort émotionnel. Greenglass, (1993) considère que certaines stratégies d'ajustement visent à constituer ou stimuler un soutien social.
Dans l'optique d'identifier des traits de personnalité liés à des stratégies d'ajustement efficaces, des chercheurs ont tenté de mettre en évidence les caractéristiques des personnes qui font face de manière fructueuse aux situations difficiles. Un des traits proposé par Antonovsky (1987) est le 'sens de la cohérence' c'est-à-dire la capacité à voir le monde comme une entité prévisible et compréhensible. Ainsi, les personnes possédant une capacité de compréhension élevée conçoivent leur vie et leurs expériences comme ordonnées, structurées et prévisibles ; inversement les personnes possédant un faible niveau de compréhension les perçoivent comme confuses et aléatoires.
Martin (1996) montre que l'humour est un facteur de santé mentale et de bien être psychologique et émotionnel en agissant comme une protection contre le stress dont il réduit les conséquences émotionnelles délétères. De ce point de vue, il peut agir comme une stratégie d'ajustement à une situation difficile. En renforçant l'état d'esprit positif et en réduisant l'état d'esprit négatif (anxiété, fatigue, hostilité) il confère une certaine stabilité d'humeur en cas d'événements stressants. On retrouve le même type de considération chez Downe (1999) dans son étude de l'humour chez les prostituées costaricaines.
Dans l'étude empirique de Guibert et al. (2002), l'humour est souvent utilisé dans des situations de crise pour les affronter plus sereinement ou pour les éviter ; dans la majorité des cas, les répondants affirment qu'il contribue largement à dédramatiser l'atmosphère. Les blagues échangées dans un groupe facilitent les relations et créent des liens. Pour Comte-Sponville (1995), l'humour témoigne non seulement d'une bonne relation à soi-même, mais facilite également les relations avec les autres.

---

[2] La notion appelée « coping » dans la littérature anglo-saxonne pose un problème de traduction en langue française. Le terme de « coping » signifie à la fois « faire-face, s'en sortir, résoudre ». pour un revue de littérature sur le choix de cette traduction, voir Roques (1999, p 173-174)

[3] Coyne, J.C., Aldwin, C., et Lazarus, R.S. (1981), "Depression and coping in stressfull episodes", Journal of Abnormal Psychology, 90, pp. 439-447.

2. Méthode

2.1. La population

Au sein des hôpitaux, le service des urgences tient une place à part notamment par la nature des tâches, en effet celles-ci sont beaucoup moins liées à l'hygiène des malades et au corps du patient. Les contacts déplaisants, qui sont moins du domaine de l'infirmière que de l'aide-soignante y sont réduits. De plus, les urgences sont le service le plus ouvert sur l'extérieur. Tout y est éphémère, même l'agonie et la mort. Les agonies lentes se déroulent plutôt dans les autres services spécialisés où sont transférés les malades s'ils ne sont pas décédés de mort subite. La mort n'a pas le temps d'apparaître angoissante comme elle peut l'être dans un service de réanimation (Aubert et Pagès, 1989).

Les centres hospitaliers sont ouverts en continu, il y a donc deux équipes médicales qui travaillent exclusivement la nuit. L'activité étant moins dense que la journée, le personnel soignant est moins nombreux : 6 Infirmières Diplômées d'Etat (IDE) et 4 aides-soignantes par équipe. Leur horaire de travail s'étend de 20h30 à 6 h 30. Le public n'est pas le même que le jour, avec un surcroît de personnes qui souffrent de problèmes psychiques divers, de tentatives de suicide, d'état d'ébriété, de personnes sans domicile fixe. Le sentiment d'angoisse liée à la nuit et des situations de violence caractérisent ce contexte professionnel.

8 femmes et 2 hommes ont pu être interrogés et enregistrés, 4 dans une équipe, 6 dans l'autre. Leur moyenne d'âge est 42 ans. 9 d'entre eux ont un conjoint et au minimum 2 enfants, 1 seule est célibataire et sans enfant.

2.2. Méthode

Notre étude a débuté par 3 nuits d'observations, au terme desquelles la méthode d'observation participante a été retenue pour permettre d'être plus proche des équipes. Cela s'est traduit par un poste d'agent d'accueil dont les tâches principales étaient d'assurer l'interface avec les patients et les pompiers puis l'orientation du soigné vers les services d'urgences appropriés. Etalé sur une période de 20 nuits pendant l'été ce travail permettait d'interroger la population entre 4h et 6h30 du matin, après les heures de forte activité plutôt consacrées à l'observation. Les personnes ont été interrogées à la faveur d'une disponibilité dans leur emploi du temps ce qui revenait à interroger les salariés au moment où leur rotation dans le service les affecte au SMUR[4] pour ne pas perturber le fonctionnement du reste de l'équipe. Etant d'astreinte, ils regagnent le véhicule de secours uniquement s'ils sont « bipés » contrairement au reste de l'équipe qui est affecté à un poste déterminé dans les services de médecine, de chirurgie ou d'hospitalisation de courte durée.

Les entretiens avaient donc lieu pendant les périodes de repos, sans la présence des autres membres de l'équipe. La phase de collecte s'est terminée avec la saturation des données. Les 10 entretiens, d'une moyenne de 1 h 30 ont été enregistrés sur bande magnétique et intégralement retranscrits. Ils ont été traités par classement thématique.

3. Résultats

L'analyse de contenu thématique réalisée sur le corpus a permis de dégager des éléments de réponse quant à la problématique retenue. Ces entretiens nous ont permis de faire un inventaire des situations vécues comme stressantes par le personnel soignant ainsi que des moyens dont ils disposent pour y faire face.

3.1. Les situations de travail stressantes

De part leurs activités et leurs responsabilités les soignants subissent une forte pression dans leur travail qui peut se traduire par une plus forte tension perçue ou subie que dans d'autres métiers. En effet, la situation d'urgence impose une grande maîtrise des compétences professionnelles : les erreurs peuvent avoir des répercussions beaucoup plus graves que dans la plupart des autres professions.

Dans le tableau ci-dessous sont donc présentées les situations de travail apparaissant comme stressantes pour les soignants du service des urgences travaillant la nuit. Nous avons donc toutes les situations qui sont ressorties lors de l'analyse de contenu et nous les avons hiérarchisées. Nous avons mis en avant les situations qui ont été le plus souvent citées pour arriver à celles qui n'ont été énoncées que par un ou deux interviewés.

[4] Le Service Mobile d'Urgence et de Réanimation (SMUR) est une équipe mobile médicalisée qui intervient sur tout appel de détresse et transporte le malade ou le blessé sur le lieu de soins approprié.

Ainsi le facteur de stress le plus évoqué est la pression de la famille (les 10 personnes en ont parlé de manière spontané) et 3 d'entre elles l'ont évoquées en premier lieu. Il nous est apparu clairement que la famille du patient était lourde à gérer et qu'elle était un réel facteur de stress pour l'ensemble du personnel soignant. Ainsi, cette infirmière de 42 ans nous confiait : « *les familles qui sont là, et ce n'est pas une famille, tu as 3,4 personnes, accompagnants par box qui te viennent dessus, qui te demandent alors le bilan ? Comment il va ? Ils te viennent à la charge sans arrêt, ils t'empêchent de travailler, ils restent au milieu, oui ça ,ça me stresse* ». et nous arrivons à la « bobologie » qui lui n'a été abordé que par un interviewé.

Tableau 1
Citations des situations de travail potentiellement stressantes pour le personnel soignant urgentiste de nuit

Situations de travail stressantes	**Nombre d'individus qui ont abordé ces situations**
Pression de la famille	10
Gravité de la situation	9
La mort	9
Surcharge de travail	8
Comportement du médecin	7
Connaissance du patient	7
Urgences pédiatriques	7
SMUR	6
Violence	6
Personnalité difficile du soigné	6
Manque de temps	6
Incertitude	5
Angoisse du patient	4
Arrivée de nouveaux soignants	3
Mauvaise entente avec les collègues	3
Manque de place, bruit, chaleur	3
Faible effectif	3
Manque de pratique de gestes techniques	2
Sentiment de solitude	2
Accident d'exposition au sang	1
Trajet pour se rendre en intervention	1
Fatigue	1
Bobologie	1

Ensuite, d'autres situations stressantes relatives au travail étaient mentionnés telles que la gravité de la situation, la mort, la surcharge de travail, le comportement du médecin. Tous les éléments de l'étude Roger et Roques (2004) pratiquée sur 8 services d'urgences de jour se retrouvent dans le cas de ce service de nuit[5]. A côté de ces situations stressantes qui semblent faire partie intégrante de l'activité de ce type d'infirmières, apparaissent des facteurs liés au contexte nocturne du travail : la violence, les sorties avec le SMUR, la fatigue, le sentiment de solitude et l'angoisse des patients qui est accrue pendant la nuit.

Il est intéressant d'observer qu'au fil de la conversation les personnes interrogées déclarent être stressées par plusieurs éléments. C'est en discutant avec elles qu'elles prennent conscience que finalement, et contrairement à ce qu'elles pensaient, il y a de nombreuses situations de travail qui peuvent générer de la pression. Ainsi certains nous diront que c'est en discutant avec nous qu'ils se sont rendus compte qu'ils étaient plus stressés que ce qu'ils pensaient *« moi inconsciemment je ne l'avais pas analysé, c'est là en parlant»* nous disait une infirmière de 53 ans. Une autre déclarait *« en fin de compte, si on regarde bien tout me stresse ! »*

3.2. Les stratégies d'ajustement

Nous étudierons par la suite quels sont les types de « coping » développés par les salariés. Nous sommes bien conscients qu'au stade de notre travail il s'agit simplement d'une ébauche des stratégies d'ajustement mises en place par les professionnels de santé.

3.2.1. Les stratégies d'ajustement tournées vers l'action

Lorsque les soignants sont face à des situations critiques, ces derniers déclarent ne pas avoir le choix et agir. En fait la gravité des situations est au cœur de leur métier et ils réagissent en étant « professionnels ». Ainsi, ce qui va compter à ce moment précis est de sauver la personne qui se trouve en situation de détresse en réagissant très vite. « *Il te faudrait une caméra parce que tu as tout le monde qui se précipite, tout se fait de façon machinale, on n'a pas à dire fait ceci ou cela, chacun sait ce qu'il a à faire. »* (un infirmier de 47 ans), un autre déclare : « *je réagis, c'est très technique, on sait très bien que sur un infarctus on doit faire ça, et comme on est une équipe, que l'on se connaît bien, on sait comment ça va tourner, c'est presque automatique, oui il n'y a quasiment pas de bruit dans le déchoquage, ça s'enroule tout seul, c'est dans les cas vitaux, cela devient presque à mon avis, un automatisme. »* (un infirmier de 42 ans). Les termes employés pour agir sont liés à la réussite, il s'agit de lier le travail fourni au fait que cela fonctionne et que la situation devient alors positive, ainsi une infirmière de 51 ans déclare : *« quand ça s'est bien passé tu as une sensation de satisfaction.*

[5] La classification de Roger et Roques (2004) comprend 8 points : gravité de la situation, manque de temps, pression du public, relations avec la hiérarchie, entente avec les collègues, événements imprévisibles, personnalité difficile du soigné, difficultés dans la vie privée. Ces rubriques sont nommées différemment dans l'étude actuelle, mais traduisent des contenus voisins.

C'est personnel parce que tu vois que ça a marché, que tu as fait ce qu'il fallait, que le malade s'est amélioré et puis je pense que le malade te renvoie aussi une image que lui est mieux. ».

3.2.2. Le fatalisme de façade ou stratégie d'ajustement tournée vers la régulation des émotions

Bien souvent, en cas d'échec, les personnes interrogées affichent un fatalisme et déclarent que ce qui est arrivé devait arriver, *« que c'est le destin », « ce n'est pas de ma faute », « c'était écrit ».* Nous pensons que ce mouvement de pensée est un moyen de se protéger, de prendre de la distance par rapport à une situation difficile rencontrée en urgence. En fait, il s'agit de se préserver en se désengageant d'une situation impliquante et ainsi permettre de travailler sereinement. Ainsi, chaque soignant interrogé tient des propos tels que *« c'était comme cela, ça devait arriver. Ce n'est pas de notre faute, c'est la faute à personne, c'est le destin »* (une infirmière de 41 ans), ou encore *« finalement s'était prévu comme ça, moi je dis c'était son destin. Tu nais tu as ta date d'arrivée et de départ qui sont prévues, selon moi, c'est écrit »*, nous confiait un infirmier de 47 ans.

Les termes employés pour faire face à ce type de situation évoquent ceux des questionnaires sur le fatalisme ou encore *Locus de Contrôle*. Faut-il alors penser, à la suite de Schneider (1987) que les conditions de travail contribuent à sélectionner des salariés aux personnalités particulièrement adaptée ? Une investigation complémentaire par questionnaire contribuerait à répondre à cette question.

3.2.3. Le rire

Cette stratégie d'ajustement a été abordée lors des entretiens par 4 personnes. Le fait de rire est souvent cité comme un excellent moyen d'évacuer et de lutter contre le stress. *« Mon moyen d'évacuer c'est de parler de cul, (raconte une anecdote) je m'entends quoi, il faut le prendre au 2e degré. Tu vois des conneries comme ça c'est marrant, il faut rire »* (une infirmière de 42 ans). On remarque que le fait de décompresser par le rire se fait d'une part quand il y a le temps et d'autre part quand cela se rapproche de la fin de la nuit *« il y a le café mais il y a aussi le rire, quand on a le temps ! on rigole quand on a un moment, un créneau, souvent c'est plus dans la fin de la nuit. Tu relâches les soupapes. Souvent on raconte de petites anecdotes qui ne sont pas de la vie du service mais qui sont des situations que l'on a vues, entendues sur des gens ».* (Une infirmière de 53 ans) ; *« à la fin de la nuit on rigole, on dit des bêtises »* (l'aide-soignant de 47 ans).

Le fait de rire est aussi utilisé face à l'agressivité et/ou l'angoisse du patient, c'est un moyen de détendre l'atmosphère *« quand tu vas voir un malade qui est énervé, tu vas discuter avec lui, tu vas le rassurer, le calmer, tu lui sors une petite blague ou deux, tu arrives à lui sortir un petit sourire, alors ça se passera très bien »* (un infirmier de 42 ans).

Le rire est donc utilisé pour détendre les patients angoissés mais aussi pour décompresser vers la fin de la nuit pour l'équipe soignante. Cependant le fait de se détendre est de rire n'est pas toujours très bien perçu par les patients ou les accompagnants. Ainsi, lorsqu'un interne a cherché à plaisanter avec une jeune femme qui s'était fait mal au pied, celle-ci l'a injurié parce qu'elle estimait que, compte tenu de la situation, il n'était pas opportun de rire. Cela s'apparentait pour elle à une moquerie. C'est ce que nous confie aussi une infirmière de 53 ans : *« mais bon souvent les gens ne comprennent pas, on rie alors que eux sont dans la douleur, le stress, l'angoisse, dans l'interrogation de ce qui va arriver, ils ne comprennent pas. »* Ces dangers de l'humour rejoignent les déclaratifs des répondants de l'étude de Guibert et al. (2002).

3.2.4. Le désir de se soustraire au stress : fuite réelle ou dans l'imaginaire ?

3.2.4.1. Le refuge dans des dérivatifs

Laborit (1976) met clairement en avant dans son ouvrage « l'éloge de la fuite » un moyen de faire face au stress La solution est de *fuir*. C'est le seul comportement, d'après Laborit, qui permettra de demeurer normal par rapport à soi-même. Ceci est possible grâce à notre imaginaire. Nous montrons comment les soignants s'évadent dans une activité dérivative.

La lecture

Certains soignants confient que pour faire face à des nuits difficiles, ils ont recours à l'évasion par la lecture. Pour ces derniers c'est un très bon moyen d'évacuer toutes les tensions ressenties au travail et un excellent moyen pour trouver le sommeil. La lecture a été citée par 2 femmes. *« J'arrive chez moi je lis. Tous les matins je lis. Quand j'ai passé une très bonne nuit à l'hôpital je lis un quart d'heure environ, quand j'ai eu un gros stress je vais alors lire ¾ d'heure, une heure. Cela me permet de m'évader, d'avoir l'esprit ailleurs, tu es obligé ».*

Dans ce témoignage, nous voyons combien il est important pour chacun de trouver un moyen d'échapper au stress avec l'expression : *« tu es obligé ».* Cette infirmière de 41 ans précise qu'il y a différents moyens d'oublier et de se faire plaisir, pour elle son choix se

tournera vers la lecture *: « plutôt que d'aller faire une virée en ville et de claquer 2000 balles ; ce que feront certaines, moi ça va être de lire énormément. C'est vrai que je m'évade beaucoup par la lecture ».*

Le bricolage
Un répondant se tourne vers une activité permettant de changer de centre d'intérêt et d'avoir l'esprit occupé : le bricolage. Pour cet infirmier de 47 ans, *« je fais du bricolage, cela me permet de ne plus penser à l'hôpital je me concentre sur ce que je fais et donc je ne pense plus à ici ».*

La pratique sportive
Nous identifions la pratique sportive comme une autre forme de stratégie d'ajustement. Une infirmière de 42 ans confie *: « pour évacuer je vais faire du jogging, de l'aquagym, j'habite à la campagne donc je suis toujours en plein air* ». Une autre infirmière de 40 ans déclare : *« il faut déconnecter, chacun trouve son truc. Moi, je vais aller faire du sport, je vais aller faire du vélo pendant trois jours (rires). Je fais beaucoup de sport : la marche à pied, la course, tout ce qu'on me propose je le prends ! Chacun a son truc, il y en a qui vont bricoler… ».* Nous constatons que 3 personnes déclarent pratiquer du sport pour évacuer les tensions ressenties au travail *« je fais du sport, c'est une façon d'évacuer le sport. Je combats en étant tout le temps en activité : je cours, je fais du vélo et beaucoup de salle, les cours collectifs pas la muscu (rires). »*

3.2.4.2. Le désir de fuite du poste de travail

Ici le terme de « fuite » traduit la volonté de soustraire physiquement à des situations de travail difficiles à gérer. Deux infirmières déclarent *« ce qui me touche le plus ce sont les agressions physiques, je m'en vais, ou je préfère fuir ».* Dans cette interview, l'infirmière affirme partir parce qu'elle estime qu'elle est aux urgences pour soigner les patients et non pour recevoir des coups. Ce n'est plus de son ressort mais celle de la sécurité ou de la police. Une autre infirmière du même âge confie *: « franchement quand je sais que la famille va arriver et qu'il s'est passé un accident très grave, un décès, si je pouvais m'échapper… mais je ne peux pas laisser mes collègues. C'est une situation que je n'aime pas, pas du tout même. »* Il s'agit ici pour elle d'un désir qui ne se traduit pas en actes de solidarité avec son équipe, alors qu'elle aimerait pourtant bien *« s'échapper ».*

3.2.5. Le soutien social

L'ensemble de la population interrogée a déclaré avoir recours à du soutien de la part des collègues de travail ou de leurs proches ou encore des deux *« un cas qui nous avait tous marqué, c'est une jeune femme qui s'est immolée au CAP 48*[6]*, on en a parlé après entre nous. Au début j'en parlai beaucoup avec ma famille quand je rentrai, maintenant j'en parle moins. Je fais de la prévention auprès de mes enfants, ça me permet d'évacuer. ».* Présenté par plusieurs auteurs comme une stratégie d'ajustement (Lazarus et Folkman, 1984 ; Latack, 1986 p. 384), le soutien social revêt deux formes suivant qu'il est (1) issu du milieu professionnel ou (2) issu de l'entourage.

3.2.5.1. Le soutien social issu du milieu professionnel

Nous avons souligné que les soignants sont confrontés à de nombreux facteurs de stress, pourtant la décision de se confier à ses collègues n'est pas toujours aisée à prendre *« je me vois mal en pleine nuit aller voir une collègue et lui dire il faut que je te parle, j'ai vécu ça et ça »,* confiait une infirmière de 42 ans. Pourtant, quand la démarche est entreprise, cela permet d'obtenir de la compassion de la part de ses collègues et de ne pas se sentir isolé. Ainsi une infirmière de 43 ans nous disait *« les collègues, eux, sont un réconfort. Nous vivons les mêmes choses ».* Quand l'équipe soignante a vécu une nuit difficile, elle en reparle quelques jours après avec les personnes qui étaient présentes le soir en question. C'est donc en salle de pause autour du café que les professionnels de santé parlent de leur ressenti et de leurs émotions *« souvent quand il y a un gros truc, on ne parle pas du tout. On en reparle dans les trois ou quatre jours après. Toute notre thérapie et notre débriefing émotionnel se passent au café. On en reparle avec ceux qui étaient là. Je parle très rarement de mon boulot à la maison et puis ils ne comprendraient pas, c'est plutôt avec mes copines. »* (Une infirmière de 41 ans)

Dans les propos tenus par cette infirmière nous prenons conscience de l'importance de la discussion avec des collègues de travail. D'après elle, ils sont les seuls habilités à comprendre puisqu'ils ont vécu la même chose qu'elle. Pour d'autres, le soutien social va se trouver à son domicile.

3.2.5.2. Le soutien social issu de l'entourage

La famille est souvent considérée comme un soutien considérable face à un environnement professionnel présenté comme plus riche en facteurs de stress que la vie privée : *« je suis plus stressé au travail qu'à la maison »* déclare un infirmier de 42 ans. Le soutien de la famille peut modérer la tension ressentie. Toutefois ce n'est pas le cas pour l'ensemble du personnel soignant puisque certains nous confiait ne jamais parler du travail à la maison.

[6] Le CAP (Centre d'Aide Psychiatrique) 48 est une annexe de l'hôpital psychiatrique Montperin d'Aix-en-Provence qui se trouve localisée dans le service des urgences.

Pourtant d'autres se tournent vers leur conjoint qui apparaît comme une ressource pour lutter contre le stress. Ainsi 4 personnes sur 10 déclarent en parler avec leur conjoint(e). *« J'ai de la chance d'avoir un mari calme, il m'aide »* confie une infirmière de 42 ans, une autre ajoute *« peu de soignants parlent de leur boulot à l'extérieur, moi j'en parle beaucoup avec mon mari ; mais il a aussi son boulot qui est stressant. C'est vrai qu'à nous deux on arrive à évacuer mais des fois c'est dur. Heureusement que j'ai mon mari !* Sur les 4 répondants qui se tournent vers leurs proches, la moitié sont des hommes. *« Quand vraiment ça me choque j'en parle avec ma femme, il faut que ça sorte »*, confiait un infirmier de 47 ans ; *« et pour évacuer, contrairement à beaucoup de gens, j'en parle à l'extérieur. Quand j'arrive chez moi le matin, ma femme a droit à tout ce qui m'a touché dans la nuit, je lui raconte tout, en fait c'est mon exutoire. Je lui raconte tout ce qui m'a touché.* » Les deux seuls hommes que nous avons dans notre échantillon ont comme soutien social leur femme, faut-il alors envisager que ces derniers préfèrent en parler en premier lieu avec leur épouse plutôt qu'avec leurs collègues de travail ? On-t-ils une attitude qui ne laisse rien paraître au travail et dévoilent-ils davantage leurs sentiments lorsqu'ils sont chez eux ? Ces possibles différences de comportement face au soutien en fonction du genre ont déjà été soulignés par Umberson et al. (1996). Pour approfondir cette question, un échantillon plus important serait nécessaire.

Quelque soit le ou les moyens trouvés par chaque soignant pour évacuer, chacun dans son témoignage a souligné la nécessité, l'obligation « de trouver son truc ». Pour eux, il est indispensable de trouver sa stratégie pour faire face sinon il est impossible « de tenir » aux urgences. D'après l'ensemble de notre échantillon, il faut se préserver et déconnecter de l'hôpital une fois rentré chez soi. Les conséquences du stress peuvent être préjudiciables pour le soignant lui-même mais également pour le service et les soignés.

Conclusion

Suite à notre travail de recherche, nous avons pu dresser une typologie des situations de travail stressantes pour les professionnels de santé travaillant au service des urgences, la nuit. Par rapport à l'étude précédente (Roques et Roger, 2004), nous mettons en évidence des facteurs communs, propres au travail d'urgence et d'autres qui caractérisent le travail de nuit. La méthode employée permet, à travers une immersion dans le service, de créer un climat de confiance, voire de complicité et d'obtenir des informations nuancées sur les stratégies d'ajustement. En effet, à côté des réponses usuelles d'action en direction du soigné, les répondants utilisent des stratégies de réévaluation cognitives qu'il est délicat de mesurer par questionnaire. Ainsi, ils gèrent la déception d'efforts déployés en vain en affichant du recul et du fatalisme sur la situation. En outre, ils cherchent du réconfort auprès de leurs collègues en dédramatisant les situations de crise par de l'humour (modérément goûté par certains patients) et en recherchant un soutien social dans leur entourage. Pour occulter la difficulté de certaines nuits, certains trouvent refuge dans des activités telles que la lecture, le bricolage ou le sport.

Plusieurs limites peuvent être mises en évidence. En premier lieu, le choix d'une méthodologie performante pour étudier les stratégies d'ajustement limite le nombre de répondants et rendraient hasardeuses des généralisations quantitatives. Cela rend plus difficile une réelle comparaison avec l'étude antérieure sur les équipes de jour. Les résultats ne visent donc pas encore la validité externe. En interrogeant, par commodité des soignants affectés au SMUR, (c'est-à-dire lors d'un moment de réflexion et non d'action) nous privilégions probablement certaines stratégies au détriment d'autres.

Ces résultats montrent l'agencement spontané de réseaux d'entraide et de stratégies individuelles pour gérer les difficultés. De ce point de vue, nous montrons comment les acteurs d'une organisation prennent en charge les dimensions sociales de leur travail pour maintenir la performance du service. Or ces démarches révèlent l'absence d'intervention de l'organisation. Toutefois, sous l'impulsion de ce travail, la Direction des Ressources Humaines a pu mesurer les difficultés de son personnel de nuit. Des actions à visée sociale ont été décidées et doivent être mises en œuvre au mois de janvier 2005. Elles prendraient la forme d'une formation à la gestion du stress et de groupes de paroles. Une étude ultérieure pourrait donc tenter de mesurer les apports de cette prise en charge sur la performance économique et sociale de l'entreprise

Bibliographie

AUBERT N. ET PAGÈS M. (1989), le stress professionnel, klincksieck, Paris.

BOURQUE J.-J., CHARLEBOIS P. (1991), « Gestionnaires: résistez à la pression », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 15, 2, pp. 25-30.

COMTE-SPONVILLE A., (1995), L'Humour, dans « Le Petit Traité des Grandes Vertus », Puf, Paris, p. 276-291.

COYNE, J.C., ALDWIN, C., ET LAZARUS, R.S. (1981), "Depression and coping in stressfull episodes", *Journal of Abnormal Psychology, 90*, pp. 439-447.

DEWE, P.J. (1987), "Identifying strategies nurses to cope with work stress", *Journal of Advanced Nursing, 12*, 489-497.

DOWNE P., (1999), Laughing when it Hurts : Humor and Violence in the Lives of Costa Rican Prostitutes, Women's Studies International Forum, 22, 1, p. 63-78.

GAUSSIN J., KARNAS G. (1998), «Le stress en entreprise: proposition d'une méthodologie de pré diagnostic », in *St ress, santé et intervention au travail*, tome 7, Press Inter Universitaires.

GUIBERT N., PAQUEROT M. ET ROQUES O. (2002) : L'humour en management : un essai de structuration du domaine, 16es Journées des IAE, 10, 11 et 12 septembre 2002, Paris.

GUMPERT E.G., BOYD D.P. (1985), « Stress et solitude du patron de PME », *Harvard l'Expansion*, Eté, pp. 44-51.

IVANCEVICH J.M ET MATTESON M.T (1980), *Stress and Work : A Managerial perspective*, Dallas : Scott, Foresman.

LAZARUS R.S. (1966), Psychological stress and the coping process, Mac Grow-Hill, New York, cité par Lazarus R.S et Folkman S. (1984), stress, appraisal and coping, Springer publishing company, New York.

MARTIN R., (1996), Humour as a Therapeutic Play : Stress-Moderating Effects of Sense of Humour, Journal of Leisurability, 23, 4, 8p..

RIVOLIER J. (1989), *L'homme stressé*, Paris, PUF.

ROGER ET ROQUES (2004) mettre les références à la sortie dans PMP.

ROQUES O., ROGER A. (2001), « L'influence du lieu de contrôle, du type A ou B et de l'étape de carrière sur le stress au travail: à la recherche d'une confirmation internationale», Communication n° 13, Institut d'Administration des Entreprises, pp. 1-17.

ROQUES O. (1999), thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Les réactions des salariés aux transitions de carrière : une approche en termes de stress au travail.

SEYLE H. (1975), le stress de la vie-*le problème de l'adaptation*, nouvelle édition, NRF, Gallimard.

SEKIOU L. *ET AL.* (1998), *Gestion des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck Université.

SMITH A. (2001), « Perceptions of stress at work », *Human Resource Management Journal*, London.

STORA J.-B. (1988), « Le coût du stress », *Revue Française de Gestion*, pp. 108-113.

UMBERSON D., CHEN M. D., HOUSE J. S., HOPKINS K., SLATEN E. (1996), The effect of social relationships on psychosocial well-being : are men and women really so different ?, *American Sociological Review*, 61, 837-857.

La quête de la performance dans le secteur public. Une analyse critique des processus de modernisation fondés sur la GRH.

François PICHAULT
Professeur
HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège, Belgique
F.Pichault@ulg.ac.be

Les services publics sont de plus en plus soumis à des pressions idéologiques et politiques allant dans le sens des nouveaux modes de gouvernance, de l'efficience accrue et de l'orientation "client". Le courant du *New Public Management* (NPM) a conduit de nombreuses autorités publiques à de sévères restrictions budgétaires, à une séparation croissante entre fourniture et régulation des services, à l'adoption du concept de client en lieu et place de celui de citoyen (par le biais de mesures telles que le guichet unique ou l'*e-government*), à la mise en concurrence de différents départements, à une plus grande décentralisation de la prise de décision, à une mesure de la performance administrative et à l'amélioration des outils comptables, à la planification stratégique, à une plus grande distinction entre sphères politique et administrative, au renouvellement des modalités de gestion du personnel, etc. Dans cette perspective, diverses initiatives de "modernisation" ont été lancées un peu partout en Europe, sur la base d'un renouvellement des politiques de GRH : recours au régime des mandats pour les positions de direction, management par objectifs, développement des compétences, recrutement et évaluation via assessment centres, etc. La littérature normative et empirique montrant les liens entre pratiques de GRH « innovantes » et performances de la firme[1] a conduit de plus en plus de services publics à adopter à leur tour de telles pratiques, escomptant les effets bénéfiques qui leur sont habituellement associés (Soni, 2004).

Bien que le NPM apparaisse comme un concept polysémique (Gruening, 2001), plongeant ses racines dans différentes perspectives théoriques, un accord peut être facilement obtenu à son sujet parmi les diverses parties concernées: qui peut en effet s'opposer à des idées aussi exaltantes que la modernité, le changement, l'efficience, l'amélioration de la qualité, etc. ? Nous allons voir cependant qu'un concept aussi ouvert peut donner lieu à des interprétations et à des « mises en acte » (*enactment*) très divergentes.

Ce texte entend explorer la mesure dans laquelle le changement de politiques RH peut contribuer, au-delà de simples effets de rhétorique, à une transformation effective des organisations publiques. A l'opposé de l'énorme quantité de littérature consacrée à la GRH dans les organisations privées, la recherche empirique en matière de GRH dans le secteur public demeure limitée (Boyne *et al.*, 1999, Hays & Kearney, 2001 ; Harel & Tzafrir, 2001; Gould-Williams, 2004).

[1] On doit cependant admettre que cette littérature empirique présente des résultats contrastés, comme le note Truss (2001).

A partir d'une discussion de la théorie de la dépendance des ressources (Beatty & Schneider, 1997 ; Guest, 1997), selon laquelle une politique de GRH innovante peut directement influencer la performance organisationnelle, nous défendons ici l'idée que les politiques de GRH sont en fait fortement dépendantes des contextes organisationnels dans lesquels elles sont implantées. Sur la base d'un matériel empirique récolté pendant plus de 10 ans à travers divers services publics belges, nous explorons ainsi le potentiel de changement des politiques de GRH.

1. Trois cas contrastés

Nous sommes frappés par le fait que la plupart des initiatives de modernisation basées sur un changement des politiques de GRH se soldent souvent par des résultats mitigés. Nous allons tenter d'explorer les raisons de cette maigre contribution à la performance organisationnelle.

A cet égard, trois situations problématiques se dégagent de notre matériel empirique :

- La modernisation peut tout d'abord consister en la modification d'un nombre limité de variables de GRH (par exemple la formation) pendant que les autres restent inchangées ;
- Ensuite, un ensemble de variables de GRH (recrutement, appréciation, mobilité, etc.) peuvent quitter le mode informel et être soumises à une formalisation grandissante mais en adoptant des techniques et méthodes assez traditionnelles ;
- Enfin, la transformation des variables de GRH peut être menée dans une perspective plus innovante, mais sans prendre en compte les modes concrets de travail en vigueur.

Ces trois situations seront exposées à partir d'une brève présentation de 3 cas issus de nos recherches au sein de services publics belges[2]. Dans chaque cas, nous analysons les documents officiels concernant l'initiative envisagée (le plus souvent des textes légaux ou des déclarations gouvernementales) ainsi que des extraits de presse pertinents. Mais nous recourons également à d'autres techniques d'investigation :

- Dans le premier cas (« le Brevet de Management Public »), nous avons utilisé la technique de l'observation participante en prenant en charge certaines parties du programme de formation (20 heures) ;
- Dans le second (« la Révision Générale des Barèmes »), nous avons entrepris des recherches-actions dans deux institutions concernées par l'initiative (un organisme public en charge des politiques de l'emploi et un hôpital public) en interviewant plusieurs dizaines de fonctionnaires à différents niveaux hiérarchiques ;
- Dans le troisième (« la Réforme Copernic »), nous avons cumulé le recours à l'observation participante en tant que formateur (24 heures d'un programme de formation inclus dans l'initiative) et à la recherche-action au sein d'un département fédéral en charge de la politique du personnel, de manière transversale aux autres départements (plus de 10 interviews de coordinateurs RH).

1.1. Proto-modernisation

Une première variante du concept de modernisation dans le secteur public se réfère à la nécessité d'améliorer les compétences « soft » des fonctionnaires. Un tel objectif peut notamment être atteint via des programmes de formation. Une enquête récente sur les pratiques de GRH au sein des administrations publiques européennes (Demmke, 2004) a montré qu'un investissement significatif y a été réalisé en formation et développement des compétences. On peut cependant se demander si une évolution similaire a eu lieu pour les autres variables de GRH (recrutement, appréciation, promotion, etc.). Si tel n'est pas le cas, la situation peut alors être qualifiée de *proto-modernisation*, ce qui signifie que le processus de changement est limité à certains signes préliminaires tandis que la majorité des composants de base de la politique de GRH reste structurée de façon traditionnelle.

Ceci pose la question de la *cohérence interne* des multiples tentatives de modernisation: la modification d'un nombre limité de variables de GRH est-elle susceptible de créer un changement quantique ? Nous explorerons cette première situation dans le cadre de l'administration générale de la Communauté Française, l'une des entités fédérées en Belgique[3], où l'ensemble des positions dirigeantes ont été rouvertes en vue de stimuler la prise de responsabilité au sommet et, en fin de compte, d'améliorer la qualité des services rendus au citoyen.

[2] Il faut garder à l'esprit que la Belgique est caractérisée par un des taux de syndicalisation parmi les plus élevés d'Europe (entre 55 et 65%), ce qui affecte certainement les résultats observés des différents projets de réforme.

[3] Rappelons qu'en Belgique, il faut distinguer 3 niveaux de pouvoir : le Gouvernement fédéral, au niveau national ; 3 gouvernements régionaux (basés sur un découpage en zones géographiques et compétents en matière socio-économique) et 3 gouvernements communautaires (basés sur les caractéristiques linguistiques des personnes et compétents en matière culturelle).

Ces fonctions sont désormais organisées selon un régime de mandats à durée déterminée : les directeurs généraux de l'administration et des institutions publiques apparentées sont désignés par le Gouvernement après avoir procédé à un large appel à candidatures et avoir recueilli l'avis d'un comité de sélection externe.

L'accès des candidats à ces postes de direction est conditionné à la réussite d'un « Brevet de Management Public ». Lancé par le Gouvernement de la Communauté Française, le brevet est organisé sur une période de deux ans, suivant un horaire adapté (le soir et le samedi), avec diverses missions de conseil à mener et un mémoire à réaliser sous la forme d'un projet d'entreprise. Il s'agit d'améliorer le niveau des fonctionnaires en management public, en les dotant d'outils conceptuels et méthodologiques adéquats. Quatre cycles de formation sont ainsi programmés, avec un décalage d'un semestre pour chacun d'eux.

Une école publique d'administration est créée, sous l'égide de plusieurs universités. Elle organise les programmes de formation nécessaires en vue d'obtenir le fameux brevet. Les fonctionnaires sont chaleureusement encouragés à suivre ce programme de formation par un système de primes et de congés sabbatiques.

Toutefois, au terme des deux premiers cycles, les résultats observés peuvent être qualifiés de relativement mitigés. En vue d'éviter un choc frontal des sensibilités, les directeurs généraux en place ont en effet été considérés comme possédant *de facto* le brevet, du moins s'ils n'avaient pas fait l'objet d'une évaluation négative au cours des exercices précédents. La plupart d'entre eux ont donc été (re)désignés grâce à cette procédure « express ». Pour les autres mandats toujours vacants, le brevet n'est plus exigé légalement, à la suite d'un arrêt du Conseil d'Etat qui a suspendu tout le processus au début 2004 en réponse à des plaintes qui lui avaient été adressées. Les programmes de formation sont malgré tout organisés et restent imposés aux candidats, en dépit du manque de bases légales. Cependant, de plus en plus de critiques voient le jour parmi les membres du personnel concernés. On peut noter un haut niveau d'absentéisme dans les sessions de formation et un scepticisme exprimé par les participants quant à l'utilité du contenu des cours qu'ils suivent. En référence à la célèbre typologie d'Hirschman (1970), émergent ainsi des attitudes variées d'*exit* et de *voice*.

1.2. Pseudo-modernisation

Une deuxième variante du concept de modernisation peut être associée à l'introduction de méthodes de GRH susceptibles de professionnaliser le fonctionnement des services publics et de s'éloigner des pratiques informelles et arbitraires. A travers le cas d'une administration régionale, dans laquelle une initiative de « révision générale des barèmes » (RGB) a été introduite, nous allons observer que de telles méthodes de « management » consistent essentiellement à implanter des échelles de notation, des descriptions de fonction, des procédures de recrutement structurées, des promotions par concours, etc., en vue d'échapper aux tentatives de politisation. Ce faisant, elles ouvrent la voie à une standardisation et une rigidification des pratiques de GRH. Ce qui nous conduit à interroger de nombreuses initiatives actuellement lancées dans le secteur public: ne contribuent-elles pas, sous couvert de modernisation, à un renforcement de fait des routines organisationnelles existantes, faisant ainsi apparaître un décalage croissant entre discours modernistes et pratiques traditionnelles (ce que nous qualifions d'incohérence *discursive*) ? Nous rejoignons ici les observations de Hood (2000) sur ce qu'il appelle « les paradoxes du managérialisme public » : les effets de manche destinés à libérer les managers des bureaucraties procédurières et orientées vers leurs processus internes finissent par produire encore plus de procédures et de réglementations : version actuelle du cercle vicieux bureaucratique déjà dénoncé par la sociologie des organisations. Nous proposons de considérer cette deuxième situation en termes de *pseudo-modernisation*.

La RGB est une initiative réglementaire lancée en 1994 pour l'administration régionale et les diverses agences qui en dépendent. Constatant la grande diversité existant en termes de niveaux hiérarchiques, avec plus de 150 échelles de salaires, 4 systèmes différents de statuts, etc., les autorités régionales ont imaginé un nouveau régime de progression avec une seule échelle. Cette échelle révisée introduit le principe de la carrière professionnelle pour les fonctionnaires, avec un nombre réduit de niveaux hiérarchiques, un système de rémunération homogène, la généralisation d'un système de notation appliqué tous les deux ans sur la base de critères standardisés[4] et un investissement significatif dans la formation continuée. Cette initiative vise à permettre aux agents valables d'êtres promus plus facilement en dépit des règles habituelles d'avancement à l'ancienneté, et à augmenter leur motivation via de nouvelles opportunités professionnelles.

[4] Ces critères sont les suivants : sociabilité, intégration, disponibilité, créativité et initiative, ponctualité, organisation et méthode, efforts de formation, qualité et quantité des résultats obtenus.

Selon la RGB, la progression de carrière doit être harmonisée au travers des différents départements et services dépendant de l'administration régionale ; elle doit désormais être liée aux résultats de l'évaluation (pas d'appréciation négative au cours d'une certaine période de temps) et à l'acquisition validée de compétences spécifiques via des programmes de formation appropriés. L'accession à chaque niveau hiérarchique est dès lors prédéfinie de manière stricte. Cependant, en raison des contraintes budgétaires pesant sur l'ensemble du secteur public régional, il est prévu d'implanter les nouvelles procédures selon un rythme propre à chaque département ou service. De plus, ces procédures doivent faire l'objet, dans chaque cas, d'une négociation serrée avec les organisations syndicales.

Dix ans plus tard, i faut bien admettre que la RGB a été introduite de manière très inégale et avec des niveaux d'intensité variables à travers l'administration régionale. Certaines entités ont d'ailleurs toujours gardé leur système propre; d'autres ont convenu avec les organisations syndicales d'une introduction limitée de la nouvelle échelle, etc.

Dans l'organisme en charge des politiques de l'emploi, la nouvelle échelle salariale est adoptée très tôt. Mais à la suite d'un audit stratégique mené par une firme de conseil internationale, le comité de direction se voit amené à décider la création de « fonctions spécifiques » (requérant une expertise spécifique et/ou liée à des projets temporaires): en fait, ce concept permet à la direction de définir ses propres critères (en termes de compétences requises, d'accession au poste, de salaire, etc.), en-dehors de l'échelle, pour une grande partie des postes à responsabilités, ce qui ne manque pas provoquer de nombreuses réactions sur le banc syndical.

Au sein de l'hôpital, la direction et le staff RH se plaignent de la grande rigidité du nouveau système, anesthésiant toute velléité d'innovation locale et/ou individualisée en termes de développement des ressources humaines, en raison du fait que les compétences requises pour chaque niveau hiérarchique sont strictement prédéterminées. De plus, les procédures d'appréciation et les programmes de formation liés à la nouvelle échelle sont toujours en discussion avec les représentants syndicaux. Cela n'empêche pas cependant des initiatives parallèles d'apparaître : programmes de formation à la carte, formulaires d'évaluation spécifiques, etc. Ces initiatives « clandestines » sont lancées indépendamment de la RGB, en vue d'améliorer la qualité du management à l'intérieur de l'hôpital et de répondre aux problèmes spécifiques d'organisation qui s'y posent.

Au début 2000, le Gouvernement régional issu des élections entend élaborer un véritable Code de la Fonction Publique Régionale : celui-ci sera adopté à la fin 2003, après de longues sessions de négociation avec les organisations syndicales. Le nouveau Code inscrit la RGB dans un agenda plus large, celui du management de l'administration publique régionale: on y retrouve des orientations telles que la séparation plus nette entre sphères politique et administrative, l'évaluation permanente du travail réalisé, la promotion basée sur des critères « objectivables », la mobilité accrue, le développement de filières professionnelles, etc. Cependant, les principes essentiels de la RGB demeurent inchangés, ce qui ne manque pas d'alimenter les critiques. En particulier, la notion de filière professionnelle est considérée comme vague et indéfinie par de nombreux protagonistes, si bien que les responsables syndicaux sont amenés à exprimer publiquement leur scepticisme à propos du réel potentiel de changement de la réforme.

1.3. Post-modernisation

Une troisième signification est susceptible d'être donnée au concept de modernisation: elle consiste à faire évoluer de façon décisive l'ensemble des variables de GRH vers plus de flexibilité et de décentralisation, via un investissement massif dans le développement des compétences, les plans de carrière individuels, la rémunération variable, la sélection basée sur des processus d'*assessment*, l'appréciation des performances, etc. Nous allons explorer cette situation à travers l'analyse de la réforme Copernic, lancée en Belgique au niveau fédéral en vue d'améliorer l'efficience des différents départements ministériels nationaux. Nous envisagerons la mesure dans laquelle de nouvelles politiques de GRH — effaçant les repères traditionnels de la gestion du personnel à la fois pour les « managers » et les fonctionnaires — sont susceptibles de stimuler par elles-mêmes un changement dans les modes d'organisation du travail. En d'autres termes, peut-on éviter l'apparition d'un fossé grandissant entre des politiques innovantes de GRH et les routines organisationnelles existantes? Ceci pose la question de la *cohérence externe* des initiatives de modernisation lancées dans la sphère publique. Le concept de *post-modernisation* se réfère ironiquement à l'effacement des repères administratifs hérités du passé; il souligne aussi le type de relations qui se noueraient ainsi entre innovation en GRH et réorganisation du travail, cette dernière étant supposée suivre la première.

Au début de l'année 2000, le nouveau Gouvernement fédéral belge entame une grande réforme visant à changer radicalement le mode de fonctionnement des administrations publiques. L'idée essentielle sous-jacente à ce projet est de transformer les services publics fédéraux en organisations modernes et « orientées-clients », avec une référence explicite aux techniques de manage-

ment utilisées dans le privé, susceptibles de stimuler les changements attendus. Dans cette perspective, différentes initiatives sont lancées, mises au point par une myriade de consultants :

- Une nouvelle structure de management incluant un comité stratégique pour chaque département fédéral, un comité de direction avec un Président engagé sur un mandat à durée déterminée, des cellules stratégiques en charge de préparer et d'évaluer les politiques départementales ;
- Une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques (maximum 5) et une réallocation des fonctionnaires en 3 catégories principales (comité de direction et experts, management intermédiaire et collaborateurs).
- Un contrôle financier plus étroit sur le degré d'atteinte d'objectifs quantifiables dans chaque département ;
- Une réorientation de fond des politiques de GRH vers le management des compétences via des processus rigoureux de sélection et d'évaluation, un système de rémunération basé sur les compétences, une flexibilité de carrière et une plus grande mobilité horizontale, la mise en concurrence de candidats venant des secteurs privé et public pour les postes aux responsabilités les plus élevées (*top managers*), la généralisation des mandats à durée déterminée pour ces fonctions avec des objectifs spécifiques à atteindre, etc.
- Un investissement important dans la communication interne et externe en vue d'obtenir l'adhésion de tous à la réforme, initié par l'envoi d'un questionnaire à large échelle à l'ensemble des citoyens belges.

Toutefois, au fil du temps, de plus en plus de critiques fusent à propos de la réforme. Tel est le cas, en particulier, du nouveau système de rémunération, censé passer du principe de l'ancienneté à un régime basé sur les compétences. Selon le projet initial, des mesures volontaires des compétences devraient être proposées sur une base régulière: en cas de succès, une prime liée à la compétence observée serait ajoutée à la rémunération de base durant une certaine période; en cas d'échec, le test pourrait être renouvelé l'année suivante. L'évaluation est redéfinie de manière similaire : les anciennes échelles de notation sont destinées à être remplacées par un cycle complet d'évaluation, favorisant le développement individuel de chaque collaborateur. Néanmoins de tels dispositifs introduisent *de facto* une concurrence interne parmi les fonctionnaires, en contradiction avec les principes habituels d'égalité des chances au sein des services publics. De plus, ils conduisent les fonctionnaires les plus zélés à enfreindre certaines règles de base du fonctionnement administratif (notamment la sollicitation de l'autorisation hiérarchique), ce qui les met évidemment en porte-à-faux. Ils sont finalement abandonnés par le nouveau Gouvernement issu des élections fédérales en 2003, qui met officiellement en veilleuse la réforme Copernic.

Un autre problème émerge avec la fonction des *top managers* chargés de diffuser une nouvelle culture managériale à l'intérieur de l'administration. Une procédure de recrutement est lancée aussi bien en interne que sur le marché du travail externe. Ceci conduit la plupart des directeurs en place à poser leur candidature pour ces nouvelles fonctions. Les candidats ont à faire état de leurs capacités de leadership, en termes de communication, de gestion du changement, de compréhension du contexte, etc. Ils sont soumis à une procédure de sélection sophistiquée (*assessment centres*) organisée par un consultant extérieur spécialisé. Les candidats retenus sont engagés pour un mandat de 6 ans, qui peut être renouvelé si les objectifs initialement fixés ont été atteints. Les rémunérations qui leur sont offertes sont alignées sur celles du secteur privé: elles sont donc liées à la position occupée, et non aux performances et/ou aux résultats de l'évaluation… Mais le nouveau Gouvernement n'entend pas poursuivre dans cette voie: le recours à l'*assessment* externe est considéré comme trop onéreux et les écarts salariaux entre top managers et autres fonctionnaires deviennent politiquement inacceptables. Une nouvelle loi est adoptée, ouvrant à nouveau les postes supérieurs à la progression interne via une variante du système traditionnel de promotion à l'ancienneté.

1.4. La modernisation par les RH : quelle probabilité de succès ?

Même si ces initiatives sont situées au niveau local, leur analyse peut contribuer à une évaluation compréhensive des réformes du management public, telle que suggérée par Boston (2000). Nous allons tenter de comprendre les raisons pour lesquelles, dans chaque cas, leur impact sur le processus de modernisation semble relativement limité.

Nos principales hypothèses sont les suivantes :

- H1 : la modification d'un nombre restreint de variables RH (par exemple la formation) alors que les autres variables restent inchangées crée de l'incohérence *interne* et ne peut guère contribuer au changement organisationnel.
- H2 : la modification des variables RH peut être menée dans des voies très diverses (plus ou moins de formalisation, plus ou moins de flexibilité, plus ou moins de centralisation) ; toutes ne contribuent pas également à une modernisation effective: certaines d'entre elles peuvent même conduire à un décalage croissant entre discours et pratiques RH (incohérence *discursive*).

- H3 : la modification d'un ensemble de variables RH dans la même direction sans transformer les manières habituelles d'organiser le travail crée ce que nous appelons de l'incohérence *externe*: elle ne peut donc en tant que telle stimuler le changement organisationnel.

En clair, notre contribution interroge la probabilité de succès des initiatives de modernisation par les RH. La plupart d'entre elles sont en effet basées sur le double postulat universaliste suivant :

- Il est possible de définir des « bonnes pratiques » de modernisation, appartenant au paradigme « post-bureaucratique » (Barzelay, 1992).
- Il est possible d'implanter ces pratiques partout, indépendamment des contextes spécifiques au sein desquelles elles sont introduites.

Nous défendons ici une position beaucoup plus contextualisée, telle que suggérée par Löffler (2000).

Dans une première étape, nous adoptons sur la question un point de vue contingent en présentant une typologie des différents modèles de GRH possibles, que nous mettons en relation avec les différentes formes organisationnelles distinguées par Mintzberg (1979). Dans une seconde étape, nous plaidons pour une vision plus politique des changements en GRH : ces derniers résultent le plus souvent de compromis entre différents protagonistes, qui parviennent à exploiter l'ambivalence intrinsèque de chaque modèle de GRH dans une voie conforme à la défense de leurs propres intérêts.

2. Configurations organisationnelles et modèles de GRH : une distinction conceptuelle

Nous proposons ici une distinction entre configurations organisationnelles — essentiellement basées sur la typologie de Mintzberg relative aux mécanismes de coordination (1979) — et les modèles de GRH. On peut s'interroger sur les fondements de cette distinction conceptuelle, souvent ignorée dans la littérature managériale (voir à ce sujet De Cenzo & Robbins, 1993 ; Hunt, 1992, Ivancevitch, 1995).

Cependant, nous pensons qu'elle peut aider à comprendre de nombreux problèmes apparaissant dans les organisations en transition :

- la configuration organisationnelle, d'une part, se réfère au *contenu* du travail en lui-même (degré d'autonomie, de polyvalence, de formalisation des activités opérationnelles de base, etc.), à la distribution du pouvoir (centralisation/décentralisation), et à la manière dont les objectifs sont définis; le modèle, de GRH, d'autre part, concerne davantage les *conditions* au sens large dans lesquelles le travail est réalisé (rémunération, politique de communication, programmes de formation, aménagement du temps de travail, etc.).
- Les configurations organisationnelles résultent d'une combinaison de multiples facteurs et de protagonistes (choix managériaux, influence des actionnaires, contraintes contextuelles, poids du passé et des décisions antérieures, etc.) ; les modèles de GRH sont habituellement définis par un nombre restreint d'acteurs (la direction RH, des consultants externes, etc.).
- Le changement de configuration organisationnelle implique un ensemble d'actions partant du « bas » de la structure et est généralement basé sur des mutations profondes du processus de production (*reengineering*); il est en revanche plus facile de modifier les modèles de GRH par le biais d'une intervention unilatérale et normative de type top-down.
- Les modifications affectant les configurations organisationnelles s'inscrivent dans la durée, à l'opposé des changements en GRH qui ont souvent une temporalité plus courte.

2.1. Modèles de GRH

Sur la base d'un travail conceptuel préalable (Baird & Meshoulam, 1988; Begin, 1993; Duberley & Burns, 1993), nous recourons à une typologie de 5 modèles de GRH)[5] :

- **Le modèle *arbitraire*** (Hornsby & Kuratko, 1990) est caractérisé par l'absence de tout critère prédéfini et par la prédominance de l'informel. On ne s'étonnera donc pas de voir les principaux domaines de la GRH (évaluation, promotion, rémunération, etc.) directement dépendants de la (bonne) volonté de patrons « éclairés ».

[5] Pour une présentation plus détaillée des modèles, voir Pichault & Nizet (2000).

Une autre caractéristique de ce modèle est l'intrusion dans la vie privée du personnel et l'absence de limites claires entre temps de travail et temps libre. Le modèle arbitraire semble dominé par la question de la confiance, à la fois celle qui est placée dans les collaborateurs et celle que ceux-ci essaient de gagner. Plusieurs recherches (Cromie, 1991 ; Harvey & Evans, 1994) ont montré l'existence d'une tension entre, d'une part, la relation de dépendance ou de soumission qui lie le subordonné à son patron et, d'autre part, la pratique de certaines formes de participation ou de délégation, une fois que la confiance est accordée aux collaborateurs.

- **Le modèle *objectivant*** (Delery & Doty, 1996; Youndt et alii, 1996) peut s'entendre comme une tentative de systématisation des diverses dimensions caractéristiques de la gestion des ressources humaines. Ce sont des critères impersonnels, définis par les analystes notamment dans le cadre de conventions collectives où s'exerce le droit de représentation syndicale, qui régissent les relations sociales en s'appliquant de manière uniforme à l'ensemble des membres de l'entreprise afin de présenter le maximum de protections à l'égard de l'arbitraire managérial. Ce modèle conduit à des pratiques de GRH telles que la gestion prévisionnelle des effectifs, la progression à l'ancienneté, les échelles de salaires, la classification de fonctions, les échelles de notation, les mesures strictes du temps de travail, etc. Une tension centrale y apparaît entre, d'un côté, la poursuite de la prévisibilité et de la transparence (Gilbert, 1998, pp. 26, 66-67) ou encore ce qui peut être appelé, après Foucault (1975), le panoptisme (Pichault, 1995) et, de l'autre, la constitution de zones d'ombre, de sphères clandestines protégées par la règle, dont l'exigence d'un traitement équitable pour tous les travailleurs constitue l'ancrage le plus solide. Une telle tension entre souci de transparence et tentatives de réappropriation s'articule autour de la prétendue neutralité des outils mis au point en matière de GRH.
- **Le modèle *individualisant*** (Delery & Doty, 1996; Bolwijn & Kumpe, 1996) est quant à lui axé sur une personnalisation du lien salarial ; les critères sont alors négociés, dans le cadre d'accords interpersonnels entre membres de la ligne hiérarchique et opérateurs (le plus souvent qualifiés), en tenant compte des spécificités de chaque collaborateur. Un tel modèle s'accommode aisément d'une multiplicité de statuts et d'itinéraires professionnels. Il est centré sur la notion de compétence, qui devient en quelque sorte le pivot de la gestion des ressources humaines. Des plans de carrière personnalisés sont établis en vue de promouvoir l'atteinte de certains objectifs et le développement de compétences spécifiques ; les processus de sélection sont taillés sur mesure ; le salaire est variable, en fonction du mérite, etc. ; le principe de l'expression directe est favorisé au détriment de la représentation syndicale. On y met néanmoins en œuvre les éléments susceptibles de maintenir l'intégration des membres: la formation, la culture d'entreprise, la communication, etc. y jouent en effet un rôle-clé. En empruntant l'expression de Pagès et de ses collaborateurs, le modèle individualisant procède par autonomie contrôlée (Pagès *et alii*, 1979, pp.43-44 ; Covaleski *et alii*, 1998). La notion de responsabilisation résume bien, à notre sens, l'ambivalence qui caractérise l'enjeu central de ce modèle. Le terme contient en effet les deux pôles de la tension : l'autonomie potentielle de prendre des décisions et la soumission obligatoire aux exigences et au contrôle de la hiérarchie de l'organisation.
- Dans le **modèle *valoriel*** (Jeavons, 1992), les questions de recrutement, de rémunération, de promotion, de temps de travail, etc. n'apparaissent pas comme légitimes ou dignes d'intérêt, étant donné la prégnance des valeurs censées mobiliser les membres de l'organisation. La fonction ressources humaines y est envisagée sur un mode implicite, faisant largement appel à la notion de « don » de soi, dans une référence constante aux valeurs qui constituent l'articulation première de l'organisation. Toutes les bonnes volontés sont bienvenues mais l'entrée dans l'organisation est soumise à l'abandon de ses compétences préalables pour endosser les valeurs communes. La rémunération est faible mais la motivation des membres est censée résulter de la noblesse de la mission, et non de la rémunération. La promotion est avant tout considérée comme un service rendu à l'organisation, pour une durée limitée, afin de minimiser les risques de la poursuite d'intérêts personnels, au détriment de la mission. Le temps de travail ne compte pas et doit se plier aux exigences de la mission, etc. Une des caractéristiques de ce modèle est qu'il ne peut guère s'envisager comme un ensemble cohérent et formalisé de dispositifs ; de plus, il ne désigne pas d'acteur particulier pour prendre en charge la politique de gestion des ressources humaines. Il est donc marqué par une très grande volatilité, qui peut le faire dériver à tout moment vers les autres modèles. La tension du modèle valoriel se joue entre l'unité du projet collectif et la diversité des engagements individuels des membres (Clary & Snyder, 1992 ; Warhurst, 1998). Tantôt, c'est le projet collectif qui l'emporte, par le biais de pressions allant dans le sens de la cohésion et de l'intégration (Martin et alii, 1998) ; tantôt la multiplicité des engagements des individus prend le pas sur les références communes et l'organisation est traversée par de fortes dissensions internes.
- Le **modèle *conventionnaliste*** (Moore, 1970) est caractérisé par le fait que les membres de l'organisation (le plus souvent, des opérateurs qualifiés) s'accordent pour définir collectivement le cadre et les modalités de leur coexistence (on peut se référer, par analogie, au contrat social de Rousseau et à la libre aliénation

des citoyens à son égard). Les critères utilisés font alors l'objet de débats, conduisant par le biais de votes à la définition de normes provisoirement acceptées, jusqu'à leur mise en question et à leur redéfinition à l'occasion de nouveaux débats. Le recrutement fait l'objet d'une validation collégiale, les critères de promotion sont définis collectivement; les postes à responsabilité sont assignés au terme d'élections pour un mandat à durée limitée. La rémunération — objet de nombreux débats — établit un subtil équilibre entre échelles barémiques, « bonification pour mérites exceptionnels » et autorisation d'effectuer des activités extérieures rétribuées. Ce modèle se caractérise par le fait que les professionnels s'accordent pour définir les procédures, les critères, qui sont à l'œuvre dans certaines des pratiques de GRH. Mais la ligne de partage s'avère en fait délicate à établir entre les pratiques qui font ainsi l'objet de conventions entre pairs et celles qui restent de l'ordre de la maîtrise individuelle (Nijmans, 1991). Un tel rapport entre le collectif et l'individu constitue la tension centrale du modèle. Et l'enjeu clé tourne autour de la question de savoir qui aura la maîtrise des matières de GRH.

2.2. Continuités logiques entre configurations organisationnelles et modèles de GRH

En nous référant aux typologies de Mintzberg sur les configurations organisationnelles (1979, 1983, 1989), nous retrouvons la distinction de cinq types principaux, essentiellement fonction de la catégorie de mécanismes de coordination utilisés pour organiser le travail quotidien des opérateurs. Nous pouvons dès lors établir des continuités logiques entre les modèles de GRH présentés plus haut et ces diverses configurations. De telles relations renvoient à la question de la distribution du pouvoir dans chaque configuration organisationnelle.

La configuration *entrepreneuriale* est une organisation jeune et de petite taille, qui occupe un personnel plutôt non qualifié. La coordination s'y opère par supervision directe (définition des tâches et surveillance de leur exécution par le sommet stratégique), ce qui conduit à une centralisation de la prise de décision. Dans une configuration entrepreneuriale, un modèle arbitraire de GRH n'est pas surprenant dans la mesure où la toute-puissance d'un leader charismatique y fonde l'absence de recours à des critères formalisés.

Dans la configuration *mécaniste*, le travail des opérateurs est fortement divisé, tant sur la dimension verticale (séparation entre conception et exécution) qu'horizontale (spécialisation des tâches). La coordination est assurée par des mécanismes formels: au niveau des opérateurs, la standardisation des procédés ou des résultats; au niveau des unités, la planification des activités ou le contrôle des performances. L'organisation est généralement ancienne et de grande taille. Les buts de système prévalent généralement sur les buts de mission. C'est le modèle objectivant qu'on est logiquement le plus susceptible de rencontrer ici: la présence d'analystes en charge de la standardisation des procédés ou des résultats y est à l'origine de la définition de critères imposés indistinctement à tous les membres de l'organisation, avec le soutien des propriétaires et souvent sous l'influence des syndicats.

La configuration *missionnaire* se caractérise par l'importance accordée aux buts de mission et à leur codification par des analystes (standardisation des valeurs), conduisant à un système fortement intégré de buts à la base de la sélection et de l'endoctrinement des membres. Dans la mesure où les acteurs sont loyaux à ces missions et à ces valeurs, ils sont en mesure d'exercer un certain pouvoir, au moins sur des décisions managériales et opératoires : une certaine décentralisation de la prise de décision peut donc y être constatée. Dans ce cadre, la GRH apparaît essentiellement sur un mode implicite, sans être le fait d'un acteur particulier, mais plutôt en tant que résultat d'une autoréférence permanente aux valeurs (modèle valoriel).

La configuration *professionnelle* rassemble des opérateurs très qualifiés, en charge de tâches spécialisées, qui se coordonnent principalement par le biais de la standardisation des qualifications. Ils poursuivent des buts professionnels spécifiques, ont une grande marge de manœuvre (décentralisation de la prise de décision) tandis que le sommet stratégique n'y exerce de l'influence qu'en matière d'allocation de ressources. Dans un tel contexte, la définition collective de critères de GRH à la suite de débats contradictoires entre pairs apparaît comme le seul principe acceptable de coexistence entre experts, qui continuent par ailleurs à bénéficier d'une grande autonomie opérationnelle (modèle conventionnaliste).

Dans la configuration *adhocratique*, qui rassemble également des opérateurs qualifiés, la coordination est assurée par des mécanismes faisant appel aux relations interpersonnelles : au niveau des opérateurs, l'ajustement mutuel ; au niveau des unités, les postes de liaison, groupes de projet, structure matricielle, etc. La configuration adhocratique est une structure très flexible, en fonction des caractéristiques évolutives de ses produits et/ou marchés. Les décisions stratégiques sont centralisées dans les mains du sommet stratégique tandis que les décisions managériales et opératoires sont décentralisées dans des équipes réunissant opérateurs, ligne hiérarchique, technostructure et logistique. Nous sommes

ici davantage susceptibles de rencontrer un modèle de GRH individualisant, avec son mélange typique de différenciation —afin de satisfaire le désir d'autonomie des experts— et d'intégration (culture d'entreprise, formation, etc.) —principalement portée par la ligne hiérarchique, afin de combattre les tendances centrifuges

Tableau 1
Relations entre configurations organisationnelles et modèles de GRH

CONFIGURATIONS	ACTEURS INFLUENTS EN MATIERE DE GRH	MODELES DE GRH
Entrepreneuriale	Sommet stratégique	Arbitraire
Mécaniste	Analystes alliés au sommet stratégique, avec le contre-pouvoir des associations d'employés	Objectivant
Professionnelle	Opérateurs qualifiés	Conventionnaliste
Missionnaire	Pas d'acteur dominant	Valoriel
Adhocratique	Opérateurs qualifiés / ligne hiérarchique	Individualisant

inhérentes à ce type de configuration.
Toutefois, de telles continuités logiques, qui peuvent apparaître cohérentes à un niveau conceptuel, ne sont pas nécessairement rencontrées dans les faits.

Une première explication résulte du fait que de nombreuses équipes de direction se lancent dans des programmes de modernisation qui se cantonnent essentiellement à des initiatives de GRH sans s'atteler à une modification des modes de fonctionnement organisationnels. Ces initiatives leur apportent de la visibilité et des résultats immédiats, ainsi que l'illusion d'une certaine maîtrise sur le processus qu'ils initient.

Une seconde explication est liée au fait que le modèle de GRH peut rester inchangé, en dépit d'une restructuration en cours sur le plan organisationnel. Celle-ci peut être provoquée par un changement technologique majeur (automatisation), une mutation des activités de base, une croissance dans la taille de l'entreprise conduisant à un degré plus élevé de formalisation, etc.

Dans la première explication, les changements de modèles de GRH sont censés précéder les évolutions organisationnelles; dans la seconde, la restructuration organisationnelle est engagée préalablement à la redéfinition des modèles de GRH.

3. Vers une conception renouvelée de la modernisation des services publics

3.1. Retour aux cas : application de la grille d'analyse

Comme évoqué précédemment, beaucoup d'initiatives de modernisation des services publics se fondent sur une évolution des pratiques de GRH. Nos trois cas présentent à cet égard des situations contrastées. Nous allons tenter d'en proposer une description plus systématisée.

Le premier cas (*proto-modernisation*) est une tentative de passer du modèle objectivant au modèle individualisant par le biais d'une initiative spécifique de formation, combinée à une nouvelle procédure de sélection pour les postes à responsabilité. Seuls ceux qui se sont montrés capables de réussir le Brevet de Management Public peuvent poser leur candidature à ces postes. Cependant, les autres variables de GRH (rémunération, mobilité, évaluation, etc.) restent inchangées, se fondant toujours sur le modèle objectivant (grilles de salaires, promotion à l'ancienneté, etc.). De plus, cette initiative de formation, quels que soient ses objectifs (renforcer la culture managériale des directeurs), reste conçue comme une procédure prédéterminée et centralisée, imposée à tous les candidats. Nous sommes donc très loin de trajectoires sur-mesure de développement des compétences, adaptées au profil de compétences personnel… Le problème est ici avant tout le manque

de cohérence interne entre les différentes variables de GRH : tandis que certaines d'entre elles évoluent vers une relative individualisation, la grande majorité des autres restent dominées par le modèle objectivant[6]. Dans un tel contexte, il n'est pas surprenant que les employés concernés essaient d'exploiter l'enjeu central du modèle objectivant dans une voie susceptible de servir leurs intérêts menacés, en d'autres termes vers le pôle de la réappropriation (voir *supra*). La majorité de leurs critiques tournent autour de la question de la neutralité, qui ne serait plus garantie dans un environnement de plus en plus individualisant: ils plaident logiquement pour le rétablissement d'une règle qui puisse leur offrir une protection contre ce qu'ils perçoivent comme de l'arbitraire managérial. C'est la raison pour laquelle l'ensemble du processus est finalement bloqué par un arrêt du Conseil d'Etat, faisant suite aux plaintes déposées. Nous pouvons donc observer que la modification d'un nombre restreint de variables de GRH ne semble pas suffire à stimuler le processus de changement attendu (hypothèse H1).

Le second cas (*pseudo-modernisation*) correspond à la tentative d'introduire des critères formalisés, uniformes et centralisés pour la rémunération, l'évaluation et la promotion dans un contexte où la plupart des pratiques de GRH étaient conduites jusqu'à présent de manière très informelle, ouvrant la voie à de multiples interventions et influences politiques. Au nom de la modernisation, l'objectif principal est donc de passer du modèle arbitraire au modèle objectivant, en mettant l'accent sur la neutralité, en vue de garantir plus de transparence dans le processus de prise de décision. Mais il faut reconnaître qu'une telle évolution renforce les tendances bureaucratiques préexistantes dans l'administration régionale par la production de nouvelles règles et procédures (constitution d'une grille de rémunération unique, généralisation d'un système de notation appliqué tous les deux ans sur la base de critères standardises, etc.). Nous pouvons ainsi relever une incohérence discursive entre les objectifs explicites de la modernisation (qui semblent faire référence aux principes du modèle individualisant) et les politiques de GRH concrètement mises en place, qui s'inscrivent en fait dans le cadre du modèle objectivant (hypothèse H2).

Le troisième cas (*post-modernisation*) peut être analysé dans les termes d'un mouvement global vers l'individualisation. Le problème devient ici le manque de cohérence avec le contexte organisationnel, qui reste dominé par la configuration mécaniste. Selon le tableau 1, un modèle de GRH individualisant devrait reposer sur une base adhocratique, en vue d'exprimer toutes les potentialités de cette configuration organisationnelle. Le fossé actuel entre GRH et organisation crée une sorte d'injonction paradoxale pour les fonctionnaires, à qui l'on demande, d'un côté, de s'engager dans leur activité quotidienne (rémunération basée sur les compétences, renforcement de la mobilité professionnelle, etc.) et que l'on continue à soumettre, de l'autre côté, à des procédures de travail rigides. Alors qu'une partie du personnel se déclare prête à assumer davantage de responsabilités, la hiérarchie et les analystes insistent sur la nécessité de respecter les règles administratives de base. En fin de compte, la mise en veilleuse de la réforme Copernic —au nom de l'égalité— conduit à la résurgence de pratiques de GRH proches du modèle objectivant, sans doute plus appropriées à la configuration mécaniste dominante. Nous pouvons donc observer avec cette troisième situation que les dispositifs de GRH ne semblent pas susceptibles de stimuler par eux-mêmes une transformation en profondeur des modes de fonctionnement organisationnel des administrations publiques (hypothèse H3).

3.2. Discussion : le rôle des politiques de GRH dans la modernisation

En vue d'atteindre une meilleure compréhension du rôle des politiques de GRH dans la modernisation, nous pouvons utilement mobiliser le cadre analytique du contextualisme tel que proposé par Pettigrew et son équipe (1985, 1987, 1990) dans leurs nombreuses études sur les processus de changement. Ce cadre repose sur les interrelations entre trois éléments de base : les contenus, les contextes et les processus.

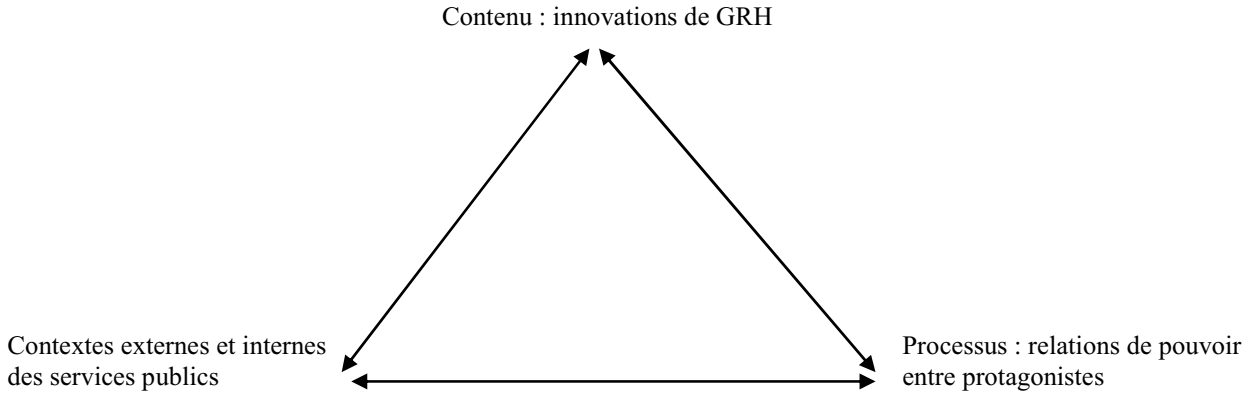
Les *contenus* ne désignent rien d'autre que le domaine concerné par le changement, domaine auquel l'analyste a décidé de s'intéresser. Dans notre cas, il s'agit bien évidemment des pratiques de GRH.

Les *contextes* désignent les facteurs susceptibles d'influencer les contenus et leur évolution. Pettigrew distingue ici, de manière assez classique, les facteurs propres à l'organisation elle-même et ceux qui ont trait à son environnement: autrement dit, les contextes internes et externes. Les contextes peuvent être appréhendés par le biais de données observables telles que la manière dont le travail est divisé, coordonné ou encore la disponibilité de la main d'œuvre sur le marché du travail, l'état de la réglementation sociale, etc. Ils peuvent également être saisis par l'intermédiaire des représentations des acteurs à l'égard de ces diverses dimensions.

[6] Un problème similaire a émergé dans l'Administration Régionale Flamande, qui était cependant bien plus engagée dans la voie de l'individualisation. Comme indiqué par Hondeghem & Vandermeulen (2000), le nouveau système d'évaluation, reposant sur des objectifs de développement des compétences, a été introduit dans un contexte où « le grade et l'ancienneté sont toujours les facteurs les plus importants du système de rémunération » (p. 348), la proportion de salaire variable étant marginale.

Quant aux *processus*, ils ont trait aux initiatives des acteurs, mobilisant les facteurs du contexte en vue de défendre leurs propres intérêts : les uns cherchant à faire évoluer la situation dans telle ou telle direction, les autres plutôt à la stabiliser… Les processus se réfèrent dès lors au jeu complexe des rapports de pouvoir entre des protagonistes aux intérêts divergents.

Figure.1
Un cadre d'analyse contextualiste sur la modernisation des services publics par le biais de la GRH



Nous pouvons à présent appliquer ce cadre d'analyse aux trois situations exposées plus haut. Les initiatives de GRH qui ont été qualifiées en termes de proto- et pseudo-modernisation sont surtout concernées par le pôle « contenu » :

La proto-modernisation consiste en la modification d'un nombre limité de variables de GRH tandis que les autres restent inchangées. Notre analyse montre que toute tentative de proto-modernisation risque d'être condamnée à une dilution rapide : les initiatives de formation lancées dans le secteur public (comme le Brevet de Management Public), quels que soient leurs objectifs initiaux, peuvent connaître des échecs cuisants si des variables « de base » en GRH telles que l'évolution de carrière, l'évaluation, les rémunérations, etc. ne sont pas modifiées dans le même sens et restent soumises à des règles impersonnelles et homogènes, avec peu de considération pour le développement des compétences individuelles. Une première conclusion peut donc être tirée : *il ne sert pas à grand-chose de modifier les variables de GRH de manière isolée ; une masse critique de variables de GRH doit être transformée simultanément si l'on veut éviter l'anesthésie d'une initiative de modernisation (réduction de l'incohérence interne).*

Toute évolution en matière de GRH entreprise au nom de la modernisation ne contribue pas nécessairement à la transformation effective des services publics: elle peut tout aussi bien renforcer les routines bureaucratiques préexistantes (pseudo-modernisation), en obligeant les initiatives en faveur de plus de flexibilité à une certaine clandestinité (cf le cas de l'hôpital régional) ou à une véritable ingénierie conceptuelle (cf la création de fonctions spécifiques dans l'organisme en charge des politiques d'emploi). Une deuxième conclusion importante est donc la nécessité de clarifier la signification attribuée au concept de modernisation *Il convient en effet de s'accorder, dès le départ, sur les objectifs poursuivis par les projets de réforme : s'agit-il de quitter l'univers des pratiques informelles et de mettre en place des procédures plus « objectives » ? ; s'agit-il plutôt de reconnaître l'investissement personnel de chaque collaborateur par le biais de pratiques plus individualisées ? En bref, il s'agit ici de réduire l'incohérence discursive.*

Le problème de la post-modernisation concerne essentiellement les relations entre le contenu et le contexte. Alors que le contenu est soumis au changement (de nouvelles politiques de GRH effaçant les repères traditionnels du statut des fonctionnaires), le contexte organisationnel reste inchangé, mais une évolution de celui-ci est escomptée dans un futur proche. Un décalage croissant apparaît ainsi entre contenu et contexte, générant inévitablement des tensions (d'où le revirement de la nouvelle équipe gouvernementale). Notre troisième conclusion suggère *qu'une tentative de modernisation ne peut se cantonner à la seule modification des pratiques de GRH. Elle doit démarrer par une restructuration en profondeur des modes de travail en vigueur dans les services publics (reengineering)* : une nouvelle division du travail (à la fois sous l'aspect vertical et horizontal), de nouveaux mécanismes de coordination, une décentralisation accrue de la prise de décision, etc. Dans ces conditions, les politiques de GRH peuvent soutenir et accompagner le processus de changement en fournissant des descriptions de fonction adaptées, des ressources en termes de développement des compéten-

ces, des procédures appropriées d'évaluation, une évolution des régimes salariaux, etc. Mais elles ne peuvent pas stimuler elles-mêmes le processus de changement. Il s'agit donc de veiller à réduire *l'incohérence externe*.

De plus, dans toutes les situations précédentes, des conflits peuvent émerger autour de l'enjeu central qui sous-tend chaque modèle de GRH, selon les divers intérêts en présence. Le cadre d'analyse contextualiste nous rend attentifs aux relations tendues qui peuvent ainsi se nouer entre processus et contenu. Nous disposons de nombreux indicateurs de ces tensions dans nos trois cas: les plaintes conduisant à l'arrêt suspensif du Conseil d'Etat et les attitudes d'*exit* ou de *voice* des candidats vis-à-vis du Brevet de Management Public; les initiatives parallèles entreprises dans l'hôpital régional et dans l'organisme en charge des politiques d'emploi pour échapper au carcan de la RGB et les critiques exprimées par les syndicats de fonctionnaires à l'égard du Code de la Fonction Publique Régionale; les contradictions amenant la réorientation du projet Copernic par le nouveau Gouvernement, etc. En termes de gestion du changement, de telles relations conflictuelles signifient qu'une attention continue doit être apportée au système de distribution du pouvoir au sein duquel le processus de changement prend place.

Les questions suivantes sont en tout cas à envisager :

- Quelles sont les principales parties prenantes (gagnants et perdants potentiels) et leurs enjeux respectifs ?
- Quels types de stratégies sont-elles susceptibles de développer, étant donné leurs sources de pouvoir ?
- Quels types d'éléments contextuels risquent d'être mobilisés par le biais de ces stratégies ?
- Quels seront dès lors les principaux modèles de GRH en compétition probable ?

Une perspective contextualiste sur le changement par la GRH apparaît ainsi comme un moyen privilégié de faire face à la complexité des services publics et aux multiples initiatives de modernisation qui y sont lancées. Elle se distancie de la perspective de la dépendance des ressources (Beatty & Schneider, 1997; Guest, 1997), qui prône l'adoption de politiques innovatrices de GRH en vue d'améliorer la performance organisationnelle des services publics. Le contextualisme offre un cadre d'analyse alternatif sur la modernisation, au sein duquel diverses théories peuvent être articulées (approches contingente, politique, etc.). Une telle ouverture théorique — qui constitue l'un des principaux atouts du contextualisme — nous conduit à une vision probablement plus réaliste de la modernisation. Celle-ci peut prétendre à une certaine effectivité si et seulement si une attention permanente est accordée au maintien de la cohérence (à la fois interne, discursive et externe) entre les multiples actions entreprises, et si un investissement significatif est consenti en termes de transformation des schémas organisationnels en vigueur et de gestion des conflits qui ne manqueront pas d'émerger en cours de route. Nous sommes ainsi amenés à rejeter l'idée selon laquelle d'hypothétiques « bonnes pratiques » de GRH pourraient être transférées d'un service public à l'autre, sans la moindre considération pour les contextes et les processus spécifiques de changement…

Références

BAIRD, L. & MESHOULAM, I. (1988), "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol.13, No.1, pp. 116-128.

BARZELAY, M. (1992), *Breaking Through Bureaucracy: a New Vision for Managing in Government*, University of California Press: Berkeley.

BEATTY, R.W. & SCHNEIDER, C.E. (1997), "New HR Roles to Impact Organizational Performance: From 'Partners' to 'Players' ", *Human Resource Management*, vol.36, n°1, pp.29-37.

BEGIN, J.P. (1993), "Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons from Organisational Theory ", *Research in Personnel and Human Resources Management*, suppl. 3, pp. 3-20.

BOLWIJN, P.T. & KUMPE, T. (1996), "About Facts, Fiction and Forces in Human Resources Management", *Human Systems Management*, vol.15, pp.161-172.

BOSTON, J. (2000), "The Challenge of Evaluating Systemic Change: the Case of Public Management Reform", *International Public Management Journal*, Vol. 3, No. 1, pp.23-46.

BOYNE, G.A. JENKINS, G. & POOLE, M. (1999), "Human Resource Management in the Public and Private Sectors : an Empirical Comparison", *Public Administration*, Issue 77, pp.407-420.

CLARY, E.G. & SNYDER, M. (1992), "Persuasive Communications Strategies for Recruiting Volunteers", in YOUNG, D.R., HOLLISTER, R.M., HODGKINSON, V.A. & associated, *Governing Leading and Managing Nonprofit Organizations. New Insights from Research and Practice*, foreword by HESSELBEIN, F., San Francisco (CA): Jossey-Bass, pp.121-137.

COVALESKI, M.A., DIRSMITH, M.W., HEIAN, J.B. & SAMUEL, S. (1998), "The Calculated and the Avowed : Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp. 293-327.

CROMIE, S. (1991), "The Problems Experienced by Young Firms", *International Small Business Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 43-61.

DE CENZO, D.A. & ROBBINS, S.P. (1993), *Human Resource Management, Concepts & Practises*, 4th edition, New York: John Wiley & Sons.

DELERY, J.E. & DOTY, D.H. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp. 802-835.

DEMMKE, C. (2004), *European Civil Services between Tradition and Reform*, Maastricht: EIPA.

DUBERLEY, J.P. & BURNS N.D. (1993), "Organizational Configurations: Implications for the Human Resource/Personnel Management Debate", *Personnel Review*, Vol.22, No.4, pp.26-34.

FOUCAULT, M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la Prison*, Paris : Gallimard/N.R.F., coll. "Bibliothèque des histoires".

GILBERT, P. (1998), *L'instrumentation de Gestion. La technologie de gestion, science humaine*, Paris : Economica, coll. "Gestion".

GOULD-WILLIAMS, J. (2004), "The Effects of 'High-Commitment' HRM Practices on Employee Attitude : The Views of Public Sector Workers", *Public Administration*, Vol. 82, No.1, pp.63-81.

GRUENING, G. (2001), "Origin and Theoretical Basis of New Public Management", *International Public Management Journal*, Vol. 4, No. 1, pp.1-25 (Spring)

GUEST, D.E. (1997), "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.8, No. 3, pp.263-276.

HAREL, G. H. & TZAFRIR, S. S. (2001), "HRM Practices in the Public and Private Sectors: Differences and Similarities", *Public Administration Quarterly*, Fall, Vol. 25, No. 3, pp.316-355.

HARVEY, M. & EVANS, R.E. (1994), "Family Business and Multiple Levels of Conflict", *Family Business Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 331-348.

HAYS, S.W. & KEARNEY, R.C. (2001), "Anticipated Changes in Human Resource Management : Views from the Field", *Public Administration Review*, Vol. 61, No.5, pp.585-597.

HIRSCHMAN A.O. (1970), Exit, Voice and Loyalty. Responses To Decline In Firms, Organizations and States, Cambridge (Mass.) : Harvard University Press.

HONDEGHEM, A. & VANDERMEULEN, F. (2000), "Competency Management in the Flemish and Dutch Civil Service", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 4, pp.342-353.

HOOD, C. (2000), "Paradoxes of Public-Sector Managerialism, Old Public Management and Public Service Bargains", *International Public Management Journal*, Vol.3, No. 1, pp.1-22.

HORNSBY, J.S. & KURATKO, D.F. (1990), "Human Resource Management in Small Business : Critical Issues for the 1990's ", *Journal of Small Business Management,* Vol. 28, No. 3, July, pp. 9-18.

HUNT, J.W. (1992), *Managing People at Work. A Manager's guide to Behaviour in Organizations*, London : McGraw-Hill.

IVANCEVICH, J.M. (1995), *Human Resource Management*, (5th edition), Chicago: Irwin.

JEAVONS, T.H. (1992), "When the Management is the Message Relating Values to Management Practice in non Profit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.2, No. 4, summer, pp.403-417.

LÖFFLER, E. (2000), "Best-Practice Cases Reconsidered From An International Perspective", *International Public Management Journal*, Vol. 3, No. 2, pp.191-204.

MINTZBERG H. (1979), The Structuring of Organisations. A Synthesis of the Research, Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall, "The Theory of Management Policy Series"

MINTZBERG H. (1983), Power In and Around Organisations, Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall, col. "The Theory of Management Policy Series"

MINTZBERG H. (1989), Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations, New York: The Free Press.

PAGES, M., BONETTI, M., DE GAULEJAC, V. & DESCENDRE, D. (1979), *L'emprise de l'organisation*, Paris : Presses Universitaires de France, coll. "Economie en liberté".

PETTIGREW, A. (1985), *The Awakening Giant : Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Oxford/New York: Basil Blackwell.

PETTIGREW, A. (1987), « Context and Action in the Tranformation of the Firm », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°6, pp. 649-670.

PETTIGREW, A. (1990), « Longitudinal Field Research on Changes. Theory and Practice », *Organization Science*, vol. 1, n°3, pp. 267-291.

PICHAULT, F. & SCHOENAERS, F. (2003), "HRM Practices in a Process of Organizational Change. A Contextualist Perspective", *Applied Psychology. An International Review*, Vol.52, No.1, pp.120-143.

PICHAULT, F. (1995), "The Management of Conflicts in Technologically Related Organizational Change", *Organization Studies*, Vol.16, No 3, pp.449-476.

SONI, V. (2004), "From Crisis to Opportunity: Human Resource Challenges for the Public Sector in the Twenty-First Century", *Review of Policy Research*, Vol.21, No.2, pp.157-178.

TRUSS, C. (2001), "Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes", *Journal of Management Studies*, Vol.38, No. 8, pp.1121-1149.

WARHURST, C. (1998), "Recognizing the Possible : The Organization and Control of a Socialist Labor Process", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp. 470-497.

YOUNDT, M.A., SNELL, S.A., DEAN, J.W. Jr & LEPAK, D.P. (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 836-866.

La gestion des ressources humaines face au défi de la diversité

Relier les performances économiques et sociales

Thierry PICQ
Professeur
EM Lyon,
picq@em-lyon.com

La gestion de la diversité est un sujet particulièrement d'actualité pour l'entreprise, appelée à jouer un rôle plus actif en matière de responsabilité sociale et de développement durable. De nombreuses initiatives récentes, privées et publiques, comme par exemple la charte signée par 35 grandes entreprises ou le rapport commandé à C. Bébéar sur la discrimination, reflètent une prise de conscience croissante en France sur le sujet.

Ces actions se situent dans le cadre d'un modèle qui aborde la question de la gestion de la diversité sous l'angle privilégié de la lutte contre les discriminations et de la mise en place de systèmes de traitement équitable des collaborateurs. Nous rappellerons dans une première partie les grandes caractéristiques de ce modèle ainsi que le rôle joué par la GRH dans sa mise en œuvre.

Bien que tout à fait pertinente et légitime, cette approche nous semble cependant limitée et trop restrictive. De plus, les résultats s'avèrent décevants, du fait notamment de la difficulté de mesurer les retombées économiques pour l'entreprise des actions engagées.

L'objet de cet article est de défendre l'idée que le problème de gestion de la diversité se pose de façon bien plus large, et doit dépasser les seuls aspects de GRH équitable pour s'inscrire plus clairement dans des objectifs de compétitivité économique. Nous décrirons dans un second temps ce modèle de « valorisation des différences » que nous illustrerons, en troisième partie, par un cas d'étude.

Nous concluerons en formulant des pistes de réflexion qui montrent que, dans ce modèle, la performance sociale et économique ne sont pas incompatibles mais, au contraire, peuvent se renforcer mutuellement.

Cette contribution se situe dans la phase amont d'un projet de recherche basée sur un cas d'entreprise. L'objectif n'est pas, à ce stade, de fournir des résultats, mais de proposer des hypothèses de travail, qui feront l'objet des investigations des prochains mois et donneront lieu à des publications ultérieures plus approfondies.

1. La gestion de la diversité sous l'angle de « l'égalité des chances »

Cette approche est née aux Etats-Unis dans les années 1960, sous l'influence d'un contexte social de lutte

contre la discrimination raciale et de revendications pour les droits civiques.

1.1. Les fondements du modèle

L'histoire des peuples a montré de tous temps combien il était difficile d'intégrer dans une communauté dominante des individus qui présentent un caractère différent (couleur de peau, religion, handicap…). L'attention sur ces sujets est particulièrement forte dans les entreprises nord-américaines, où la société, au sens large, est confrontée à l'enjeu d'intégration de minorités de toutes sortes (communautés noires, hispaniques, immigrées, homosexuelles…).
La diversité dans cette approche se limite aux aspects de races, religions, pratiques sexuelles et handicaps. Plus récemment, et surtout en Europe du fait du vieillissement de la population au travail, la question de l'âge a fait son apparition. Enfin, dans la grande famille des discriminations, le rapport homme/femme reste un thème majeur, y compris dans les sociétés occidentales développées. En France, ce n'est que très récemment que le débat sur la parité a gagné l'entreprise. La loi Génisson, sur l'égalité professionnelle hommes/femmes, ne date que de 2001.

Au niveau des entreprises, le principe est de proposer des politiques d'égalité des chances, (*equal employment opportunities*) qui visent à garantir une équité de traitement entre les collaborateurs, quels que soient leur couleur de peau, âge, sexe, communauté ethnique et religieuse d'origine. Pour aller encore plus loin dans le soutien à des groupes minoritaires, des pratiques de « discrimination positive » (*affirmative action*) sont expérimentées, avec comme objectif de favoriser volontairement les membre de certaines communautés, en imposant par exemple l'usage des quotas de recrutements de collaborateurs issus de groupes minoritaires, la mise en place de formations dédiées à certaines catégories, ou en garantissant des parcours de carrière « protégés ». (Milkovich, Boudreau, 1994).

La mise en œuvre de ces politiques d'égalité des chances incombe naturellement à la fonction GRH, sous l'œil vigilant de la direction générale, de plus en plus consciente de l'impact de ce sujet pour l'image de l'entreprise. Les pratiques sociales intègrent donc le suivi et le soutien des employés issus de groupes minoritaires dans les domaines sensibles comme l'accès à l'emploi, les promotions, les rémunérations, les conditions de travail, etc.

1.2. Quel bilan établir ?

Quel bilan peut-être dressé aujourd'hui de ces pratiques de gestion de la diversité ?
Il est incontestable que des progrès ont été réalisés en matière d'égalité des chances dans l'entreprise, ne serait-ce que parce que le sujet n'est aujourd'hui plus tabou !
Néanmoins, les mentalités évoluent moins vite que les discours. De nombreux exemples l'attestent. En France, seules 6 entreprises du CAC 40 respectent la loi prévoyant un quota d'employés handicapés. A diplôme égal, un candidat maghrébin a 5 à 6 fois moins de chances de décrocher un entretien d'embauche (Amadieu, 2004). A fonction et secteur d'activité équivalents, le salaire d'une femme est d'un tiers inférieur à celui de son homologue masculin et elles se heurtent encore souvent à un « plafond de verre » invisible, mais qui limite leurs perspectives de carrière. (Laufer, 2004).
Les constats de ce type pourraient être multipliés à loisir et les discriminations constatées font rarement l'objet de poursuites et ne sont pratiquement jamais sanctionnées.

Dans bien des cas, la gestion de la diversité se limite à un effet d'affichage, non reflété dans la réalité des pratiques de GRH au quotidien. Par exemple, le fait d'intégrer une femme ou un noir dans un comité de direction n'est-il pas souvent plus un alibi (*backlash*) que le reflet d'un véritable souci d'égalité de traitement ? (Cockburn, 1991) Sur la question de l'égalité hommes–femmes, des affaires récentes fortement médiatisées de comportements sexistes parfois dégradants attestent de la violence ordinaire que subissent encore les femmes de la part de leurs collègues masculins. Le phénomène dit « des portes pivotantes » est un autre exemple d'effet pervers observé. Des femmes accèdent à des postes de dirigeants, mais sont exposées à de telles difficultés qu'elles partent rapidement, ce qui a pour effet de confirmer publiquement qu'elles ne peuvent effectivement pas assumer de telles responsabilités. (Bender A.F., Pigeyre F., 2003)
Dans un contexte où la guerre des talents fait rage, il est fréquent de constater un décalage important entre un discours externe politiquement correct, attractif et séducteur, et des pratiques internes, bien plus restrictives et inégalitaires qu'annoncées.

On peut aussi reprocher à ces démarche de se limiter à un simple objectif de rééquilibrage, en assurant une meilleure représentation des minorités dans l'entreprise sans remettre en cause la présence d'éventuels groupes dominants. Par exemple, les femmes qui veulent faire carrière doivent se plier aux règles d'un modèle de management masculin, en termes d'organisation du temps et du travail en général. Pas question pour elles de remettre en cause le modèle ! (Laufer, 2004).

De plus, le simple fait de reconnaître l'existence de communautés, surtout si leurs membres font l'objet de discriminations positives, change le regard de ceux qui n'en font pas partie. L'instauration de pratiques de GRH privilégiées et particulières attire naturellement l'attention sur ceux qui en bénéficient… et suscitent la convoitise. Paradoxalement, une volonté de réduire l'exclusion peut, dans les faits, exacerber des tensions et ressentiments (*reverse discrimination*).

Enfin, le management opérationnel se voit responsabilisé sur des objectifs d'égalité de traitement et sur la mise en place d'indicateurs de mesure égalitaire au sein de leurs unités. Ces mesures sociales sont souvent vécues comme une contrainte supplémentaire, nuisible pour la performance et, paradoxalement, pour la reconnaissance des seules compétences.
Des arguments d'ordre économique en faveur de la diversité existent bien : par exemple, favoriser la présence de communautés particulières est un moyen pour l'entreprise d'être représentative de la société, de toucher de nouveaux viviers de recrutement et de refléter en son sein les segments de clientèle qu'elle vise. Cependant, ces arguments généraux restent lointains et peu mobilisateurs pour le manager opérationnel. Bref, les indicateurs de mesure ne relient suffisamment pas clairement performance sociale et économique, ce qui limite la diffusion et l'appropriation de l'approche, notamment auprès de l'encadrement intermédiaire.

2. La gestion de la diversité sous l'angle de « la valorisation des différences »

Sous la double évolution du contexte social et des impératifs stratégiques et organisationnels que connaissent les entreprises, une autre conception de la gestion de la diversité émerge progressivement. (Thomas D., Ely R., 1996)

2.1. De nouvelles sources de diversités individuelles

Comme nous l'avons vu précédemment, l'attention portée à l'égalité des chances accentue le repérage de groupes sociaux distincts, sujets à traitements particuliers.
Cette tendance à la fragmentation du corps social en socio-groupes différenciés se généralise et s'étend au-delà des seules minorités. En effet, sous la double influence d'une autonomie croissante des collaborateurs et d'un niveau d'éducation plus élevé, les employés expriment des aspirations, besoins et attentes vis à vis de l'employeur qui révèlent un renversement de la relation à l'emploi.
Par exemple, chaque profil générationnel présente des caractéristiques et des attentes vis à vis du travail et de la relation à l'emploi de plus en plus marquées. La GRH doit construire des outils spécifiques d'intégration des jeunes, de gestion de carrière des quadras, d'accompagnement du retrait progressif des seniors… De même, les conditions d'exercice de l'activité professionnelle se fragmentent sous l'influence de la multiplication des formes de travail atypique qui génèrent une hétérogénéité de situations d'emplois : temps plein, temps partiel, horaires décalés, intérim, sous-traitance… mais également des lieux de travail : travail sédentaire, itinérant, télétravail, asynchrone… Le vrai défi porte sur la capacité à faire cohabiter ces différentes populations et à favoriser leur complémentarité pour créer de la richesse collective.

Cette tendance d'atomisation des relations sociales se généralise pour aboutir, dans certains cas, à une individualisation totale de la relation d'emploi. La personnalisation de la gestion des ressources humaine s'observe déjà pour certaines populations (hauts potentiels, experts,…), ou dans certains métiers (haute technologies, R&D, services professionnels…) où la rétention des talents constitue un enjeu stratégique. Dans ces contextes, chaque individu est reconnu pour ses caractéristiques propres, son talent personnel (compétences, expériences, capacité d'innovation), son comportement (engagement, capacité d'initiative, prise de risque) ou encore sa personnalité (style et préférences personnelles, rôles privilégiés…). La GRH suit une logique de traitement de cas particuliers, en considérant de nouvelles sources de diversité, moins liées à des catégories et plus à des différences individuelles. En bref, la GRH évolue d'un modèle de gestion de masse à des relations quasi individuelles. (Liff, 1997)

2.2. De nouvelles sources de diversités organisationnelles

L'évolution des organisations participe à cette fragmentation. En effet, pour répondre aux défis de la réactivité, de l'adaptation ou encore de l'innovation, le décloisonnement des fonctions et compétences est partout recherché. Des structures transversales sont mises en place : matrices à plusieurs dimensions, centres d'ex-

pertise communs à plusieurs unités, organisations transnationales, joint-ventures… Des équipes temporaires et pluri-disciplinaires, plus ou moins formelles se superposent aux structures métiers permanentes et stables de l'entreprise.

De telles organisations génèrent de la « diversité organisationnelle », dont on peut distinguer plusieurs types :

- La diversité des formes d'organisation, issue d'une plus grande porosité des frontières internes, entre services, fonctions, métiers…, créent des interdépendances. L'exemple de la cohabitation entre des équipes métiers et des équipes projets dans le monde industriel en est une illustration représentative. Des individus passent de la structure métier au mode projet, et vice-versa, voire participent aux deux dispositifs simultanément. (Picq, 1999).
- La diversité des appartenances institutionnelles : la dissolution des frontières organisationnelles est aussi externe, par l'intégration croissante des clients, fournisseurs, partenaires... en amont dans la chaîne de valeur (Agro, Dieu, Schoenaers, 2001). Ce modèle « d'entreprise étendue » est déjà largement répandu dans des secteurs industriels comme l'automobile ou l'aéronautique, où des salariés de divers sous-traitants et partenaires extérieurs travaillent « en régie » chez le constructeur. Ainsi, se côtoient autour du même objet technique des contributeurs aux institutions d'origines et aux statuts différents : salariés du donneur d'ordre en CDI, partenaires externes sous contrats de missions précaires, sous-traitants, prestataires de services, intérimaires, voire représentants du client. (Garel, 2003).
- La diversité des contextes culturels : l'ouverture des frontières de l'entreprise est également géographique. L'internationalisation du monde des affaires, des marchés, des clients et des ressources « éclate » les activités des organisations sur plusieurs territoires. Les processus industriels et équipes de travail ne s'arrêtent pas aux frontières nationales, mais intègrent désormais des effets d'échelles, des recherches de synergies et une mobilisation des ressources qui s'affranchissent de l'espace et des frontières. (Chevrier, 2000, Aoun J., 2004)

2.3. Les fondements du modèle

Deux principes clés sous-tendent le modèle dit de « valorisation de la diversité » :
Le premier est la reconnaissance de multiples sources de diversité : diversités individuelles (en termes de personnalités, de compétences, d'attentes et d'aspirations, de relations à l'emploi…) et diversités organisationnelles (en termes de formes d'organisation, d'appartenance, de cultures professionnelles et nationales…). Toutes ces sources de diversité cohabitent et se superposent, au sein d'organisations transversales, où s'entrecroisent les contributions, les responsabilités, les domaines de compétences et les appartenances.
Le second principe consiste à envisager ces multiples sources de diversité comme une véritable richesse, porteuses de valeur et d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.
La formulation est simple… mais sa mise en œuvre particulièrement délicate ! Cette capacité à tirer partie des diversités, quand elle devient effective, peut être considérée comme une ressource immatérielle (Wernerfelt, 1984; Barney, 1999) d'autant plus stratégique qu'elle est non imitable et non transposable tel quel d'une entreprise à une autre (Coff ,1997). Elle dépend en effet de savoir-faire organisationnels et managériaux diffus au plus profond du fonctionnement intime des organisations.

Par rapport au modèle précédemment décrit, il ne s'agit plus de revaloriser des groupes minoritaires au sein d'une culture dominante, mais bien de remettre en cause l'idée même de groupe dominant. Le présupposé de la richesse du métissage culturel amène à concevoir l'organisation comme un espace fluctuant ou s'entrecroisent des approches et points de vue différents qui se côtoient, se transforment et co-évolent au fur et à mesure de leur confrontation, en interne comme en externe. Nous sommes ici dans une recherche de culture ouverte à des socio-groupes différenciés, selon de multiples critères, et qui valorise les apports potentiels de chacun au profit d'un projet commun. (Cox/1994).

Cette approche s'inscrit résolument vers une recherche d'amélioration de la performance économique. La GRH est interpellée sur sa capacité à assurer l'efficacité d'une activité humaine, individuelle et collective, qui présente un caractère « éclaté » et multiforme.
Plus précisément, l'apport de la GRH peut s'évaluer dans trois domaines principaux :

- Valorisation de la diversité individuelle pour favoriser l'innovation, le changement ou la transversalité. L'enjeu de la GRH est d'introduire et de veiller à l'intégration de profils originaux voire parfois « déviants », en accompagnant des parcours atypiques et en s'assurant de la capacité des unités opérationnelles à accueillir ces porteurs de diversité, parfois perturbants pour elles. Les politiques de mobilité s'inscrivent dans cette perspective, de même que les pratiques naissantes de gestion intergénérationnelle [1].

[1] Par exemple, Total incite à constituer des binômes de junior-senior, permettant au premier de s'enrichir de l'expérience des seconds.

- Contribuer à l'efficacité des équipes multi-culturelles et multi-disciplinaires. Les nouvelles formes d'organisation créent une vraie rupture par un métissage et une hybridation des cultures professionnelles. La GRH est appelée à jouer un rôle actif dans le développement de capacité collective à travailler de façon plus performante dans des équipes qui mixent des profils, expertises, nationalités et langages divers (Chevrier, 2000). La formation est bien évidemment un domaine d'investissement prioritaire pour développer une plus grande ouverture des managers à la diversité culturelle (qu'elle soit géographique ou professionnelle) et développer chez eux une « culture de l'interculturalité » (Mathews, 1998). Le foisonnement récent des universités d'entreprises s'inscrit dans ce modèle. Au-delà du traditionnel centre de formation interne, ces structures s'apparentent à des « learning hubs » (Moingeon, 2002), où se croisent les individus, compétences, idées et projets issus de différents métiers, pays, filiales d'un même groupe. Elles fonctionnent comme de véritables laboratoires de l'intégration culturelle et de l'apprentissage de la valorisation de la diversité. (Renaud Coulon, 2002). La GRH descend également de plus en plus au cœur même des équipes de travail, là où se joue au quotidien la confrontation des différences. Elle devient parfois une fonction « détachée » au sein des équipes projets, avec des représentants RH impliqués du début à la fin dans un projet pour contribuer à l'animation des équipes transverses. (Weiss, 2003).
- Créer les conditions de performance des nouvelles formes d'organisation. La généralisation des structures matricielles et la multiplication des équipes transversales impactent les systèmes de gestion des ressources humaines. Ceux-ci ont été traditionnellement conçus pour s'assurer de la bonne adéquation des ressources humaines à des postes ou fonctions stables, bien repérés dans un organigramme. La logique verticale de ces systèmes de gestion, qui se déclinent par grandes filières professionnelles ou par métiers est percutée de plein fouet par l'apparition de dispositifs horizontaux, temporaires, mal définis au départ et pas toujours inscrits dans les structures formelles. Aujourd'hui, la capacité d'une organisation à fonctionner de façon transversale dépend de la capacité des systèmes de GRH à accompagner, inciter et valoriser les individus qui sont engagés dans des activités et parcours qui sortent des schémas d'organisation classiques. La GRH est interrogée sur sa capacité à renoncer au modèle de la gestion uniforme au profit de systèmes mixtes, à géométrie variable, aptes à répondre à la multiplicité des formes organisationnelles et à la diversité de leurs exigences. (Baron, 1993). Cet enjeu concerne également les changements de périmètres organisationnels, liés à des mouvements stratégiques d'alliances externes, regroupements et autres fusions-acquisitions. Malheureusement, il est connu que 2/3 des fusions échouent, du fait du facteur humain, terme générique qui contient en vrac les incompatibilités culturelles, l'incapacité à coopérer, les résistances au changements et ressentiments de tous ordres qui s'expriment dans des opérations de rapprochement. (Meier, 2002).

Illustrons ces enjeux au travers d'un cas concret. Le défi de la diversité y est posé de façon spectaculaire, dans tout ce qu'il contient de plus complexe.

2.4. De l'intérêt du modèle « de valorisation des différences » dans l'entreprise

2.4.1. Un cas illustratif précurseur : Alliance Crolles2

Les nano-technologies sont un des domaines technologiques les plus prometteurs. La taille des semi-conducteurs ne cesse de diminuer, de l'ordre de 120 nanomètres pour les générations actuelles avec l'ambition de pouvoir produire des puces de 45 nanomètres à horizon 2010. Cependant, pour obtenir de tels résultats, les projets de R&D sont très pointus et les investissements énormes.

Pour répondre à ce formidable enjeu technologique, trois géants mondiaux du secteur ont imaginé une réponse organisationnelle innovante. Philips, ST Microelectonics et Freescale (anciennement Motorola Semiconducteurs) ont co-investit dans un énorme site de recherche en nanotechnologie, situé à Crolles, près de Grenoble. Son nom : « Alliance Crolles2 », symbolise bien la nature particulière de la relation qui unit les trois entreprises : mise en commun de ressources financières et humaines dans le domaine de la R&D, pour générer de nouvelles applications techniques et commerciales qui seront exploitées séparément par chaque société. Ainsi, les trois entreprises sont simultanément partenaires en amont, pour tout ce qui concerne la R&D, et concurrentes sur la partie aval de la chaîne de valeur. Un modèle stratégique original, qualifié parfois de « co-opétition ».

Ce qui se passe à Crolles est pour le moins innovant : depuis janvier 2001, trois concurrents, parmi les plus avancés du monde, s'allient pour partager des coûts énormes de recherche et développement. En matière de gestion des hommes, l'expérience est unique au monde par son ampleur. L'accord prévoit une parité des effectifs d'ingénieurs de R&D et pré-production provenant de chaque entreprise, avec une montée en puissance

régulière jusqu'en 2005, où il est prévu plus de 1200 personnes sur le site.

L'organisation opérationnelle de l'Alliance est composée quasi-essentiellement d'équipes projets mixtes, qui rassemblent en leur sein des salariés issus des trois entreprises. Le tout en conservant les systèmes de gestion des ressources humaines et valeurs de leurs entreprises d'origine. Car c'est bien là que se situe l'innovation principale. Les salariés ne sont pas détachés de leur société d'origine pour intégrer une nouvelle entité du type joint-venture. Ils restent des employés de Philips, ST Microelectronics ou Motorola, soumis à leurs systèmes et règles de gestion respectifs. Concrètement, au sein d'une même équipe projet, chacun se réfère à des temps de travail, des politiques salariales, des modes d'évaluation, des règles de gestion des carrières, des avantages sociaux,… diffèrent, en fonction de leurs entreprises d'appartenance. Et tout le monde doit travailler ensemble vers un seul et unique but : la réussite des projets de R&D et, de ce fait, celle de l'Alliance.

Sur le plan des pratiques professionnelles et comportements au travail, l'enjeu de la diversité se pose également. Des ingénieurs de haut-niveau, issus de multinationales à forte culture, doivent rapidement apprendre à travailler ensemble et faire converger leurs efforts au sein d'équipes projet mixtes, tendues vers des objectifs ambitieux, dans une ambiance de start-up propre aux activités de R&D technologique.
A ce contexte, se rajoutent les particularités marquées de cultures d'entreprises, entre le nord-américain Motorola, le jeune couple franco-italien qu'est ST Microelectronics et le géant historique Néerlandais Philips. Enfin, la diversité culturelle s'exprime également au travers de la multiplicité des nationalités représentées sur le site, au sein des équipes projet : une vingtaine environ, dont des français, des hollandais, des anglo-saxons, mais aussi des indous, des asiatiques…

2.4.2. Des pistes prometteuses pour le développement de la gestion de la diversité

Les premières rencontres et interviews issues de ce terrain de recherche, laissent augurer d'enseignements intéressants sur les retombées du modèle de « valorisation de la diversité » et du rôle que peut jouer la GRH. Nous mentionnons ici ces pistes, qui feront l'objet d'approfondissements et de développements ultérieurs.

Ce cas nous parait annonciateur d'un nouveau positionnement pour les fonctions RH, au cœur des questions d'intégration de diversités multiples et variées (Landrieux-Kartochian, 2002). L'innovation majeure, dans ce cas unique de constitution d'équipes à partir d'individus restant gérés par des entreprises concurrentes, concerne l'organisation de la fonction RH. Chacune des trois entreprises partenaires a détaché un DRH au sein de l'Alliance. Constituant un trinôme égalitaire, les représentants RH des trois entreprises partenaires vivent au quotidien la diversité, pour eux-mêmes autant que pour le corps social composite qu'ils ont en charge. Ils sont explicitement mandatés pour veiller ensemble à la réussite économique du site et donc, à sa pérennité. Leurs objectifs se déclinent, pour la partie RH, sur les trois domaines d'enjeux que nous avons précédemment évoqués : valorisation des différences individuelles pour favoriser l'innovation (indispensable dans un contexte de R&D), efficacité des équipes projets transversales (qui est le mode de travail dominant) et performance de l'organisation hybride issue de la mutualisation des ressources des trois partenaires.

Dans cette perspective de pérennité et de développement à moyen terme, les actions de ce trio de DRH ne se limitent pas au seul domaine de la performance productive. Leur mission comporte un important volet social, par l'élaboration de politiques communes, qui intègrent et complètent les politiques propres à chaque entreprise. Par exemple, la gestion des carrières fait l'objet d'une réflexion commune, pour répondre à l'enjeu de gérer des positions clés au sein même de l'Alliance, et d'offrir de nouvelles perspectives de carrières, y compris en dehors des entreprises d'origine. En matière de formation, chaque salarié bénéficie des parcours de formation offerts par son entreprise, et des compléments propres à l'Alliance ont été créés. L'action des trois DRH ne vise pas à harmoniser des systèmes d'entreprises différentes, mais à construire une « couche de pratiques sociales » supplémentaire, propre à l'Alliance, qui se superpose aux dispositifs en vigueur dans chaque société, et qui est facteur de progrès social pour l'ensemble des salariés.

Ce cas constitue également une réponse intéressante à la question cruciale de la sensibilisation du plus grand nombre à la diversité. Chaque équipe projet étant constituée sur la base d'un principe de mixité maximale (différentes compétences, différentes cultures, représentation systématique des 3 organisations d'origine…) la diversité, dans sa définition la plus large, est au cœur du fonctionnement quotidien des collectifs de travail. Les salariés, et plus particulièrement les chefs de projets, y sont donc particulièrement sensibles. Contrairement à l'autre modèle, ce n'est plus seulement « l'affaire des DRH ». Chacun doit contribuer, à son niveau, à construire une performance collective sur la base de différences individuelles fortes. L'encadrement intermédiaire est ici en première ligne : l'impact économique direct (en matière de succès ou échec des projets) leur incombe.
Un effet indirect inattendu de cette situation est de faire

ressortir les questions « d'égalité des chances » au niveau du corps social lui-même. En effet, on se rend compte que la sensibilisation aux impératifs de l'intégration de la diversité, envisagée de façon large, rend naturellement ouvert les individus aux questions de discrimination. Nos premières interviews montrent que les managers sont eux-mêmes porteurs de réflexions et de demandes d'ouverture aux femmes, (peu représentées dans les populations d'ingénieurs) et minorités ethniques et religieuses. Par exemple, les employés se sont eux-même organisés pour favoriser l'intégration des étrangers dans l'environnement local grenoblois, et les aider à trouver des écoles, lieux de cultes, associations locales… Ils ont sollicité, pour les aider, le trio de DRH pour accompagner et soutenir ces initiatives. La relation est donc inversée, avec une fonction RH « au service » des collaborateurs les plus actifs en matière de gestion de la diversité.

Ces premiers éléments d'analyse ouvrent de riches perspectives pour la réflexion sur le positionnement stratégique de la GRH, appelé de leur vœux par de nombreux dirigeants (Ulrich D., 1991). En contribuant à faire fonctionner une organisation basée sur le principe de diversités multiples, les acteurs de la fonction RH se montrent des partenaires crédibles pour développer la performance économique. Mais surtout, ils prouvent que la création de valeur économique n'est pas incompatible avec le développement social. Bien au contraire, il semble que le premier soit un facteur d'émergence et d'appropriation du second.
En ouvrant l'ensemble de l'entreprise à la préoccupation de la diversité et en favorisant sa prise en compte opérationnelle, le rôle de la GRH s'inscrit bien dans une perspective de légitimation et d'éducation à la diversité, inscrite dans une perspective long terme.

Conclusion

Notre recherche, qui n'en est qu'à une phase initiale, vise à mesurer les impacts sociaux d'une approche de GRH à visé de « valorisation des différences », dont la finalité est d'abord le développement de la performance économique.

Notre hypothèse est que l'entrée économique s'avère plus favorable pour légitimer la question de la gestion de la diversité dans l'entreprise et pour favoriser l'ouverture de tous les acteurs aux questions d'égalité des chances. (voir pour une discussion critique de cette hypothèse, Bender, 2004).
En effet, le modèle dit « d'égalité des chances » se centre sur des indicateurs de performance sociale. Les retombées économiques sont peu claires et l'appropriation faible. A l'inverse, le modèle dit « de valorisation de la diversité » privilégie l'angle économique, et génère de façon concourante des développement sociaux collectivement porteurs de sens. Dans le cas Crolles Alliance2, il s'agit de nouvelles perspectives d'emploi pour les employés, d'une prise de conscience accrue et plus partagée des questions de discrimination, d'une meilleure ouverture sur les questions d'intégration dans l'environnement local, hors entreprise.

Bien évidemment, ce terrain d'étude présente de nombreux biais, qui limitent d'emblée les enseignements que l'on peut en tirer. Les entreprises de haute technologie sont des organisations basées sur le savoir (Jolly D., Roche L., 1999) , composée d'une population scientifique, internationale, à haut niveau de formation et plutôt jeune, qui présente a priori une position plus favorable à la diversité. De plus, le caractère très expérimental du site et du mode de coopération qui lui a donné naissance constituent un cadre exceptionnel et privilégié, qui est loin d'être représentatif de l'ensemble des entreprises. Notre étude se situe donc dans un contexte très particulier, qui limite toute généralisation, mais dont le caractère innovant et spectaculaire nous semble présenter un intérêt en soi.

Notre mission en tant qu'enseignant-chercheur dans le domaine des ressources humaines, est de contribuer à l'éducation des participants à nos programmes de formation initiale ou continue au management de la diversité. Il nous semble qu'une voie prometteuse passe par une compréhension plus large du concept de diversité, et une meilleure formalisation et diffusion du modèle de la « valorisation des différences », y compris pour faire avancer l'appropriation de la question de l'égalité des chances dans l'entreprise. Comme le disent Bender A.F., Pigeyre F. (2003) : « une approche orientée vers la performance de l'entreprise et émanant de la direction présente l'avantage d'être plus légitime auprès de l'encadrement que le seul objectif d'équité professionnelle. En cela, elle peut être une opportunité pour progresser vers l'équité en limitant les risques de rejet. »

Ainsi, plutôt que d'ouvrir l'entreprise à la diversité, le message n'est-il pas de l'aider à mieux intégrer les sources multiples de diversité qui s'y trouve déjà ? Chemin faisant, cette voie développera une capacité collective accrue à intégrer au quotidien des comportements non discriminatoires.
N'est-ce pas là une voie prometteuse pour mettre la GRH au centre des préoccupations économiques et sociales ?

Bibliographie

AGRO L., DIEU A.M., SCHOENAERS F., (2001) La representation des travailleurs à l'heure de la flexibilité, *Revue de l'AGRH*, n° 39, janv-mars, Ed. Eska.

AMADIEU J.F. (2004), *Enquête testing sur CV*, Université Paris 1, Observatoire des discriminations, avril-mai.

Commission Européenne (2001) : *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre vert de la commission*, juillet.

AOUN J. (2004) *Manager une équipe multiculturelle : faire de la diversité une clé de la performance*, ESF Editeurs.

BARNEY J. (1999) Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17: 99-120.

BARON X. Les enjeux de la gestion des salariés travaillant dans les structures par projet, *Gestion 2000*, n°2, 1993.

BENDER A.F. (2004) Egalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ?, *Revue Française de Gestion*, vol.30, n°151, juillet-août.

BENDER A.F., PIGEYRE F. (2003) : *Gestion des ressources humaines et diversité*, actes de la 5e journée d'étude du GDR Cadres, Paris, 20 juin, http://gdr-cadres.cnrs.fr.

CHEVRIER S. (2000) *Le management des équipes interculturelles*, PUF.

COCKBURN C. (1991) *In the way of women : men's resistance to sex equality in organizations*, London, McMillan

COFF R. (1997) Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory, *Academy of Management Review*, 22 (2): 374-402.

COX T. (1994) *Cultural diversity in organizations. Theory research and practice*, Berett-Koehler.

GAREL G. (2003) Le management de projet, Ed. La découverte.

GRANIER R., ROBERT M. (2002) *Culture et structures économiques : vers une économie de la diversité ?* Economica.

JOLLY D., ROCHE L. (1999) Traits spécifiques à la GRH dans les entreprises à fort contenu technologique, *Management et Conjoncture Sociale*, n°556.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN S. (2002) *Gérer la diversité des ressources humaines, un enjeu stratégique*, actes du XIIIe congrès de l'AGRH, T.2, Nantes, 22-23 Nov.

LAUFER J., (2004) Femmes et carriers : la question du plafond de verre, *Revue Française de Gestion*, vol.30, n°151, juillet-août.

LIFF S., (1997) *Two routes to managing diversity : individual differences or social group characteristics*, Employee Relations, vol. 19, n°1.

MATHEWS A. (1998) Diversity, a principle of Human Resource Management, *Public Personnel Management*, vol. 27, n°2, Summer.

MEIER O., (2002) Gestion et valorisation des differences culturelles dans le cas de fusions-acquisitions, Revue de l'AGRH, n° 43, janv-mars, Ed. Eska.

MER BARAK M. (1995) *Managing diversity : Towards a globally inclusive workplace*, Sage Publications.

MILKOVITCH G.T., BOUDREAU J.W., (1994) Human Resource Management, 7ed, Irwin, Bur Ridge.

MOINGEON B. (2002) L'université est un levier de changement de la stratégie et de la culture d'entreprise, *in* Saussereau L., Steper F., Regards croisés sur le management du savoir, Ed d'organisation.

NIZET J., PICHAULT F. (2001), *Introduction à la théorie des configurations : du « one best way » à la diversité organisationnelle,* De Boeck.

PICQ T. (1999) *Manager une équipe projet*, Dunod, 225 p.

RENAUD COULON A. (2002) : *Universités d'entreprise : vers une mondialisation de l'intelligence*, Village Mondial.

THÉRY B. (2002), *Manager dans la diversité culturelle*, Ed d'organisation.

THOMAS D., ELY R., (1996), Making differences mater : a new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, sept. Oct., p. 79-90.

ULRICH D. (1991) Using human resources for competitive advantage. In R. Kilman, I. Kilman & Associates (Ed.) *Making organizations competitive* (pp129-155), Jossey-Bass: San Francisco.

WEISS (2003) Ressources humaines, Ed. D'organisation, 2e edition.

WERNERFELT B. (1984) A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, (5): 171-180.

Logique compétence et insertion des publics fragilisés dans l'entreprise : jusqu'où est-ce compatible ?

Jean-Michel PLANE
Professeur
Université de Montpellier III
jean-michel.plane@univ-montp3.fr

Ressources Humaines… Un titre générique pour un film troublant, sorti sur les écrans au début de l'année 2000. Un jeune diplômé d'une grande école de management effectue un stage dans l'usine où son père est ouvrier à la chaîne depuis trente ans. Sa mission à la direction des ressources humaines : évaluer toutes les conditions du passage aux 35 heures de travail par semaine. Le stagiaire est très vite confronté à l'inquiétante réalité de la compétitivité économique, et découvre par inadvertance ce qu'on s'est bien gardé de lui dire : non seulement un plan de licenciements est sur le point d'être appliqué, mais le nom de son père figure sur la liste. Le film de Laurent Cantet sait mettre en scène les contradictions du monde du travail, ainsi que la diversité et les ambiguïtés des langages qui circulent et s'affrontent dans l'entreprise. Ce jeune cinéaste ne s'y est pas trompé, le terme ressources humaines est porteur et producteur d'ambiguïté. S'agit-il de gérer des ressources humaines ou les ressources des humains ? S'agit-il de chercher à transformer le travail en performance collective ou d'optimiser les charges de personnel en vue d'améliorer la rentabilité à court terme de l'entreprise ? L'observation des entreprises et des organisations révèle combien les notions utilisées en gestion des ressources humaines peuvent avoir des acceptions différentes et recouvrir des réalités aux finalités contradictoires. C'est ainsi que le rôle du directeur des ressources humaines peut s'avérer dans certaines circonstances paradoxal, voire ambigu : face aux impératifs de compétitivité, la gestion des ressources humaines est-elle en définitive une variable d'ajustement ou une variable stratégique ?

Ce papier vise à montrer dans quelle mesure il est possible de trouver des zones de compatibilité suffisantes entre le management de la compétitivité et une gestion qualitative de l'emploi, fondée sur les connaissances et les compétences humaines. Il s'inscrit complètement dans le cadre du programme de recherche collectif consacré au management de la compétitivité et de l'emploi animé durant plusieurs années par R. Pérez[1]. Une telle problématique ne va pas de soi. Elle implique le renouvellement de certaines idées inhérentes à la pensée stratégique, la mise en œuvre de politique générale ambitieuse et socialement responsable ainsi qu'une approche innovante du management des hommes.

[1] Cf. R. Pérez, La gouvernance des entreprises, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2003.

1. Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale de l'entreprise

Depuis près de deux décennies, la gestion des ressources humaines suscite un engouement croissant dans les entreprises et les organisations[2]. En France, les années 80 ont été celles du renouveau de l'entreprise, de son management et du triomphe des ressources humaines. Le développement des compétences et des connaissances, la gestion prévisionnelle des emplois, les plans de formation deviennent des axes majeurs pour les entreprises en délicatesse avec les principes fordistes d'organisation du travail. Pourtant, le début des années 90 est frappé par ce qu'un retentissant article du Monde a appelé « le blues des directeurs des ressources humaines ». Que s'est-il donc passé ? Des phénomènes de restructuration, de reengineering affectent désormais la vie des grandes entreprises et des groupes industriels. Les plans sociaux succèdent à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et les discours très optimistes laissent la place au désarroi. Bien heureusement, ce sentiment ne durera pas et aura eu un vrai mérite : en perdant une partie de leur légitimité, les responsables de la fonction auront acquis quelque prudence. Une fois la croissance économique retrouvée, les objectifs de qualité, de délais, de maîtrise des coûts et d'innovation supposent la mise en œuvre de nouveaux modes d'organisation et la revalorisation de l'implication des hommes. On cherche à développer l'autonomie, l'initiative et la prise de responsabilité dans une logique de compétitivité et de performance accrues par la mondialisation des économies. C'est alors la nature même de la fonction ressources humaines qu'on interroge. Que produit cette fonction puisqu'il s'agit d'une production immatérielle ? De la confiance ? De l'autonomie ? De la coopération ? Pour quels acteurs ? Quelle est sa contribution à la création de valeur ?

La fonction ressources humaines, autrefois dénommée fonction personnel, s'est affirmée à partir des années 30 sous la pression de plusieurs facteurs complémentaires. D'une part, la législation du travail, qui s'est développée et renforcée avec le front populaire en France, puis les acquis de l'après-guerre (horaires de travail, congés payés, conventions collectives, lutte contre les maladies professionnelles, etc.). D'autre part, les travaux en sciences sociales et de gestion qui ont progressivement montré l'importance du facteur humain et des conditions psychosociologiques sur la motivation, l'implication et la productivité au travail. Enfin, la conception même de l'homme dans la société a évolué.

La perception purement économique et rationnelle de l'homme en situation de travail a été supplantée par une vision plus sociale, venue répondre à un certain nombre de revendications ouvrières. Avant de reconnaître des individus qui aspirent à davantage d'autonomie et de responsabilité. Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est une fonction à part entière, avec des outils reconnus, intégrée aux côtés de la direction générale. Elle assure à la fois une fonction d'intégration pour le personnel (dialogue social, communication de la stratégie) et une fonction de différenciation (recrutement et pilotage des carrières, rémunérations individualisées, etc.) Cette activité vise à gérer les effectifs, les qualifications et les compétences à court, moyen et long termes. Sa mission : contribuer à la modernisation et au développement de l'organisation à travers la mise en œuvre d'un processus d'implication des salariés. Ce processus s'inscrit dans une recherche de compatibilité entre des intérêts souvent divergents : actionnaires de l'entreprise, managers et employés. Aussi la problématique du pouvoir et la gestion des conflits sont-elles des questions essentielles pour les gestionnaires des ressources humaines, de même que la gestion des relations professionnelles et la négociation collective.

Dans un contexte souvent conflictuel, la gestion des ressources humaines constitue un nouveau langage de gestion (à côté de la production, de la finance et du marketing), un langage opératif qui doit faciliter le passage de l'idée - souvent séduisante - à la pratique professionnelle. Ainsi l'application de la loi sur les 35 heures et ses nombreux amendements. Les techniques et les méthodes ne manquent pas : tableaux de bord de pilotage et indicateurs, outils de gestion de la masse salariale, méthodologies d'analyse des qualifications et de gestion de l'emploi, méthodes d'évaluation, techniques de communication. Si l'observation des entreprises témoigne de la lenteur de l'évolution, il est indéniable que le développement de savoirs et de savoir-faire dans ces domaines a des répercussions sur la compétitivité des firmes. En d'autres termes, tout responsable des ressources humaines peut participer à la performance économique et sociale de l'entreprise. Il s'agit donc bien d'apprécier comment cette fonction peut contribuer à la création de valeur, d'autant qu'elle doit faire face à de nouveaux problèmes : flexibilité de l'emploi, gestion des compétences, aménagement et réduction du temps de travail, système de rémunération des stock-options. C'est d'ailleurs bien la prise en compte de ces nouveaux enjeux qui lui offrira une voie féconde de développement.

[2] Pour une analyse très approfondie et documentée de l'évolution historique de la fonction personnel en France, voir l'ouvrage de J. Fombonne, Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France, 1830-1990), Vuibert, 2001.

2. Pour un management des ressources humaines socialement responsable de la relation compétitivité-emploi

À partir du milieu des années 2000, l'idée d'articuler le potentiel humain et le développement interne s'affirme avec plus de force en France. L'émergence progressive de cette problématique est avant tout liée aux transformations de la nature de l'activité de travail. Les études du sociologue Philippe Zarifian sur le modèle de la compétence[3], ainsi que les approches d'un certain nombre de gestionnaires comme Roland Pérez, Henri Savall ou Philippe Lorino ont en commun l'idée qu'il existe des gisements de ressources internes largement sous-développées dans les organisations[4]. Henri Savall discute le concept dynamique de potentiel humain, à savoir les capacités globales des acteurs à prendre en charge de nouvelles activités, source d'avantages concurrentiels économiquement porteurs[5]. Le potentiel humain, variable stratégique primordiale, désigne ici les ressources qu'il est possible de mobiliser telles que l'acquisition de compétences, leur mise en œuvre, la réalisation de tâches plus complexes mais encourageant les initiatives et la prise de responsabilités, la participation active à des actions de commercialisation, d'information… Dans cette optique, les spécialistes de stratégies d'entreprises ont montré que les ressources humaines sont très importantes car elles déterminent, avec les compétences techniques, la capacité d'une entreprise à créer de la valeur. Les véritables sources d'avantages concurrentiels comprennent donc les connaissances, les compétences et les qualifications des personnes.

Ce courant européen marqué par une conception ouverte de l'entreprise sur son environnement et prenant en considération la dimension humaine au travail, redécouvre le fait qu'on ne peut pas gérer les hommes de manière tout à fait rationnelle : d'autres forces sont en jeu, d'autres tensions qui échappent aux règles et aux procédures. En effet, il ne suffit plus pour réussir d'être bien géré, encore faut-il mobiliser les énergies et développer l'implication du personnel. Alors même que l'intitulé GRH connaît un certain succès, on lui adjoint d'autres notions telles que la culture, les valeurs, le projet ou la vision. La GRH se voit donc dotée d'un nouvel axe : le développement social et la logique de projet. On y met tout aussi bien la formation au management, le projet d'entreprise, le développement des pratiques participatives, les méthodes d'ingénierie concourante ou d'organisations qualifiantes et la nouvelle logique de compétences dans les organisations. Le thème de la transformation devient prioritaire, central, ce qui montre à quel point la conception de l'organisation comme système ouvert est inscrite dans les esprits. Au total, il semble que l'on peut retrouver actuellement au sein des entreprises et des organisations l'un de ces quatre modes de gestion en fonction du stade de développement de la fonction ressources humaines. En outre, on peut aussi considérer qu'il y a coexistence de pratiques administratives (il faut bien faire des contrats de travail et des bulletins de salaires) à côté de tendances plus modernes (coaching, gestion prévisionnelle des compétences...), mais plus profondément parce qu'il existe au sein des pratiques dites modernes de véritables politiques de gestion des ressources humaines qui s'enchevêtrent. Les travaux récents de Dave Ulrich montrent bien que la gestion administrative désigne le fonctionnement quotidien de l'entreprise et le management de la logistique[6]. La phase de gestion des relations humaines implique des compétences plus larges, dans la mesure où il s'agit de prendre en considération les relations sociales, la formation à moyen terme. Cela concerne, pour l'essentiel, le management de l'implication. La phase du management stratégique des RH se caractérise par une logique de planification des effectifs, des emplois ou des compétences. La phase de développement du potentiel humain vise à articuler les problèmes humains (emploi, qualification, évolution) aux autres problèmes de l'entreprise (notamment les problèmes de compétitivité). On est bien dans la perspective d'un management de la transformation et du changement. Ceci conduit à considérer du point de vue du management des hommes tant le niveau individuel que collectif, les conditions de travail que la productivité. La gestion des ressources humaines devient alors une analyse critique de la valeur de l'organisation[7].
Ces dernières années, des recherches se sont développées et visent à explorer des possibilités de compatibilité entre les impératifs de compétitivité (capacité à soutenir durablement la concurrence) et les politiques d'emploi des entreprises. En ce sens, Roland Pérez a animé au sein de l'Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI – Université de Montpellier I), un collectif de recherche sur le management de la compétitivité et de l'emploi. Ces travaux étudient le management des entreprises à partir de leur stratégie et de leur mode de fonctionnement.

---

[3] Cf. P. Zarifian, Le modèle de la compétences, Liaisons, 2001 et A quoi sert le travail ?, La Dispute, 2003.

[4] Cf. R. Pérez (éd.), Management de la compétitivité et emploi, L'Harmattan, coll. Economique, à paraître en 2004 et P. Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, Les Éditions d'Organisation, 1997.

[5] Cf. H. Savall, Enrichir le travail humain : l'évaluation économique, 1974, nouvelle édition Economica, 1989.

[6] Cf. D. Ulrich, Human Resource Champion, Cambridge, Harvard Business School Publishing, 1997.

[7] Cf. J.M. Plane, La gestion des ressources humaines, Paris, Economica, coll. Gestion poche, 2003.

Ils ont fait l'objet d'un ouvrage de recherche collectif consacré au management de la compétitivité et de l'emploi. Ces travaux visent également à apporter une contribution au plan des instruments de gestion et des indicateurs de performance.
Il s'agit de proposer une redéfinition de la notion de performance à partir d'un élargissement des critères pris en compte, comme le potentiel humain ou les compétences, et l'horizon temporel. Cette nouvelle approche du management des hommes et des organisations met en question les modes de gouvernement des entreprises, les choix stratégiques, les modes d'organisation et les investissements socialement responsables dans une perspective de développement durable. Sur le plan de conception même de la gestion des ressources humaines, ces travaux de recherche s'inscrivent dans une conception repensée de la GRH prenant ainsi en compte les contradictions à gérer telles qu'elles ont été discutées par Frank Bournois et Julienne Brabet. Ces chercheurs considèrent que la vision classique et instrumentale de la gestion des ressources humaines ne permet pas d'intégrer les évolutions économique, sociologique et éthique et remet en cause le postulat suivant lequel il existe une convergence fondamentale des intérêts, des enjeux et des finalités des différents acteurs (société, entreprise, individus) aboutissant à l'égalité : efficacité économique = efficacité sociale[8]. Ils critiquent l'idée selon laquelle une approche rationnelle de planification et de stimulation des ressources humaines peut s'appliquer de façon instrumentale à des acteurs utilitaristes en quête d'un développement personnel bénéficiant à l'entreprise. De manière à intégrer les problèmes posés par la mondialisation de l'économie, la financiarisation des entreprises et les mutations du travail, ils suggèrent une conception de la gestion des ressources humaines prenant en compte les contradictions, les clivages et les conflits.

Cette approche de la gestion des ressources humaines préconise la négociation et l'élaboration de modes d'organisation du travail visant à faciliter l'appropriation et la production de connaissances par les acteurs. Cela revient à préconiser de laisser aux salariés la possibilité de réaliser des ajustements souples et évolutifs permettant de mieux gérer les conflits, les incertitudes et le changement. Cette conception repose sur une certaine marge de manœuvre laissée aux acteurs devant ainsi faire preuve d'autonomie et de capacités de négociation. Enfin, le modèle de la gestion des contradictions considère les outils et les instruments de gestion comme porteurs de problématiques implicites, ce qui leur donne un caractère provisoire et évolutif. Loïc Cadin, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre s'inscrivent pleinement dans cette perspective et prennent l'exemple de la société Avanson[9]. Cette société a une politique de mobilité des cadres affichée et prétend que celle-ci est un moyen privilégié de dynamisation des personnes et des structures. Pour autant, l'observation des faits indique que la mobilité professionnelle dans cette entreprise reste très faible malgré les objectifs annoncés. Que se passe-t-il ? Si l'on analyse en profondeur les facteurs explicatifs de la progression des personnes dans la société, on observe que c'est la connaissance approfondie des clients qui, pour l'essentiel, explique l'ascension professionnelle des cadres. Au total, l'absence de mobilité est bien une cause profonde de progression professionnelle dans l'entreprise, ce qui est totalement contradictoire avec le discours dominant de la direction des ressources humaines.

L'intérêt principal de cette approche critique de la gestion des ressources humaines - pour l'essentiel tout à fait compatible avec la conception de notre programme de recherche compétitivité-emploi - réside dans le fait qu'elle encourage, semble-t-il, les expérimentations sociales, la mise en place de nouveaux systèmes de formation, de gestion du temps de travail et d'organisation de l'activité. De plus, elle conduit à relativiser la portée d'un savoir en matière de management des hommes, comme l'indique l'exemple précédent, longtemps présenté comme universel.

Conclusion

En guise de conclusion, nous voudrions souligner l'idée que les manifestations de la souffrance au travail prennent des formes de plus en plus inquiétantes. Citons à titre d'exemple le dernier film de P. Carles « Attention danger travail ! ». Pour l'essentiel, la thèse développée porte sur une forme de radicalisation de la souffrance qui se traduit par le refus du travail avancé par les protagonistes du film. Face à des tensions sociales de plus en plus exacerbées, les spécialistes des ressources humaines doivent s'interroger et s'efforcer de trouver quelques éléments de réponse. De manière plus générale, le management des RH est constamment confronté à la conjoncture économique et sociale et aux difficultés croissantes des entreprises et des organisations. Il est donc d'autant plus essentiel que la

[8] Voir F. Bournois., Brabet J.., « Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ? », in Encyclopédie de Gestion, deuxième édition, Économica, 1997, pp. 2732-2752.

[9] Voir L. Cadin., F. Guérin., F. Pigeyre, Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théorie, deuxième édition, Dunod, 2002.

fonction ressources humaines s'interroge sur la nature de sa production immatérielle dans l'entreprise, sur sa contribution à la création de valeur et sur ses apports potentiels au développement du professionnalisme des acteurs. La capacité de réponse des chercheurs en sciences de gestion, et plus largement en sciences sociales, à ces questions aura probablement des incidences importantes sur la légitimité de la fonction RH.

Bibliographie

CF. R. PÉREZ, La gouvernance des entreprises, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2003. Pour une analyse très approfondie et documentée de l'évolution historique de la fonction personnel en France, voir l'ouvrage de J. Fombonne, Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France, 1830-1990), Vuibert, 2001.

CF. P. ZARIFIAN, Le modèle de la compétences, Liaisons, 2001 et A quoi sert le travail ?, La Dispute, 2003.

CF. R. PÉREZ (éd.), Management de la compétitivité et emploi, L'Harmattan, coll. Economique, à paraître en 2004 et P. Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, Les Éditions d'Organisation, 1997.

CF. H. SAVALL, ENRICHIR le travail humain : l'évaluation économique, 1974, nouvelle édition Economica, 1989.

CF. D. ULRICH, Human Resource Champion, Cambridge, Harvard Business School Publishing, 1997.

CF. J.M. PLANE, La gestion des ressources humaines, Paris, Economica, coll. Gestion poche, 2003.

VOIR F. BOURNOIS., BRABET J.., « Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ? », in Encyclopédie de Gestion, deuxième édition, Économica, 1997, pp. 2732-2752.

VOIR L. CADIN., F. GUÉRIN., F. PIGEYRE, Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théorie, deuxième édition, Dunod, 2002.

Coaching, Savoir-être et Performance Organisationnelle

Baptiste RAPPIN
Allocataire-Moniteur
Université de Nice-Sophia Antipolis
Groupe de Recherche en Droit, Economie et Gestion, UNSA-CNRS
rappin@idefi.cnrs.fr

Pierre-Jean BARLATIER
ATER Doctorant
Université de Nice-Sophia Antipolis
Groupe de Recherche en Droit, Economie et Gestion, UNSA-CNRS
barlatie@idefi.cnrs.fr

Force est de constater que le coaching gagne un nombre croissant d'entreprises et d'organisations. Nous ne pouvons fermer les yeux sur ce phénomène sans l'interroger. Dans un premier temps, nous montrerons que le savoir-être est une forme de connaissance, un vecteur de développement des compétences et par là-même une source de création de valeur. Dans un second temps, nous définirons plus précisément ce qu'est le coaching, afin de pouvoir vérifier de façon théorique si cette pratique peut être à l'origine de performance en assurant l'apprentissage du savoir-être. Enfin, nous proposerons un plan de route épistémologique et méthodologique pour évaluer le coaching et savoir s'il participe vraiment à la génération de performance. Ainsi, nous distinguerons une approche positiviste qui cherchera à établir des liens quantitatifs entre la performance du coaché, de son équipe et / ou de son entreprise et l'intervention du coach ; et une approche herméneutique qui cherchera à dégager le sens que peut revêtir le recours au coaching dans une organisation.

I. Du savoir-être à la performance

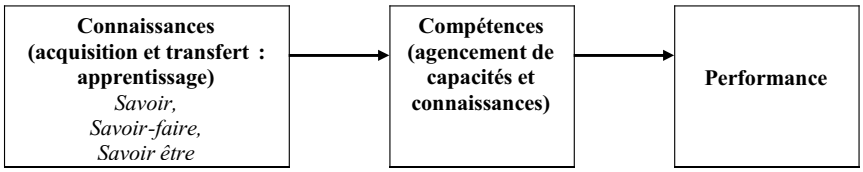
Performance, Capital immatériel et Connaissance

Dans le Politique, Platon met en scène la gigantomachie opposant les Fils de la Terre aux Fils du Ciel. Les premiers ne croient qu'à ce qu'ils peuvent toucher, nous pouvons les surnommer « matérialistes » : ils s'accrochent, métaphoriquement, au capital matériel. Les seconds dédaignent le règne de la matière et se tournent vers le royaume de l'invisible, vers les Idées. Filons la métaphore : le combat des géants voit, dans les derniers développements du monde économique, la victoire des seconds qui, loin de réduire à néant les premiers, les absorbent dans leur sphère. En termes moins imagés : le capital immatériel remplace, en termes de priorité et d'importance dans la vie des entreprises, le capital matériel.

En effet, ce phénomène s'applique au monde de l'entreprise qui découvre que ses facteurs de productivité ne résident plus seulement dans une croissance de son capital physique et de sa force de travail, mais dans des facteurs nouveaux, immatériels, comme sa capacité à innover, son patrimoine intellectuel (ou base de connaissances), son aptitude à résoudre collectivement ses problèmes, son anticipation des évolutions du marché…
L'ère de la connaissance s'annonce alors (Drucker, 1991) à la fois en économie (Foray, 2000) et en gestion (Prax, 2000) avec la volonté de rivaliser sur des

actifs invisibles, immatériels, qui gouvernent le monde de l'entreprise actuellement. Dès lors, de nombreux travaux théoriques et empiriques émergent et expliquent que le capital intellectuel et humain sera considéré comme une ressource primordiale, car elle stimule l'innovation et le renouvellement.

Ces actifs immatériels traduisent des concepts comme les capacités, connaissances et compétences (Tarondeau, 2002) dont nous avons représenté la dynamique dans le schéma suivant :
En effet, les firmes peuvent être conceptualisées comme des systèmes de ressources tangibles et intangibles (Penrose 1959). Ces ressources sont distribuées de façon



hétérogène parmi les firmes et ces différences persistent dans le temps (Grant, 1996). La performance est alors le résultat de ce système de ressources, idiosyncrasique et inimitable, et dépend de la capacité de chaque firme à développer et combiner ses ressources afin de construire et d'exploiter des compétences (Sanchez et al. 1996). Les compétences peuvent être définies comme " *la capacité à soutenir le développement coordonné de ressources afin d'aider la firme à atteindre ses objectifs* " (Sanchez et al. 1996 : 8).

L'entreprise, d'un point de vue stratégique, est dès lors envisagée comme un portefeuille de ressources (matérielles et immatérielles) permettant le développement de compétences nécessaires à la création d'un avantage concurrentiel. Fondée sur des ressources clés, des savoirs et des routines organisationnelles, l'accumulation des compétences suit un sentier de dépendance (Nelson et Winter, 1982). La compétitivité des firmes repose alors sur leur aptitude à créer une base technologique bien maîtrisée à partir de laquelle elle peut étendre ses activités (Penrose, 1959). La littérature montre ainsi un intérêt croissant pour la gestion des connaissances, le capital intellectuel, le capital humain, etc. (Amit et Schoemaker 1993 ; Grant 1996 ; Kogut et Zander 1996 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998). Dans cette perspective, Kogut et Zander proposent qu' " *une firme peut être comprise comme une communauté sociale spécialisée dans la création et le transfert rapide et efficace de la connaissance* " (1996 : 503).
Ainsi, loin d'être conçue comme un système de division et de coordination de ressources et des activités, l'organisation est un lieu d'accumulation de savoirs, de connaissances : « *un système d'apprentissage où s'acquièrent et se développent un ensemble complexe de savoirs formalisés ou tacites* » (Amintas, 1995).

Savoir-être et performance

Même si précédemment nous avons plutôt abordé le concept de connaissances au niveau organisationnel, il est toutefois raisonnable d'affirmer comme le font Nonaka et Takeuchi (1995) dans leurs désormais célèbres travaux sur la création de connaissances organisationnelles, qu'il n'existe pas de connaissance sans individus. Celle-ci est en fait, en un sens strict, fondamentalement indivi-duelle (Nonaka et Takeuchi, 1995 : 59). Un référentiel de la connaissance individuelle prend sa source dans la philosophie grecque : Aristote, dans *Ethique à Nicomaque Livre VI*, distingue cinq dimensions qui conduisent l'homme à la Connaissance : (i) *la techne*, qui fait référence au savoir-faire, à la pratique, aux savoirs empiriques et à l'attention aux choses ; (ii) *l'episteme*, qui fait référence à la Science, à la capacité de comprendre les choses extérieures, à la pensée théorétique ; (iii) la *phronesis*, dimension complexe qui traduit à la fois la volonté d'atteindre ses objectifs et la méthode fait référence à l'attitude ; (iv) la *sophia*, qui illustre la *sagesse*, la manière harmonieuse d'articuler la théorie et la pratique, le savoir et le faire ; et (v) le *noùs*, faculté supérieure de l'âme et d'élever l'esprit, qui conduit les autres dimensions selon Axanagore. Elle permet de dégager les principes, de sentir une forme universelle derrière la diversité des choses singulières et communes. Alors que la *doxa* (opinion) juge les choses selon leur apparence, le *noùs* les appréhende sur leur essence. La considération de ces dimensions nous permet ainsi de souligner l'importance accordée il y a des siècles déjà à une praxis qui ne relève pas de la technologie ou du savoir-faire *stricto sensu*, mais qui contribue à développer la création de connaissances individuelles : le savoir-être. La conceptualisation du savoir-être chez les philosophes grecs a vraisemblablement été négligée par l'évolution de la « jeune » science économique, et ce sont donc les mutations actuelles de la société et les sciences managériales qui le réactualisent.

Mais, de façon plus précise qu'entend-on par savoir-être ? Sandra Bellier-Michel (2004) passe en revue les différentes approches qui tentent d'en donner une définition. La première se focalise sur les qualités morales qui regroupent l'ambition, le charisme, le sens des responsabilités, la maturité, l'honnêteté, le sens de

l'effort, la persévérance…Cette approche est plus philosophique que psychologique, c'est-à-dire réellement scientifique : elle juge le savoir-être à l'aune de valeurs. Une deuxième approche utilise des typologies caractérologiques. Ainsi d'Hippocrate qui distinguait entre le sanguin, le lymphatique, le nerveux et le bilieux. Le caractère est envisagé par le médecin grec et ses épigones comme une tendance congénitale formant le squelette mental d'un homme. En outre, le savoir-être peut s'envisager sous un troisième angle : celui des aptitudes et des traits de personnalité. Cette approche ne s'intéresse plus à ce qu'un homme est, mais à ce qu'il sait faire. En effet, l'aptitude est la disposition de quelqu'un à accomplir telle ou telle tâche. La théorie suivante focalise son attention aux goûts et intérêts des individus. Ceux-ci sont supposés être stables lorsqu'ils s'expriment depuis la petite enfance, permettent d'augurer des choix professionnels. Ils sont sous-tendus par les aptitudes dont ils sont en quelque sorte la manifestation. Enfin, la cinquième et dernière approche du savoir-être se focalise sur les comportements, c'est-à-dire l'ensemble des réactions observables. Contrairement aux autres approches, celle-ci s'en tient au niveau visible et extérieur, et à la situation dans laquelle il intervient.

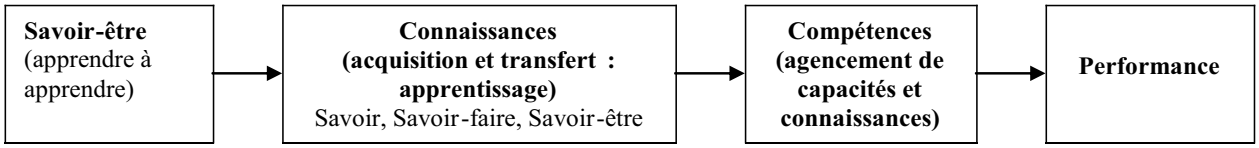
Ces différentes approches du savoir-être reflètent différentes approches philosophiques et psychologiques de l'être humain. Aussi, pour des raisons de commodité, choisirons-nous pour le présent papier d'en rester à l'approche comportementale. Dans ce cadre, quel est le rôle du savoir-être dans l'apprentissage de connaissances ? En fait, le savoir tacite, dont l'importance a été mis en exergue notamment par les théoriciens évolutionnistes, ne se transmet qu'à travers l'interaction sociale, la socialisation, qui suppose préalablement l'ouverture de l'homme sur la nouveauté et l'échange : pas d'apprentissage efficace sans un comportement, c'est-à-dire, un savoir-être idoine. Comme le note encore Philippe Lorino (1995 : 250), l'ouverture au débat, la libre expression, le développement d'activités créatrices sont autant d'éléments favorisant l'émergence de « savoirs d'ouverture ». Remarquons la participation du savoir-être à la création de connaissance a trop souvent été négligée par les théoriciens, qui favorisent des approches par trop cognitives. De notre point de vue, la création de valeur pourrait alors se résumer ainsi :
Or, supposons que cette attitude de découverte puisse elle-même être objet d'apprentissage, n'est-ce pas là précisément où le coaching peut intervenir et aider à la création de performance dans l'entreprise ?

II. Qu'est-ce que le coaching ?

L'hypothèse de recherche est donc la suivante : le coaching pourrait être créateur de valeur dans l'entreprise car il est un des vecteurs possibles du développement du savoir-être. Nous ne pouvons valider cette hypothèse, sur le plan théorique tout du moins, qu'en examinant plus précisément ce qu'est le coaching.

Vincent Lenhardt (1992), que l'on peut considérer comme l'introducteur du coaching moderne en France, le définit comme étant « l'accompagnement d'un responsable ou d'une équipe dans leur vie professionnelle. Cet accompagnement s'apparente à celui d'un entraîneur vis-à-vis d'un champion. L'attitude que suppose le coaching est l'attitude commune du manager ou du consultant qui considère la personne ou l'équipe accompagnée dans son fonctionnement actuel mais plus encore dans son potentiel en train de se réaliser. Cette approche comporte à la fois une philosophie, une attitude, des comportements, des compétences et des procédures ». John Whitmore (1998), qui se préoccupe pour sa part de coaching sportif, cite Timothy Gallwey : « Si l'on parvient à amener son élève à lever ou à contrôler les obstacles intérieurs qui l'empêchent d'atteindre son niveau optimum de performance, le potentiel naturel de cet élève se manifestera sans qu'il y ait besoin d'un apport technique extérieur ». La Société Française de Coaching s'inspire de ces deux sources et définit le coaching comme étant « l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et ses savoir-faire »[1].
La littérature abondante sur le sujet rend impossible un inventaire exhaustif des définitions. Contentons-nous des trois précédentes, car les autres n'en diffèrent que par la forme. Aussi pouvons-nous dès à présent dégager les traits principaux du coaching :

[1] Site de la SF-Coach : http://www.sfcoach.org/sfcoach



Accompagnement : la plupart des auteurs voient dans le coaching une solution à la fameuse « solitude du manager ». Les nouvelles conditions de l'exercice d'un poste à responsabilité (nouvel environnement, nouvelles formes organisationnelles) ont nécessité l'apparition du coach comme accompagnateur de ces hauts dirigeants. Le terme est important, il permet de distinguer le coach des autres catégories d'aide à la direction (consultant, expert…). Le coach n'apporte que peu sinon pas du tout de conseils techniques (ce qui le différencie de l'expert) et il ne (co)pilote pas de projet au sein de l'entreprise (contrairement au consultant). Sa position est donc non-directive, il n'interfère pas dans les contenus, il offre son recul sur la situation. Il se veut maïeuticien, en référence à l'activité de Socrate, c'est-à-dire qu'il essaie de faire accoucher le coaché de son propre projet professionnel. Olivier Devillard (2001) va jusqu'à dire que la recherche maïeutique est « l'essence même du coaching ».

Potentiel : l'accompagnement a pour but de faire éclater un potentiel, de révéler un savoir-faire. Le coaching ne se préoccupe donc que de la vie professionnelle du dirigeant et des talents qu'il pourrait développer dans son activité. Chaque être humain possède des caractéristiques et des talents qui lui sont propres et spécifiques. Ces caractéristiques individuelles présentent l'avantage de faire de chacun un être unique et de disposer par conséquent d'un espace sans concurrence. Peu de choses séparent les cinq meilleurs joueurs de tennis du monde : ils connaissent tous les coups classiques, déploient toutes les positions sur le court, ont un mental leur permettant de résister à la pression des grands tournois et n'ont entre eux que quelques points de différence. Malgré ces ressemblances réelles, ils présentent des talents individuels et un style qui les distinguent parfaitement. L'un se fait du public un allié, l'autre ne cède sur aucun point, le troisième a un coup droit fabuleux, le quatrième gagne à partir de ses services foudroyants, … Pour le coach, qui sait découvrir les potentiels et les talents, il en va de même de tous les individus : chacun est unique. Plus précisément, le potentiel d'un manager peut s'évaluer à partir de critères humains (qualité des relations interpersonnelles, capacité d'encadrement, comportement, motivation, aptitude à la communication, créativité) et professionnels (capacité d'autonomie, compétence, résultats, sens de l'organisation, sens commercial, capacité d'initiative, aptitude aux décisions…).

Autonomie : si le mot d'ordre du coaching est « accompagnement », c'est que son objectif principal est l'autonomisation du manager coaché. En effet, la logique du contrat impose au coach non seulement d'atteindre les objectifs présents dans le contrat mais également de faire comprendre à son client comment il pourra à l'avenir faire face à ses problèmes seul, sans aide extérieure. L'autonomie envisagée peut donc être définie comme la capacité à utiliser une méthodologie pour se sortir des ornières de la vie professionnelle. Elle se conquiert par la prise de recul et le travail de la raison travail de questionnement, de remise en cause, de formation à vie. L'accès à l'autonomie est également synonyme de responsabilité : en effet, lorsque nous choisissons d'accepter ou de prendre la pleine responsabilité de nos actes, nous nous sentons davantage impliqués et nos performances s'améliorent. Au contraire, sous la contrainte ou la peur de la sanction, nos résultats ne s'amélioreront pas.

Performance : il est évident que l'entreprise ne ferait pas appel au coaching si ce dernier n'apportait pas de création de valeur, une amélioration des performances du coaché. Par performance, on entend généralement l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'obtention des objectifs assignés au salarié. Il s'agit ici de tout simplement observer si le manager peut atteindre les buts fixés par l'entreprise, quels que soient les moyens utilisés. Mais la performance peut également se concevoir en termes d'efficience. Celle-ci se définit comme étant le rapport entre les résultats mis en œuvre et les moyens utilisés à cet effet. Bernard Hévin et Jane Turner (2002) rejoignent ce point de vue : « La performance, c'est le maximum de résultat pour le minimum d'effort ». La performance peut être mesurée à l'aide d'indicateurs et l'on peut donc quantifier l'apport du coaching aux prestations du manager. Ceci implique d'ailleurs que le travail avec le coach s'étale sur une durée de temps bien précise et qui ne dépasse que très rarement une année. Il apparaît ici de façon évidente que le coaching doit se plier aux impératifs de l'économie de marché car il vise l'augmentation de la performance du manager et donc de l'entreprise. L'équilibre du coaché, sa santé psychique et spirituelle n'apparaissent donc que comme des moyens pour parvenir à ce but. En dernier lieu, la performance concerne l'adéquation des moyens utilisés par rapport aux objectifs visés : c'est la dimension de la pertinence. Le recul du coach est ici important car il permet de renvoyer au coaché, par un jeu spéculaire, sa propre démarche, son propre questionnement et met ainsi en évidence la pertinence de l'interrogation.

Une fois défini le coaching, nous pouvons poursuivre notre analyse en repérant les problématiques auxquelles cette pratique se confronte. Une étude du Syntec[2] nous fournit la réponse. Voici le tableau récapitulatif :

[2] Cette étude du Syntec a été réalisée en décembre 2000. Elle est basée sur un questionnaire de 9 questions et sur les 300 réponses données par les clients (directeurs généraux et directeurs des ressources humaines) des cabinets adhérents au syndicat.

Principales situations où le coaching peut être recommandé		
amélioration du leadership, du style de management, élargissement des responsabilités	249	**83%**
amélioration de son fonctionnement avec son équipe	193	**64%**
prise de poste	143	**48%**
accompagnement sur un enjeu fort	137	**46%**
accompagnement dans les changements de l'entreprise (fusion-acquisision-réorganisation…)	129	**43%**
changement de poste	115	38%
développement dans son poste	112	37%
développement de carrière	111	37%
amélioration de sa communication	105	35%
gestion de conflit	90	30%
gestion du stress	67	22%
management de projet	67	22%
évolution dans un environnement multiculturel	61	20%
préparation à l'expatriation ou au retour	40	13%
autre	11	4%
Total des réponses / **% des répondants**	1 630	100%

Ainsi les missions du coaching tournent-elles principalement autour des problématiques suivantes : leadership, animation d'un groupe, intelligence émotionnelle, gestion du stress, gestion de conflits, prise de décision, motivation… tout ceci, en fin de compte, semble se ramener à la question du savoir-être, qui à la source de l'apprentissage individuel du savoir et du savoir-faire. On peut alors conclure sous une forme interrogative : le coaching ne serait-il pas le lieu possible d'un apprentissage du savoir-être et, par là-même, générateur de performance pour l'entreprise ? Cette question restera en suspens tant que nous n'aurons pas abordé la problématique de l'évaluation du coaching.

III. Épistémologie de l'évaluation du coaching

Evaluer le coaching constitue un enjeu important. En effet, seule une pratique sérieuse de l'évaluation peut permettre d'écarter toutes les accusations récurrentes que l'on porte sur le coaching : phénomène de mode, pratique de gourou, charlatanisme… On peut d'ailleurs s'étonner de ce que les coachs ne proposent aucun outil de mesure de leur propre pratique. C'est que l'évaluation du coaching pose problème : comment mesurer le développement du leadership ou de la responsabilité d'un dirigeant ? Comment savoir s'il gère mieux ses émotions ? Tous ces jugements ne renvoient-t-il pas en fin de compte qu'à des impressions subjectives (celles du coach et du coaché) ? Mais l'expression de la subjectivité ne peut tenir lieu d'évaluation…

Reprenons la problématique à son point de départ. Qu'appelle-t-on évaluation ? Nous pouvons en dégager deux sens, deux significations à la fois différentes voire opposées, mais tout de même complémentaires. La première dimension de l'évaluation nous renvoie vers elle comme pratique mathématique, comme quantification, bref… comme mesure. L'évaluation comme mesure choisit des critères qu'elle tente d'observer sur le terrain et qu'elle essaie, par un procédé ou un autre, de quantifier. Ceci correspond à la méthodologie positiviste qui s'intéresse principalement aux résultats d'une pratique, d'une action ou d'un processus. Dans un second sens, l'évaluation, comme son étymologie l'indique, renvoie au monde des valeurs. Ainsi, évaluer revient à dégager le sens d'une théorie, d'une action ou d'une pratique, les valeurs qu'elle met en jeu. Evaluer n'est plus expliquer avec des chiffres, mais comprendre avec des idées. Cette démarche n'est autre que celle de l'herméneutique dont la visée est d'établir ou de rétablir le sens d'un événement ou d'un processus. Voici donc désormais établi que l'évaluation du coaching recouvre deux approches différentes qu'il s'agira de définir plus précisément.

Par ailleurs, la question se pose de savoir ce que l'on peut évaluer dans la totalité de ce que l'on nomme « coaching ». Nous distinguerons trois pôles : le

coach, le coaché et le coaching, que nous pourrons combiner avec les deux épistémologies mentionnées ci-dessus, comme l'indique le tableau suivant :

	Coach	Coaché	Coaching
Positivisme	Oui	Oui	Non
Herméneutique	Non	Non	Oui

Expliquons-nous et rappelons tout d'abord ce qu'est le positivisme. Selon Auguste Comte (1830), l'explication scientifique doit abandonner la tentative de répondre à la question *pourquoi* et seulement répondre à la question *comment*. Comte énonce la loi des trois états dans la première leçon du *Cours de Philosophie Positive* ou dans le chapitre 1 du *Discours de Philosophie Positive* : c'est une loi historique associant le développement de l'intelligence humaine chez l'individu et dans l'espèce. Il y a trois étapes de la connaissance auxquelles correspondent trois méthodes différentes. L'état théologique est caractérisé par la croyance en des agents doués de volonté qui expliquent les phénomènes survenant dans la nature ; on y cherche la nature intime des êtres, l'origine et la fin de tout phénomène ; l'explication des phénomènes est la recherche de mystères inaccessibles. Passons au stade suivant, l'état métaphysique. Par métaphysique, Comte entend la recherche des principes généraux des sciences et l'idée générale de ce qui est obscur, abstrus, confus. L'esprit métaphysique est le règne de l'abstraction. Il y a la même recherche des causes premières que dans l'état théologique mais au lieu d'imaginer, on argumente. Les puissances divines sont remplacées par des essences, des qualités cachées, des principes abstraits traités comme des agents concrets. Enfin, l'état positif est l'état normal de l'intelligence humaine à l'âge adulte. Il se définit d'abord négativement par opposition aux états précédents : l'homme renonce à des recherches dont il a fini par mesurer la vanité et l'inutilité car elles portent sur des questions confuses et où l'on ne progresse pas. Il s'occupe finalement de l'observation parce que toute proposition pourvue de sens est réductible à l'énonciation d'un fait soit particulier soit général. C'est pourquoi selon Comte la science doit abandonner la recherche des causes pour s'attacher seulement à déterminer les lois de la nature, c'est-à-dire les « relations constantes qui existent entre les phénomènes observés ». Par opposition à la causalité, pour Comte, la loi est une relation qui rattache des objets à ce qui leur est extérieur alors que la cause est à rapprocher de l'essence ; mais l'un et l'autre concept supposent une référence à l'absolu. La loi comme l'établissement d'un rapport constant entre les phénomènes n'établit ni l'origine, ni la destination de l'univers, ni l'essence cachée des choses.

Dans quels cas le positivisme est-il l'épistémologie idoine à l'évaluation du coaching ? Quelles lois peut-on espérer trouver ou, au contraire, infirmer ? Quels critères peut-on tenter de mettre en relation ?

En ce qui concerne le coach, on peut relever les critères suivants : son parcours universitaire et professionnel, la formation au coaching qu'il a reçue (le type de formation mais aussi les instituts qui ont délivré cette formation), le travail de développement personnel effectué (le type de travail, la durée de ce travail), s'il est oui ou non supervisé, la méthodologie et les outils qu'il emploie. Tous ces critères doivent être mis en relation avec les objectifs du client qui sont définis dans le contrat mais aussi avec ceux des l'entreprise : chiffre d'affaire, temps passé à exécuter une tâche, évaluation du changement de style de management par ses collaborateurs, satisfaction personnelle…L'évaluation sera concluante si l'on parvient à son terme à trouver des relations constantes entre ces variables et donc à pouvoir formuler une loi. Voici en guise d'illustration quelques hypothèses que nous tenterons de vérifier ou d'infirmer sur le terrain : la formation du coach n'a pas d'impact sur le chiffre d'affaires, la méthodologie qu'il utilise a des effets directs sur le coaché et son évolution personnelle et professionnelle, le coaching a autant d'impact sur le manager que sur l'équipe du manager…

D'autre part, nous pouvons évaluer le coaché lui-même. Puisque l'entreprise fait appel au coaching pour développer la performance individuelle et collective, il suffira de dresser une liste de critères reflétant la performance et de les mesurer avant et après l'intervention du coach. Par exemple, pour un coaching de commercial, on pourra s'intéresser au nombre de ventes réalisées, on pourra faire une enquête auprès des clients pour savoir si le taux de satisfaction a évolué ou non… pour un responsable, on s'intéressera à l'efficacité des réunions qu'il conduit, au climat qui règne dans son équipe ou son service (les conflits sont-ils en baisse ?), à la performance de son équipe et de son service… Une autre façon de mesurer l'apport du coaching au coaché est d'utiliser des outils d'évaluation tel que le 360°, avant et après le processus, afin d'en percevoir l'impact.

L'autre épistémologie à laquelle nous faisons appel est l'herméneutique. Dilthey (1883) la définit comme l'art ou la science de l'interprétation. Pour comprendre les autres, ou un événement historique, l'individu doit sortir de lui-même pour atteindre la vie d'autrui ; il faut remonter à la signification des signes extérieurs perceptibles. C'est seulement en reproduisant les divers indices qui tombent sous nos sens que nous reconstruisons l'intérieur correspondant, et tous les éléments de cette reconstitution doivent être fournis par

notre propre réalité vivante. Grâce à une capacité à se transposer dans la vie psychique des autres, à se mettre à leur place, nous découvrons autrui de l'extérieur vers l'intérieur. Toutefois, cette forme de compréhension par identification affective (sympathie) où nous nous mettons à la place des autres (empathie) soulève manifestement des objections décisives. Une telle méthode ne risque-t-elle pas de se perdre dans le subjectivisme et l'irrationalisme ? Ce risque est limité dans la théorie de Dilthey par son appel à une notion « d'esprit objectif » emprunté à Hegel. Il est possible de comprendre l'individuel et d'avoir accès à la vie d'autrui, dont nous n'avons que des signes, parce qu'il y a une expression et une extériorisation de la vie. L'esprit objectif est constitué par la langue, les mœurs, les styles de vie, toutes les réalités sensibles dans lesquelles la vie a disposé l'esprit. Cette objectivation de la vie et de l'esprit est la condition même de l'histoire. L'interprétation vise donc à retrouver l'intuition vivante du processus créateur qui traverse une action, un événement, une pratique oui une œuvre pour découvrir l'intention et la mentalité de l'auteur.

Si donc l'épistémologie de l'herméneutique est toute orientée vers la compréhension, alors la méthodologie qui en découle est la suivante : pratique de l'entretien semi-directif voire non-directif, et analyse de la littérature.

En ce sens, évaluer le coaching revient à saisir les intentions fondamentales du coaching, c'est-à-dire non pas évaluer le processus mais le coaching en tant que tel, appréhender son essence. Pour ce faire, nous utiliserons une analyse pluridisciplinaire pour capter les multiples dimensions du sens. Dans un premier temps, il s'agira de replacer le coaching dans l'histoire des sciences de gestion : de quelles écoles s'inspire-t-il ? Appartient-il à un courant déterminé ? Ensuite, une approche sociologique sera nécessaire pour comprendre l'apparition du coaching dans notre société et nos entreprises ? A quels besoins répond-il ? Ces besoins sont-ils purement économiques et ne visent-ils que la performance ? Enfin, la philosophie nous aidera à dégager les fondements idéologiques du coaching, et c'est seulement à partir de là que nous pourront dégager le sens et les valeurs de cette pratique, c'est-à-dire l'évaluer. Ainsi nous nous demanderons : le coaching est-il une pratique humaniste ? Individualiste ? Rationnelle ? Quelle conception de l'être humain et quelle vision du monde sous-tend le coaching ? Quel est son cadre de référence ? L'évaluation ne peut passer que par la mise à plat, la déconstruction des catégories ontologiques de son objet.

Conclusion

Dans une première partie, nous avons montré les liens qu'il existait entre performance organisationnelle et savoir-être. Nous avons pu voir par la suite, par raisonnement logique, que le coaching était une pratique qui visait justement au développement du savoir-être dans l'entreprise et que par là-même, on pouvait supposer qu'il était créateur de valeur(s). C'est pourquoi il nous a semblé expédient de présenter les réquisits nécessaires à l'évaluation du coaching. L'enquête devra d'un côté prendre des allures positivistes en tentant d'établir des liens entre les « qualités » du coach et les résultats du coaching. La découverte de relations constantes pourrait donner lieu à la formulation d'une loi corrélant le coaching et la performance de l'entreprise. En second lieu, l'enquêteur devra s'armer de l'outil herméneutique afin de pouvoir évaluer le coaching, c'est-à-dire comprendre les valeurs que cette pratique véhicule. Cette seconde phase est celle qui révèlera le sens du coaching pour l'entreprise moderne.

Bibliographie

AMINTAS A., « La crise du contrôle de gestion comme crise des savoirs gestionnaires » dans : Faire de la recherche en contrôle de gestion FNEGE Vuibert, 1999.

AMIT R. ET SCHOEMAKER P., Strategic assets and organizational rent, Strategic Management Journal, Vol 14, 33-46, 1993. Aristote, Ethique à Nicomaque, Livre de Poche (ed., 2001).

BELLIER-MICHEL S., Le savoir-être, Vuibert 2004 Comte A., Cours de Philosophie positive, Hermann, Paris, 1830 (éd.1978).

DEVILLARD O., COACHER, DUNOD, Paris, 2001 Dilthey W., Critique de la raison historique, Broché, Paris, 1883 (éd. 1992).

DRUCKER P., "The new productivity challenge", in Harvard Business Review, 1991.

FORAY D., L'économie de la Connaissance, La Découverte, Repères, Paris 2000.

GRANT R.M. "Prospering in Dynamically-Competitive Environments : Organizational Capability as Knowledge Integration", Organization Science,vol.4, 375-387, 1996.

HÉVIN B. ET TURNER J., MANUEL de coaching, Dunod, Paris, 2002.

KOGUT B. ET ZANDER U.,"What Firms Do? Coordination, Identity and Learning", Organization Science, vol. 5, 502-518, 1996.

LENHARDT V., Les responsables porteurs de sens, Insep Consulting Editions, Paris, 1992.

LORINO P., Comptes et récits de la performance, Essai sur le pilotage de l'entreprise, Les éditions d'Organisation, Paris, 1995.

NAHAPIET J., GHOSHAL S., "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", The Academy of Management Review, vol. 23, 242-266, 1998.

NELSON R.R., WINTER S.G., An Evolutionary Theory of Economic Change, Harvard University Press, 1982.

NONAKA I., TAKEUCHI H., The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies.

CREATE THE DYNAMICS OF INNOVATION. New York : Oxford University Press, 1995.

PENROSE E., The theory of the growth of the firm, Oxford, Blackwell, 1959.

PLATON, LE POLITIQUE. GARNIER FLAMMARION, 2003.Prax J.Y., Le guide du Knowledge Mangement, Dunod, 2000.

SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H., Dynamics of Competences-Based Competition : Theory and Practice in the New Strategic Management, Oxford, U.K., 1996.

TARONDEAU J-C, Le management des savoirs, Puf 2002.

WHITMORE J., Le guide du coaching, Maxima, Paris, 2001.

L'appropriation de la RSE par ses acteurs : le cas de la performance globale

Martine REVEL
Enseignante Chercheur
ICAM, Lille
Martine.revel@icam.fr

Pour l'entrepreneur ou le salarié qui souhaite promouvoir dans son entreprise un pilotage alternatif des projets, qui intègre les contraintes de la Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise, le contexte paraît assez tendu. La tendance croissante à traduire en droits juridiques ou en compensations économiques les conflits entre les partie prenantes de l'entreprise affaiblit la position des innovateurs [Alter, 2000]. La prise de risque parfois nécessaire pour changer de mode de fonctionnement devient de moins en moins envisageable, et de plus en plus compliquée. L'intrication des diverses législations et jurisprudences publiées dernièrement incitent les managers à la plus grande prudence. Dans ces conditions, les tentatives pour développer l'éthique ou la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) de l'Entreprise ne sont-elles pas un moyen de se prémunir à l'avance contre toutes les « attaques » possibles venant de l'extérieur ou de l'intérieur de l'entreprise ?

A travers cet article nous souhaitons dresser un premier bilan des tentatives concrètes de mise en place de la RSE, en France dans l'univers des PME. Il s'agira aussi d'apporter des pistes de travail aux hommes et aux femmes d'entreprises qui relèvent le défi de l'articulation entre les objectifs de rentabilité économique de l'entreprise et les besoins exprimés par les salariés et les citoyens.

D'un côté, les chantres de l'éthique d'entreprise, du développement durable et de la RSE cherchent à rendre intelligible l'interaction entre l'entreprise et son environnement. Ils proposent aujourd'hui un nouveau mode de pilotage de cette dernière, basé sur la théorie des parties prenantes (Freeman, 1994). Discours mobilisateurs, aux accents parfois lyriques, porteurs d'une analyse normative ponctuée de belles idées, mais aussi parfois déguisement illusoire de vieilles pratiques. De l'autre côté, les penseurs critiques et les dirigeants qui ne croient pas à ces concepts et qui, pour des raisons parfois opposées, dénigrent toute tentative allant dans cette direction. Les premiers dénoncent une logique instrumentale qui met tout souci social, éthique ou environnemental au service de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les seconds se contentent de se mettre en conformité avec des obligations légales, et travestissent leurs efforts en une volonté délibérée de meilleure prise en compte des logiques autres qu'économiques.

Il serait impossible d'intégrer l'approche normative et l'approche instrumentale. La recherche d'une perspective équilibrée de la RSE par exemple, doit « arbitrer entre plusieurs risques : une « managérialisation » excessive rendrait l'approche triviale, une focalisation sur les valeurs la rendrait naïve et un recours aux théories complémentaires la condamnerait à l'inutilité » [Gond, Mercier, 2004, p 390].

De nombreux auteurs ont aujourd'hui montré que la responsabilité dans l'entreprise s'exerce différemment. L'inflation de l'impératif éthique et durable, l'apparition de déontologues, la déclaration de RSE des entreprises[1], sont les signes apparents de cette refondation. D'autres signes tels que la difficulté à intégrer les nouvelles générations de travailleurs (la génération des « yoyos », [Excousseau, 2000]) nous incitent à penser que le *lien social* à l'intérieur de l'entreprise se renouvelle. Mais quels sont les attentes et les besoins exprimés au sein de l'entreprise ou dans son environnement et qui portent l'impératif éthique ?

Dans cet article, nous montrons comment la notion de RSE est utilisée dans différents types de discours de légitimation de l'action et des choix de l'entreprise. La théorie des parties prenantes nous permet de classer ces différents acteurs et de repérer leurs liens avec l'entreprise. Nous montrons que la diffusion de la notion de RSE se produit simultanément dans différents groupes sociaux aux intérêts souvent antagonistes. Le discours facilement acceptable permet de minimiser et de stériliser des enjeux sous-jacents, et souvent très conflictuels. En ce sens, la RSE pourrait fonctionner dans les discours mais aussi dans les pratiques comme un mythe réconciliateur.

Dans une deuxième partie nous nous intéressons concrètement à la façon dont les entreprises mettent en pratique cette notion. Premier exemple mobilisé, l'idée de performance globale développée par le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises. Deuxième cas présenté : la controverse qui se développe au cours du débat public de la Liaison Autoroutière Amiens Lille Belgique dans le Nord, de septembre 2003 à janvier 2004. On s'interrogera à partir de ces deux exemples sur la traduction concrète de la Responsabilité Sociale et Environnementale dans notre société. Quelle empreinte laisse-t-elle ? Dans quelle mesure introduit-elle un changement ou au contraire maintient-elle une homéostasie ?

1. L'appropriation du terme Responsabilité Sociale et Environnementale par les acteurs

Nous examinons le discours sur la responsabilité sociale et environnementale du point de vue de sa capacité à *répondre* aux exigences et aux attentes de l'environnement et de ses acteurs. Après avoir retracé rapidement les conditions d'émergence de la notion de RSE, nous montrons comment elle apparaît dans les discours des différentes parties prenantes que nous avons repérées. Ce travail s'appuie sur une méthodologie qualitative, basée sur le recueil d'informations, l'observation des pratiques et des entretiens. Il ne prétend pas à une validité générale. Nous le proposons comme une enquête exploratoire des modes d'appropriation du terme RSE par ses acteurs.

Notre hypothèse principale stipule que si cette appropriation vise peu un renouvellement des pratiques managériales au sein des entreprises, elle concourt cependant à créer des attentes chez différentes parties prenantes. L'amplification de l'usage du terme de RSE contribue indirectement à la prise en compte de facteurs sociaux ou environnementaux par les acteurs de l'entreprise. L'effet d'annonce a une portée contraignante. Les acteurs qui y ont recours sont en quelque sorte rattrapés par leurs discours, du fait que d'autres acteurs s'en saisissent volontairement dans leur sens littéral, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Le concept de Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise (RSE) connaît un usage inflationniste de la part de différents types d'acteurs. Son positionnement par rapport à la notion de Développe-ment Durable (DD) est ambigu. Le terme « Responsabilité Sociale de l'entreprise » est apparu antérieurement à celui de DD, défini par le rapport Brundtland en 1987 comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs ». En tant que « nouveau paradigme potentiel » (Ferone, 2001), la Responsabilité Sociale de l'entreprise met l'accent sur la contribution spécifique des entreprises au Développement Durable.

[1] La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques adoptée les 15 mai 2001 en France constitue le fondement légal du rapport de gestion de la responsabilité sociale et environnementale.

Selon Lauriol, 2003, « ce glissement progressif d'une notion à l'autre n'est sans doute pas sans conséquence, la Responsabilité sociale de l'entreprise s'inscrivant clairement dans un champ (l'éthique des affaires) aux principes établis (logique contractualiste entre parties prenantes), alors que le DD fait encore l'objet de controverses très actives ».

Le terme que nous avons retenu dans cet article, la Responsabilité Sociale et Environnementale de la firme, est apparu par la suite. Il semble souvent confondu avec le Développement Durable. En France, il correspond à une volonté de donner une orientation pragmatique plus présente et ainsi de conférer une plus grande légitimité aux actions qui lui sont associées. Pour autant, selon les acteurs qui s'expriment, la RSE peut toucher des éléments aussi variés que la sécurité, les pollutions, les impacts civiques et éthiques des décisions prises par les membres de l'entreprise.

Le succès du concept de RSE nous paraît devoir être interrogé. Il semble d'une part que le Développement Durable soit mal étayé pour fonder des pratiques renouvelées. Trop vague, trop ambitieux, ce nouveau modèle de développement est difficilement réductible en une seule norme. D'autre part, les entreprises sont sous la pression de différentes institutions qui leur demandent des comptes sur leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux. La RSE offre un cadre plus facilement maîtrisable par les entrepreneurs qui calquent leur démarche sur des approches aujourd'hui connues et partiellement maîtrisées : celles de la qualité (Pequeux, 2002, Auteur, 2003). On retrouve les mêmes ambiguïtés, comme nous le verrons.

Qui plus est, la finalité et le rôle de la RSE au sein de la firme et de notre société ne sont pas clairement établis. La question de la posture ou des intentions des dirigeants de l'entreprise par rapport à leurs partenaires est une question centrale de la théorie des parties prenantes. Peu de travaux empiriques permettent de dépasser le cadre général de l'étude des discours, pour observer concrètement les pratiques des décideurs. C'est ce que nous proposons dans cet article à travers l'étude de deux cas.

1.1. Les différentes parties prenantes

La théorie des parties prenantes est souvent associée à l'analyse des enjeux du Développement Durable. Mobilisée tantôt comme un « outil d'analyse de l'environnement organisationnel ou une théorie descriptive du mode de fonctionnement de l'entreprise, tantôt comme une véritable théorie de la firme, alternative aux théories économiques » (Gond et Mercier, 2004), les théories des parties prenantes se rapprochent d'une vision contingente de l'émergence de La RSE.

Dans cette partie nous allons examiner les différentes parties prenantes qui contribuent à la construction sociale actuellement en cours du modèle global de la RSE, du point de vue d'une *visée pragmatique*[2]. Chaque groupe d'acteurs (au sens donné par Crozier 1977), cherche à travers cette construction à influencer les autres et à réduire les tensions entre attentes contradictoires tout en proposant un mode opératoire actionnable par l'entreprise.

D'après les travaux fondateurs de Freeman [1984, p 46], les parties prenantes sont "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"[3]. Cet auteur met en exergue une relation d'échange entre la direction de l'entreprise et ses parties prenantes. Il y aurait un premier type de lien, lié à la capacité de certaines parties prenantes d'affecter la performance économique de la firme. Cette relation pourrait conduire les dirigeants de l'entreprise à adopter une posture instrumentale, afin de contrôler l'action de ces parties prenantes et développer ainsi ses profits. Deuxièmement, lorsque les activités de la firme modifient les conditions de vie de ses parties prenantes, il pourrait exister une obligation normative de sa part à l'égard de ses partenaires.

Les entreprises ont dans ce modèle une responsabilité qui ne se limite pas au shareholder (l'actionnaire) mais s'étend à une multitude d'agents pour lesquels la bonne santé et l'entreprise constituent des enjeux importants : les stakeholders (PESQUEUX et BIEFNOT, 2002). Ainsi, les employés, les consommateurs, les actionnaires, les fournisseurs, les communautés ou les gouvernements peuvent être impliqués. Ces acteurs entretiennent également des relations entre eux, ce qui rend quelquefois difficile une disjonction exclusive (CLARKSON, 1995). Suivant les travaux de [FROOMAN, 1999], nous avons adopté une approche qui tienne compte de ces relations multilatérales entre les parties prenantes.

Ce serait en réponse aux pressions de différents stakeholders, que les entreprises identifieraient puis répondraient aux besoins de différentes entités. La question de l'identification des parties prenantes reste épineuse. Si les parties prenantes primaires ou internes apparaissent assez clairement (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs), les parties prenantes secondaires ou externes sont plus difficiles à cerner. En outre, un individu peut appartenir à plusieurs groupes : un employé peut aussi être actionnaire, ou représentant du personnel, ou bien élu par exemple.

---

[2] Il ne s'agit donc pas ici de faire une recension du corpus académique. Les chercheurs sont sans doute eux-mêmes concernés par cette controverse, mais nous centrons notre analyse sur les entreprises. Un travail ultérieur sera consacré à cette question.

[3] Les parties prenantes sont par définition « tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ».

En fonction de la définition retenue de la notion de partie prenante, on passe d'une analyse instrumentale des facteurs qui permettent à l'entreprise de réaliser ses objectifs, à une approche normative, plus préoccupée d'éthique ou de justice sociale (Freeman, 1994). Nous constatons pour notre part que les parties prenantes à la constitution d'un modèle global de la RSE sont les acteurs concernés par les impacts économiques, sociaux et environnementaux générés par l'activité des entreprises.
Nous commencerons par étudier l'appropriation du terme RSE par les parties prenantes externes de l'entreprise (ONU, ONG, Etat, élus et Syndicats) avant de centrer notre analyse sur ses parties prenantes internes, c'est-à-dire les employés (tous types de contrat de travail), les décideurs, les actionnaires et les représentants du personnel.

Pour chacun d'entre eux, nous allons nous interroger sur les réponses apportées aux questions suivantes :

- Quels sont les limites, les objectifs et les critères de la RSE ?
- Qui doit la mettre en œuvre ? Qui doit l'évaluer ?

1.1.1 Les parties prenantes externes

Parmi les parties prenantes externes, les grandes organisations internationales comme l'Organisation des Nations Unies, les principales organisations non gouvernementales, ainsi que certaines fondations, voient en la RSE le moyen de sortir d'un modèle de développement voué à l'échec. Le modèle capitaliste fondé sur la croissance économique continue est remis en cause. La signature du Pacte Mondial « global compact » est un exemple d'initiative, lancée en 1999 par l'ONU, qui fédère les Nations-Unies, les ONG et les milieux d'affaires autour de quelques grands engagements partagés pour que soient pris en compte les impacts sociaux et environnementaux de la mondialisation. Pour participer au Pacte Mondial, un dirigeant d'entreprise (de plus de 10 salariés) écrit une lettre approuvée par le Conseil d'administration au secrétaire général de l'ONU dans laquelle il exprime son appui au Pacte Mondial et à ses 9 principes : droits de l'homme[4], normes du travail[5] environnement[6]. La personne responsable est ici le président du Conseil d'Administration, qui évalue également l'application de ces principes. Il s'agit avant tout d'une déclaration d'intention, qui va donner une certaine visibilité à l'entreprise. Elle concerne principalement les grands groupes internationaux.
L'Etat, à travers ses ministères et son gouvernement, ainsi que les collectivités territoriales, ont un discours de plus en plus argumenté pour parler de RSE[7]. En France, les élus ont voté la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) qui contraint les sociétés cotées en Bourse à présenter, outre leurs résultats financiers, des informations sur leurs performances sociales et environnementales. Les pouvoirs publics auraient un rôle d'exemplarité à jouer. Les champs d'application concrète de la RSE en entreprise ne sont pas précisés. En ce qui concerne les organisations publiques, il s'agit de développer la transparence, le commerce équitable dans les appels d'offres, ainsi que le dialogue social. On n'en saura pas plus.
Les organisations syndicales françaises ont, elles aussi, apporté leur pierre à l'édifice. Les organisations patronales comme le MEDEF ou le Centre des Jeunes Dirigeants se sont emparées du concept, tout comme les organisations de salariés. Le CJD a ainsi mené une expérimentation autour de la notion de performance globale que nous allons présenter dans la deuxième partie de cet article. Il s'agit d'après Breuzard, 2004 de « chercher un équilibre cohérent entre ces différentes finalités tout en y associant des enjeux tels que l'innovation, la formation et le dialogue social ». Le dirigeant décide de développer une stratégie d'entreprise basée sur la RSE, et est évalué par ses pairs. Ce dernier aspect est unique. Les directeurs décident, choisissent des cibles et évaluent eux-mêmes leurs actions.
Mais les représentations ne sont pas les mêmes dans les organisations patronales comme les CCI. Ainsi, parle–t-on de « croissance étendue à l'ensemble de l'économie mondiale dans des conditions de pérennité » ou lit-on que « les infrastructures de transport ne sont pas les ennemis du développement durable mais peuvent en être les alliés »[8]. La notion de croissance est aujourd'hui largement battue en brèche (Laville, 2001), la « décroissance durable » fédère de plus en plus d'acteurs.

---

[4] 1°/ Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence 2°/ à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

[5] 3°/ Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective 4°/ L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire 5°/ l'abolition effective du travail des enfants 6°/ l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

[6] 7°/ Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes environnementaux 8°/ à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement 9°/ à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

[7] En 2001, la Commission Européenne publie un Livre Vert intitulé " Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises " (RSE) et s'engage à intégrer la RSE à tous les pays de l'Union européenne.

[8] Face, magazine des entreprises de Lille Métropole, n°168, novembre 2004.

Les syndicats de salariés revendiquent quant à eux une équité sociale qui passerait par un dialogue et une mise en cohérence de la stratégie de l'entreprise, des conditions de travail et de sécurité. La CFDT a ainsi promu la charte des Cadres responsables en 2004. Pour autant, dans les cas de dilemme entre impératifs économiques et sociaux, les syndicats préfèrent souvent « sauver des emplois ». La logique économique a ainsi conduit élus et syndicats à « fermer les yeux » sur des pratiques dangereuses en termes de sécurité, de santé et d'environnement, comme l'ont révélé par exemple les affaires de Metaleurop, Comareg, ou Norexo.
En l'absence de système de régulation autoritaire, on voit combien le même terme recouvre des finalités, des objectifs et des pratiques divergentes.

1.1.2. Un consensus qui masque la persistance de pratiques inégalitaires

L'appropriation du terme RSE recouvre dans les discours des actions extrêmement diverses, dont on peut retrouver quelques points communs. Premier point saillant dans tous les discours : l'urgence de cet impératif, et de son application rapide dans tous les secteurs économiques. Deuxième point sur lequel tout le monde s'accorde, la complexité de l'identification puis de priorisation des cibles que va atteindre l'entreprise. Enfin, apparaît une vision de l'entreprise comme un tout cohérent et rationnel qui va facilement mettre en place des mesures qui risquent pourtant de brider, au moins temporairement, ses résultats.
Le discours produit, suffisamment général pour susciter une adhésion de façade, dissimule selon nous des inégalités sociales grandissantes, la précarité des contrats de travail par exemple, et des relations de pouvoir importantes. Alors que la définition concrète de la RSE se fait attendre, nous vante-t-on déjà ses vertus. Sa légitimité semble directement liée à sa capacité à contribuer à la compétitivité de l'entreprise. Cet argument nous paraît fallacieux. Si l'application de la RSE dépend de sa rentabilité, doit-on accepter de ne rien faire si cette dernière n'est pas avérée ? Dejean et al, [2002] montrent la trop grande hétérogénéité des méthodologies des études qui prétendent démontrer un lien positif entre RSE et performance financière. Les dirigeants l'ont bien compris, ce qui les conduit à une démonstrativité de bon aloi, et qui explique l'inflation du terme RSE dans leurs discours. Ils s'opposent cependant à toute idée de contrôle externe de leurs pratiques. On a pu constater les mêmes stratégies par rapport aux enjeux de protection de l'environnement. La certification iso 14000 souvent brandie comme preuve d'une réelle implication, n'est en rien contraignante. C'est l'entreprise qui détermine les objectifs et les niveaux à atteindre. Les auditeurs viennent simplement vérifier que l'entreprise réalise les actions qu'elle a elle-même prévues…
De leur côté les hommes politiques veulent à la fois démontrer que les entreprises publiques ont de l'avance sur ces questions, ce qui n'est pas établi, et encadrer l'action des entreprises. Les agences comme l'ADEME ou la DRIRE jouent le rôle d'organismes de soutien. Pour l'instant, d'après leurs rapports annuels, on constate que les entreprises acceptent facilement un diagnostic initial gratuit, mais la proportion des entreprises qui passent à l'action se réduit drastiquement, malgré les aides disponibles[9].
Tout l'enjeu se concentre actuellement sur la définition de normes de certification de la RSE.
Finalement, de quoi est-on responsable ? Les principes généraux du droit nous indiquent que l'on est responsable de ses actes ainsi que de leurs conséquences. L'émergence de la RSE exprime un élargissement de ce référentiel. Il s'agit d'évaluer les conséquences de son comportement à long terme et sur des entités parfois non encore apparues, comme les « générations futures ». Qui est responsable ? et devant qui ? L'inflation de la judiciarisation mène à un processus pervers : l'élargissement potentiellement illimité des responsabilités du chef d'entreprise, mais aussi la multiplication des ayant droits susceptibles de mener une action contre l'entreprise. Dans ce contexte, en adoptant la RSE, les entreprises ne se prémunissent-elles pas d'abord contre tous risques d'attaques ?
La normalisation vient apporter des réponses à ces questions, en proposant un cadre qui fait référence. Elle permet également d'harmoniser les pratiques et joue un rôle normatif. Elle va contribuer à déterminer quel serait le niveau équitable d'engagement social des entreprises. Par exemple, la norme SD 21000 proposée par l'AFNOR, est calquée sur le modèle de l'ISO 14000. Elle reprend comme parfaitement réaliste l'idée que les entreprises sont capables de percevoir et de traduire les attentes de toutes les parties prenantes concernées. La reconnaissance de la légitimité de telle ou telle partie prenante est laissée à l'appréciation des dirigeants d'entreprise. Elle postule également qu'au sein de l'entreprise, la vision de la responsabilité sociale sera partagée. On continue ainsi à confier aux entreprises la responsabilité et le pouvoir de l'action, dans un contexte conçu sur le modèle stimulus réponse. Est-il raisonnable par exemple de considérer que les entreprises vont savoir se poser les questions gênantes ? La logique des contre-pouvoirs n'est traitée que du point de vue judiciaire et non dans une stratégie collective de l'agir ensemble. Elle réduit la notion de RSE à une procédure, manquant la question du mode de gouvernance induit par la RSE, et donc la question de la répartition du pouvoir entre les différentes parties prenantes.

[9] L'ADEME NPC déclare dans son rapport annuel un budget pour 2003 de 10 millions d'euros. Les diagnostics menés par des consultants, qu'elle co finance avec l'entreprise, représente les deux tiers des dépenses engagées. Viennent ensuite les opérations de « sensibilisation des entreprises ».

Sen, 1999 montre que la responsabilité sociale se fonde sur la reconnaissance d'une interdépendance réciproque des individus, autonomes et responsables.
Il devient d'autant plus important de « confronter les exigences conflictuels de principes divergent », ce qui se réalise grâce à « de larges débats ouverts à la participation ». Une pratique encore balbutiante, que ce soit dans les entreprises privées ou publiques.

1.1.3. Les parties prenantes internes

Dans ces conditions, quelles sont les attentes qui portent l'émergence de la RSE ? Au-delà du jeu politique ou stratégique, quels sont les éléments qui contribuent à donner de la force à cette notion ? Il semble que la faiblesse de la délimitation doctrinale de la RSE permette aux acteurs de prétendre influencer les finalités, contenus et modalités de sa gouvernance. Elle ouvre des voies d'exploration aux entrepreneurs innovants, aux salariés imaginatifs et aux instances représentatives en crise de légitimité.
La théorie des parties prenantes distingue rarement parmi les employés des entreprises. Les parties prenantes internes désignent chez la plupart des auteurs les actionnaires, les salariés, les fournisseurs et les clients. Nous avons choisi d'explorer à travers la cas des PME du CJD une définition plus précise des acteurs internes à l'entreprise. Les PME comportent parfois des actionnaires, mais elles sont aussi dirigées par leurs propriétaires. Nous distinguons ainsi entre les dirigeants et les actionnaires, les employés, les cadres intermédiaires, les employés qui ont un contrat précaire et les représentants du personnel. Nous considérons qu'il est important de concevoir les parties prenantes dans leurs relations multiformes. Ainsi un individu considéré isolément peut-il appartenir à plusieurs des catégories retenues. La tension ou le conflit entre les différents rôles sociaux[10] que chaque acteur porte en lui représente le lieu d'expression et de création de la responsabilité sociale ou environnementale. Par exemple, si en tant qu'employé on me donne l'ordre de disséminer dans l'environnement des déchets que je sais toxique, vais-je privilégier mes intérêts de travailleur (garder mon emploi), ceux du riverain (préserver ma qualité de vie), ceux du citoyen (dénoncer cet ordre) ?
Ainsi l'entreprise, loin de former un tout, est-elle traversée par des tensions et des oppositions entre ses membres. Dans ce cadre on peut s'interroger sur les limites d'une analyse de la RSE centrée sur l'analyse des actions des cadres dirigeants, sans prendre en compte les autres acteurs de l'entreprise. Les travaux menés en organizational studies, ou le courant de la démocratie industrielle dans le cadre du changement organisationnel ont montré combien l'approche inclusive basée sur la participation des acteurs concernés par les projets ne doit pas être négligée.

Lorsque les dirigeants d'entreprises s'expriment personnellement sur leur politique de RSE, la visée et les limites de leurs actions permettent de donner un contour plus précis à la RSE. Ainsi Michelin parle de « mobilité durable », et, sur son site de Vannes, a développé une charte des performances et responsabilités basée sur le principe que le développement durable « doit aussi être bénéfique pour l'entreprise »[11].On apprend que la prestation correspondant au recyclage des pneus usagés (dès 2006 la mise en décharge des pneus usagés est interdite) sera facturée lors de la vente des pneus neufs ! Pour le site chimique de Guerbet Lanester (imagerie médicale), la RSE consiste à « améliorer et évaluer la sécurité ainsi que la protection de la santé et de l'environnement »[12]. Il s'agit de respecter la législation en vigueur, puis d'améliorer la maîtrise de risques. On voit que chaque dirigeant choisit des thèmes, dont certains manquent l'objectif d'équité sociale. Peut-on parler de stratégie RSE lorsqu'il s'agit simplement d'appliquer la législation en vigueur ?
Finalement, les éléments sur lesquels s'appuie la RSE puisent dans cette vision complexe de la reliance mise en exergue par Morin. C'est aussi ce qui explique la difficulté de traduction en stratégies d'action. Il y aurait confusion de niveau logique (Bateson) : définir ce que serait la RSE n'est pas équivalent à agir en appliquant ses principes. La RSE offrirait néanmoins un mode d'action intermédiaire porté par une énergie utopique. En ce sens, la RSE pourrait dans sa dimension symbolique, apporter un sens à l'action des entreprises, que ce soit pour ses parties prenantes internes comme pour son environnement. Encore faut-il accepter l'ambiguïté et la logique de cette pensée utopique, qui ne peut sans danger de manipulation être mise au service de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit ainsi d'équilibrer entre l'imaginaire leurrant et l'imaginaire moteur de l'entreprise (Enriquez, 1992).

2. La dimension pratique de la RSE

Les finalités attribuées à la RSE par les acteurs que nous avons recensés font l'objet d'une tension forte entre deux pôles : une vision normative de la RSE, fondée sur une approche éthique, et une vision instrumentale, basée sur la juridiciarisation des relations entre les parties prenantes de la firme.

[10] Au sens donné par Erwing Goffman dans les cadres de l'expérience.

[11] Source présentation aux journées du Développement Durable de Lille 2004.

[12] Source présentation aux journées du Développement Durable de Lille 2004.

Nous allons analyser deux expériences concrètes d'application de la RSE en France. La première est menée par le Centre des Jeunes Dirigeants, la seconde met en exergue les positions des dirigeants d'entreprise confrontés à un exercice de débats public.

700 PME engagées dans la « performance globale »

Le CJD est une organisation patronale qui a mené une expérimentation en France auprès de 700 (400 en 2003, 300 en 2004) jeunes entrepreneurs de PME. Nous avons pu observer au sein de la section du CJD de Lille, la façon dont les dirigeants se sont impliqués dans cette expérience. Nous avons complété notre étude par des entretiens et la participation à la convention sur la « performance globale – entreprise durable » organisée en 2004 par le CJD.

De façon à analyser les pratiques concrètes des dirigeants d'entreprise, nous avons choisi une approche empirique et descriptive dans un premier temps. Nous avons ainsi observé les pratiques en action des dirigeants. Il ne s'agit pas d'une reconstruction a posteriori par l'étude de discours mais d'un croisement de plusieurs approches qualitatives, dont l'observation des pratiques au sein des entreprises auxquelles nous avons eu accès[13].

La performance globale est présentée par les membres du CJD comme une démarche entrepreneuriale qui déploie une stratégie à moyen et long terme[14]. Elle implique une appropriation des valeurs autour d'action concrètes auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise. Celles-ci sont identifiées : il s'agit des dirigeants (en général le jeune dirigeant), des cadres, des actionnaires et des employés en interne. Des clients, des fournisseurs et des sous traitants en externe. Il s'agit d'une approche « top down ». La majeure partie des jeunes dirigeants qui s'y sont intéressés sont responsables de PME ou d'agences régionales de moins de 100 personnes. Il ne semble pas nécessaire au début de disposer de moyens considérables, même si le budget de formation est un des premiers budgets à valoriser.

La performance globale implique également un fonctionnement démocratique au sein de la firme avec un droit à la critique irrévérencieuse qui repose sur la valorisation de la créativité et de la décentralisation des décisions. La négociation, la participation des salariés à la définition des actions mises en place sont reprises par les différents jds rencontrés. Les actions ne sont pas toujours spectaculaires mais induisent une reformulation de la contribution de chacun à l'activité.

Le jeune dirigeant commence par travailler dans une commission, formée d'une dizaine de participants pour un an de travail sur la « performance globale ». Une réunion mensuelle permet à un dirigeant de présenter son diagnostic, à partir d'une grille préexistante, les axes de progrès qu'il s'est fixé et les résultats atteints, à ses pairs. C'est une exercice salutaire qui rompt l'isolement, dans un climat de confiance et de liberté d'expression. Les problèmes de concurrence ne se posent pas car tous les types et domaines d'activité sont présents. L'animation est assurée par un ou deux jd formés par le CJD.

La première étape consiste à réaliser un bilan de l'existant et à définir les axes de travail dans différents domaines. Cette définition est faite en collaboration avec les membres du conseil d'administration puis avec tous les cadres. Les parties prenantes identifiées sont les salariés, l'environnement sociétal, les fournisseurs, l'environnement naturel.

Ensuite des actions sont prises. Ainsi un jeune dirigeant explique qu'il cherche à « vendre des produits de bonne qualité sans jamais descendre en dessous d'un certain prix ». C'est la condition minimum pour respecter client et fournisseurs selon lui . La première étape consiste à « arrêter de chercher le prix à tout prix ». « La RSE ne vient pas se greffer comme une verrue morale sur sa responsabilité économique. Au contraire, ses trois dimensions, inextricablement liées, conditionne son bon développement et sa pérennité ».

La visée est aussi de sortir d'une logique gestionnaire de court terme, pour prendre du recul et sortir de faux dilemmes : « nombre d'emplois sont irrémédiablement perdus pour nos pays riches. Il est inutilement coûteux de vouloir les sauvegarder à tout prix. Mieux vaut les laisser à des pays dont ils favoriseront le développement et qui deviendront alors demandeurs de nos productions »[15].

Ce faisant, le dirigeant est confronté à la complexité et à l'intrication des attentes et demandes exprimées par les différentes parties prenantes. Il doit surtout garder suffisamment de recul pour résister à la pression à court terme, qui d'après les jds s'accentuent beaucoup à la fois sur les prix et les délais. Les exigences de qualité peuvent aussi paradoxalement conduire à des actions non performantes. Ainsi certains jds doivent-ils augmenter la qualité de leurs produits tout en baissant leurs prix, sans renoncer à leurs valeurs.

L'analyse de cette expérimentation montre combien le dirigeant de PME est confronté à des injonctions contradictoires. Les entreprises qui parlent de RSE sont les mêmes qui vont développer un comportement prédateur de mise en tension sur les prix avec menaces de rupture de contrats. Le rôle des pairs dans ce contexte parait crucial. Ils assurent un soutien, et aident à la prise de distance critique.

---

[13] Dans le cas des entreprises du CJD, sur un échantillon d'une centaine d'entreprises du Nord-Pas- de – Calais, nous avons pu observer concrètement leurs pratiques en matière de RSE dans une cinquantaine d'entre elles en deux ans.

[14] Le concept de performance globale est structuré sous la forme suivante :

- les principes de gouvernance (valeurs, stratégie à moyen terme, processus de concertation et de décision)
- la performance économique,
- les parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, environnement naturel, environnement sociétal, actionnaires ou associés).

[15] Sylvain Breuzard, extrait du journal « Dirigeant » n°58, avril 2004.

La commission devient une instance de régulation de ces injonctions et des émotions qui leur sont liées. Le jeune dirigeant bénéficie aussi des expériences et du réseau des autres participants, ainsi que d'un programme de formation[16].

Si la performance économique réduite à ses seules exigences et à ses critères d'évaluation traditionnels ne paraît plus viable à ces entrepreneurs, la solution est protéiforme. « si les entreprise créent des richesses indispensables à tous, elles ne font plus recette auprès de leurs salariés. Elles sont victimes d'un discrédit dont elles sont largement responsables. […] Elles ne manquent heureusement pas d'atouts, en particulier les PME »[17]

Pour répondre à notre question de départ sur la posture du dirigeant, l'entrepreneur est « dialogique » (Morin, 1977). Il est aussi porteur d'intérêts différents par nature de ceux de l'entreprise. Il est une partie prenante internes de l'entreprise parmi d'autres. Il s'insère dans une entreprise qui apparaît d'abord comme un système relationnel dont l'homéostasie est fragile. Finalement, la performance globale repose sur la capacité du dirigeant à abdiquer une partie de ses prérogatives traditionnelles pour gagner en qualité de vie.

2.1. L'exercice périlleux du débat public

La controverse qui se développe au cours du débat public de la Liaison Autoroutière Amiens Lille Belgique dans le Nord, de septembre 2003 à janvier 2004 est un exemple intéressant de la façon dont les représentants du monde économique ont exprimé leurs positions en matière de responsabilité sociale et environnementale. Les différentes institutions mobilisées (Direction Régionale de l'Equipement, Commission Nationale du Débat Public) s'emparent de l'exercice nouveau de démocratie technique (Callon, Lascoumes et Barthes, 2001). Il s'agit d'un débat organisé par une commission neutre, mandatée par la CNDP, pour répondre aux trois questions posées par le maître d'ouvrage (le Ministère de l'Equipement représenté par le Directeur Régional de l'Equipement du Nord Pas de Calais).. Nous centrons notre analyse sur la controverse qui se déploie autour de la notion de « développement durable », et la façon dont les acteurs économiques de la région se positionnent. Cette étude a été menée durant toute la durée du débat, à partir de l'observation systématique des réunions publiques, et la réalisation d'entretiens avec ses participants. Elle se poursuit actuellement.

Dans un contexte où l'environnement est particulièrement touché par des années d'industrialisation intensive, on est surpris de l'absence apparente de remise en cause catégorique de l'exercice du débat public. Lorsque les dirigeants d'entreprise se sont exprimés au cours du débat, leurs positions ont été majoritairement en faveur de la construction d'une autoroute. Le paradigme mobilisé était simple et non scientifiquement établi : la construction d'un autoroute entraîne le développement économique des territoires concernés. La notion de développement durable a été citée à plusieurs reprises, pour être parfois même mobilisée en faveur de la construction de l'autoroute : « les embouteillages créent de la pollution. En construisant un autoroute bis à l'A1, on préserve aussi l'environnement »[18]. Les dirigeants d'entreprises qui se sont exprimés lors des réunions publiques sont bien implantés dans la région, et ont des entreprises de taille moyenne (entreprises Roquette par exemple). L'argument de la délocalisation a été brandi à plusieurs reprises pour exprimer l'importance de cet équipement. Les CCI n'ont pas pris part aux discussions. Elles ont rédigés des prises de position écrites, favorables à l'autoroute.

La prise en compte de l'environnement est restée l'apanage des associations de défense de l'environnement. On constate ici que les dirigeants d'entreprises ont été peu nombreux à s'exprimer durant les réunions et à saisir l'occasion de rencontrer les parties prenantes dont ils pensent écouter les attentes. L'exercice de négociation, y compris avec des partenaires externes n'est pas encore bien maîtrisé, à moins que les entreprises n'aient considéré que la décision était déjà prise[19].

Les deux approches normative et instrumentale de la RSE apparaissent nettement. Le lien entre les modes de gestion et de management des organisations nous apparaît incontournable.

« Les modes de gestion usuels ne sont pas neutres : ils induisent des comportements dans l'entreprise qui ne sont généralement pas en adéquation avec la recherche comportements socialement responsables. Le bilan sociétal est un instrument d'aide à la décision qui vise un changement des comportements » (CAPRON, 2002).

[16] Une école des dirigeants entrepreneurs ciblés sur des domaines tels que :
- passer de la vision aux résultats,
- apprendre à décider dans la complexité,
- développer le rôle de médiateur,
- faire de la diversité une ressource.

[17] Extrait du journal « Dirigeant », n°59, juillet 2004, p 21.

[18] Réunion du débat public du 27 novembre 2003.

[19] Nous ne pouvons développer ce point faute de place. La décision du ministre a été de continuer les études de tracé pour cette autoroute.

La RSE ne peut pas être pensée uniquement comme un mode d'ajustement contingent. La différence entre les entreprises qui s'approprient la RSE dans une visée éthique et celle qui pense d'abord en tirer partie se résume à une alternative : s'agit-il d'appliquer une nouvelle procédure ou bien d'assumer les conséquences réelles et mesurables des différents niveaux d'impacts produits par l'entreprise ? La deuxième proposition mènera les entrepreneurs à reconnaître des effets anciens, voulus ou non, comme les accidents du travail, les inégalités salariales, la trop large amplitude de salaire entre les employés, la non capacité à accepter un discours interne critique etc.

Conclusion

On constate l'existence d'une forte mobilisation argumentative autour de la notion de RSE. On a vu que la tension entre une approche normative basée sur l'éthique et une approche instrumentale basée sur la stratégie traverse ce champ. L'appropriation de la RSE par ceux qui sont les plus susceptibles de la mettre en place, les pouvoirs publics et les dirigeants d'entreprise, sous la pression de l'opinion publique et des autres instances, n'est pas dénuée de cynisme. Il suffit pour s'en convaincre d'observer les dépenses réellement attribuées à des projets en relation avec les finalités de la RSE. Les efforts pour déployer une normalisation des démarches de RSE traduisent la lutte d'influence que se livrent les différents groupes d'acteurs en présence, dont les dirigeants d'entreprise, parmi d'autres.

Les enjeux de cette lutte sont le contrôle de ces actions mais aussi des bénéfices liés : marchés des processus de normalisation et de conseil, « marketing environnemental », cotation par les fonds d'investissement éthiques, délimitation des responsabilités pénales, répartition du pouvoir au sein du système constitué par l'entreprise.

On constate que certains domaines de la responsabilité sociale de l'entreprise sont systématiquement délaissés comme les questions de liberté d'association, le droit à la négociation collective par exemple, dans ces projets de normalisation. On remarque ainsi une tendance à confier aux experts ou aux corps intermédiaires le soin de définir et de mettre en œuvre les lois ou normes afférentes à la RSE. Nous assistons dans ce cas à un glissement de la logique politique vers la logique d'expertise technique, problème bien étudié par le courant de la démocratie technique. Il s'agit d'un détournement du concept de RSE basé sur l'interdépendance entre différentes parties prenantes, pour retrouver un modèle de gouvernance classique basé sur la concentration du pouvoir de décision aux mains des experts et des dirigeants. On continue ainsi à confier aux entreprises la responsabilité et le pouvoir de l'action, dans un contexte conçu sur le modèle stimulus réponse. Est-il raisonnable par exemple de considérer que les entreprises vont savoir se poser les questions gênantes ?

La logique des contre-pouvoirs n'est traitée que du point de vue judiciaire et non dans une stratégie collective de l'agir ensemble. Elle réduit la notion de RSE à une procédure, manquant la question du mode de gouvernance induit par la RSE, et celle de la répartition du pouvoir entre les différentes parties prenantes. Nos résultats rejoignent l'analyse de Donaldson et Preston, 1995, qui affirment « the stakeholder theory is managerial […] stakeholder theory does not necessarily presume that managers are the only rightful locus of corporate control and governance."[20]

Des dirigeants d'entreprises mènent aussi des expérimentations sincères et réfléchies sur leur propre initiative, comme celles menées par le CJD. Le nombre d'entreprises concernées est restreint mais représentatif par rapport à la taille de ce mouvement.

La RSE serait applicable sans complication dans certaines conditions. La certification ne nous paraît pas être une alternative satisfaisante dans la mesure où elle traduit des relations de pouvoir basées sur une confusion entre le l'expertise et la norme, plaçant les consultants en position de juge et partie.

Les pistes de recherche sont encore nombreuses. On peut retenir des pistes d'action à l'intention des salariés de l'entreprise qui souhaitent développer ce mode de conduite des projets. La première concerne la simplicité et l'humilité des actions. Les exemples que nous avons recueilli ne sont pas spectaculaires mais ancrés sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Ensuite, ces actions sont porteuses de sens à partir du moment où elles expriment une forme de gratuité. Elles sont valorisées par les salariés comme des repères symboliques qui les confortent dans la pensée qu'ils travaillent pour le bien commun. Ainsi cette mutuelle qui a fait le choix d'indemniser les accidents occasionnant la mort des parents, même en cas de responsabilité. Les enfants touchent ainsi un pécule qui leur permet de faire face aux premières nécessités. De même, il peut être important de ne pas céder aux sirène de la nouveauté pour s'intéresser à des sujets connus mais peu valorisés comme la lutte contre la précarité des contrats de travail, l'égalité de salaires entre hommes et femmes, les discriminations à l'embauche par exemple. Eléments qui sont vérifiables par chaque employé dans l'entreprise et qui nourrissent un véritable dialogue social. Enfin, il est parfois aussi efficace de s'interroger sur ce que l'on pourrait arrêter de faire pour pratiquer la RSE. Arrêter de faire pression systématique sur ses fournisseurs, d'imposer des cadences de travail stressantes ou de baser son management sur les horaires.

[20] Donaldson et Preston, (1995) page 3.

Bibliographie

ALTER, N, (2000) *L'innovation ordinaire*. Paris.

BERMAN, S. ET WICKS, A (1999) Does stakeholder orientation matter ? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of management journal*, vol 42, issue 5, pp 488- 509.

BREUZARD, S, (2004) édito de *Réseau* n°151, mars 2004, page 1.

CALLON, M. LASCOUMES, P., BARTHE, Y (2001). *Agir dans un monde incertain*. Paris, Seuil.

DONALDSON, T. ET PRESTON, L.E. (1995) The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications. *Academy of management review*, vol 20, issue 1 pp 65-87.

ENRIQUEZ, E. (1992) *L'organisation en analyse*. Paris PUF.

EXCOUSSEAU, J.L (2000), *La mosaïque des générations : Comprendre les sensibilités et les habitudes des français*.- Editions Organisation et Les Echos Editions oct 2000.

FREEMAN, RE (1984) *Strategic management a stackholder approach*. Pitman Publishing.

GOND, JP, MERCIER S, (2004) Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. *AGRH 2004* pp 379-399.

GOFFMAN, E. (1991) *Les cadres de l'expérience*, Paris, éditions de Minuit, (1974).

LAURIOL J, (2003), Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine. *AIMS*.

LAVILLE, E (2001) Développement durable, le challenge du XXIe siècle pour les entreprises. *Cahiers qualité et management* n°7.

MARCH, JG, (1999) Les mythes du Management, *Gérer et Comprendre* n°57 sept , pp 4-12.

MORIN, E (1977) *Le discours de la méthode*. Paris, Seuil.

SEN (1999), *L'économie est une science morale*. Paris, La découverte, cahiers libres.

L'efficacité perçue et les facteurs explicatifs des budgets investis en formation continue dans le cadre du développement des compétences des organisations.

Mohamed SABRI
Doctorant
Université des sciences sociales Toulouse 1, Toulouse
s_medsabri@yahoo.fr

Dans cette ère de mondialisation et de compétitivité, les entreprises sont obligées plus que jamais à se doter des compétences et des ressources humaines aptes à relever le défi de la concurrence acharnée. Dans cette perspective, nous avons jugé opportun de nous pencher sur l'étude des facteurs poussant les entreprises à prendre des décisions en matière d'investissement en formation continue. Les managers sont d'autant plus encouragés à programmer et organiser des actions de formation au profit de leur personnel s'ils s'aperçoivent que les formations antérieures étaient efficaces. Le retour sur investissement a été constaté suite à l'amélioration de la productivité, à l'accroissement du chiffre d'affaires, à la diminution des réclamations, à la réduction du taux des déchets ou rebuts etc.

La décision des managers d'entreprise d'investir en formation est fondée sur le fait que cet investissement s'inscrit dans le projet du développement global de l'entreprise (LevyLeboyer 1997). Dans cette vision, notre objectif est de constater le lien susceptible d'exister entre les montants investis en formation continue et l'efficacité perçue de celle-ci. Il est certain que d'autres facteurs contribuent dans l'explication des budgets investis tels que la taille de l'entreprise, les encouragements de l'Etat dans le financement des programmes de formation ainsi que les opportunités offertes sur le marché. Dans quelle mesure, cette efficacité contribue dans la détermination des budgets de formation ? Comment peut-on mesurer cette contribution et celle des autres éléments explicatifs ? Quels sont les autres raisons amenant les entreprises à continuer dans l'investissement formation ? Telles sont les quelques questions auxquelles, nous essaierons d'apporter quelques éléments de réponse.

Pour mener à bien ce présent papier, nous avons jugé opportun de traiter dans un premier temps, l'investissement immatériel tout en situant celui de la formation. Dans un deuxième temps, nous prendrons en considération le cas de quelques entreprises locales.

1. L'investissement en formation comme investissement immatériel

Il convient pour mieux appréhender l'investissement formation, de le situer dans le contexte de l'investissement immatériel.

1.1. L'investissement immatériel

Un bon nombre d'auteurs ont souligné le rôle et l'importance de la connaissance, donc de l'investissement immatériel, dans la création de la valeur et le maintien d'un avantage compétitif. Le capital immatériel d'une entreprise (Du Montcel, 1994) est le fondement de toutes les stratégies de développement. L'accroissement de richesse implique la mobilisation des ressources d'intelligence relative aux objectifs poursuivis, et la capacité à articuler les talents portés par les hommes qui la composent. La connaissance détenue par une entreprise est, ainsi, un élément majeur de son avantage concurrentiel. De même, Mack (1995) prétend que la connaissance est devenue, plus encore que le capital et les ressources physiques, l'ingrédient essentiel de la création de valeur.
La connaissance n'est pas seulement une nouvelle ressource qui s'ajoute aux facteurs de production traditionnels – travail, terre, capital – (Drucker 1991) mais la seule ressource qui a une signification réelle actuellement. Le trait caractéristique de la nouvelle société réside dans le fait que la connaissance est devenue la seule ressource plutôt qu'une simple ressource.

1.2. L'investissement formation

Plusieurs auteurs s'accordent sur l'importance de la formation dans le développement des entreprises. Cependant, les points de vue diffèrent lorsqu'il s'agit de définir l'investissement formation.
L'investissement formation est considéré (A Meignant, 2001) comme « toute dépense immédiate de temps de travail, de salaire et de coût d'inscription, dont aussi bien l'organisation que le personnel espèrent un bénéfice futur, en termes de maîtrise du métier, de carrière, de performances, de développement et d'évitement du risque ».
Afriat C (1992) quant à lui, intègre dans l'investissement formation les dépenses de formation liées à des projets stratégiques de changement et les dépenses d'investissement de prévention articulées autour d'un projet global de changement. Cependant, sont considérées comme des dépenses de fonctionnement, toute dépense visant à maintenir et entretenir les compétences existantes.
L'investissement formation a des objectifs multiples. Il permet d'appuyer la modernisation rapide des systèmes de production, accompagne la diffusion des nouvelles technologies et contribue à renforcer le potentiel individuel du salarié.

2. L'évaluation de l'efficacité de la formation

Si les budgets consacrés à la formation sont considérés dans l'optique d'investissement, il convient de vérifier s'il y a un retour sur cet investissement ou non. En effet, il convient de mesurer les effets de la formation sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Afin de constater cet impact, l'évaluation de la formation s'impose. On distingue quatre niveau d'évaluation de l'efficacité de la formation :

2.1. L'évaluation à chaud de la formation

Généralement, cette évaluation est réalisée à la fin du stage de formation. Souvent, cette évaluation permet de constater si le stage s'est déroulé dans des bonnes conditions ; horaires adaptés, lieu de formation convenable, animateur disponible pour répondre aux questions des formés, les supports et documents ont été ou non distribués etc. Il s'agit d'un questionnaire de satisfaction rempli à la fin de la formation (Sonntag 1994). Ce questionnaire est parfois traité d'une manière intuitive que systématique et apporte souvent peu d'informations réellement intéressantes (FM Gerard, 2003).

2.2. L'évaluation de l'efficacité pédagogique

Le deuxième niveau de l'évaluation consiste à évaluer les acquis des formés. Cette évaluation intervient quelques semaines après le déroulement de la formation. Ce sont des tests écrits ou oraux, des questions à choix multiples dans certains cas ; des jeux de rôle, des simulations etc. Il s'agit d'évaluer « les principes, les faits et les techniques comprises et retenues par les stagiaires » à l'aide des mesures objectives quantifiables (Kirkpatrick, 1959).

2.3. L'évaluation du transfert des acquis aux pratiques professionnelles

Le troisième niveau concerne l'évaluation de la mise en œuvre des compétences acquises par les formés sur le terrain. Cette évaluation intervient quelques mois après le stage de formation. Toujours est-il que si l'entreprise

ne met pas à la disposition des formés les conditions nécessaires et les moyens humains et matériels en situation de travail, il sera délicat d'apprécier si ces formés sont en mesure de traduire leurs connaissances en pratiques professionnelles.

2.4. L'évaluation de l'impact

Le quatrième niveau d'évaluation consiste à apprécier le degré de contribution des formations organisées au profit du personnel dans l'atteinte des objectifs globaux de l'entité. Ces objectifs peuvent être formulés en termes de réduction des réclamations clients, d'augmentation de la productivité, de la réduction des rebuts et déchets etc.
Ces quatre niveaux d'évaluation de la formation nous permettent d'apprécier l'efficacité de celle-ci. Il est vrai que si l'entreprise a identifié ses besoins en formation suite à une ingénierie de formation, elle aura plus de chances que celle-ci soit efficace. L'efficacité est conditionnée par tout le processus ; depuis l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation.
L'efficacité ainsi perçue par les responsables de l'entreprise encourage ces derniers à investir davantage en formation et donc à arrêter des budgets. La détermination des budgets de formation s'inscrit dans une logique du processus de prise de décision auquel adhéreront toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise.

3. Processus de prise de décision en formation

Dans le domaine de la formation, il est délicat de définir ce que serait un bon processus de décision. L'entreprise dispose de plusieurs manières pour décider de la formation. Le bon processus (A Meignant, 2001) est celui qui permet à l'entreprise d'atteindre les meilleurs résultats possibles.
Avant de présenter certains modèles de décision et notamment dans le domaine de la formation, il convient dans un premier temps de définir la notion de la décision.

3.1. Définition de la notion de décision

Prendre une décision, c'est trancher ; choisir la résolution adéquate. Opter pour une résolution, c'est effectuer son choix. Il s'agit de renoncer aux autres alternatives (Sfez 1984). Il faut reconnaître qu'il y a des moments d'hésitation et d'embarras de choix. Plusieurs options sont possibles. Le décideur doit en choisir celle qui convient.
Ne rien choisir dans l'immédiat est déjà une option dont les conséquences peuvent s'avérer importantes. Constater que les participants ont exprimé leur mécontentements quant aux horaires de la formation et ne prendre aucune décision pourra avoir comme conséquences de s'abstenir au reste du séminaire de formation.
En revanche, s'engager d'une manière spontanée dans l'une des résolutions, est en effet, une des façons dont on peut traiter le problème. Adapter les horaires aux attentes des participants peut entraîner des dysfonctionnements au niveau de la production.

3.1.1. Typologie de la décision

Dans une entreprise, plusieurs types de décisions peuvent être pris. En effet, on distingue les décisions d'orientation ; celles dites tactiques et les décisions opérationnelles (P. Lemaître , 1981) :
Les décisions d'orientation : ce type de décision est généralement pris par le sommet de la hiérarchie ; conseil d'administration, Direction générale etc.
Les décisions tactiques : Elles concernent les investissements, les achats de matières premières, sous-traitance etc.
Les décisions opérationnelles : celles-ci consistent à arrêter les budgets alloués à une ou plusieurs opérations. Arrêter par exemple le budget de formation pour l'année N+1.

Ainsi, on peut distinguer les décisions prises dans l'entreprise selon le domaine dont elles relèvent :

- Les décisions économiques, financières ou commerciales : décider de l'augmentation du capital, d'auto financement, de pénétrer de nouveaux marchés ; dépenses de formation ; etc.
- Les décisions technologiques ou d'organisation. Elles concernent les équipements de l'entreprise. Les décisions d'organisation traitent la répartition des tâches, l'aménagement des locaux etc.
- Les décisions humaines. Ces décisions concernent généralement soit le fonctionnement de l'entreprise en termes de circulation d'information ou les modalités de gestion du personnel.

3.1.2. La rationalisation de la prise de décision

Effectuer le meilleur choix et prendre la décision adéquate, c'est réfléchir et agir d'une manière rationnelle. Pierre Lemaitre (1981) distingue cinq étapes dans la démarche de prise d'une décision rationnelle.

- **Etape 1**
  Identification et choix des objectifs visés.
- **Etape 2**
  Recensement de l'ensemble des actions possibles pouvant contribuer à la résolution du problème considéré.
- **Etape 3**
  Intégration de l'imprévu. Il s'agit d'identifier les situations envisageables variables non contrôlables susceptibles d'agir sur le résultat des actions envisagées.
- **Etape 4**
  Etude et calcul des conséquences des actions selon les situations de la nature.
- **Etape 5**
  Evaluation des stratégies optimales.

3.2. Les modèles de décision

La difficulté que pose le problème de décision réside dans l'insuffisance des informations disponibles ou de l'incertitude qui pèse sur ses conséquences. Les problèmes que pose la prise de décisions collectives sont rencontrés au sein de l'entreprise. Les choix retenus au sein de l'entreprise sont-ils les mêmes quelque soit la catégorie des acteurs ayant pris ou participé à la prise de décision ?
Dans ce qui suit, nous présenterons quelques modèles de décision pour illustrer la démarche du processus de prise de décision dans le domaine de la formation.

3.2.1. Le modèle de l'acteur unique

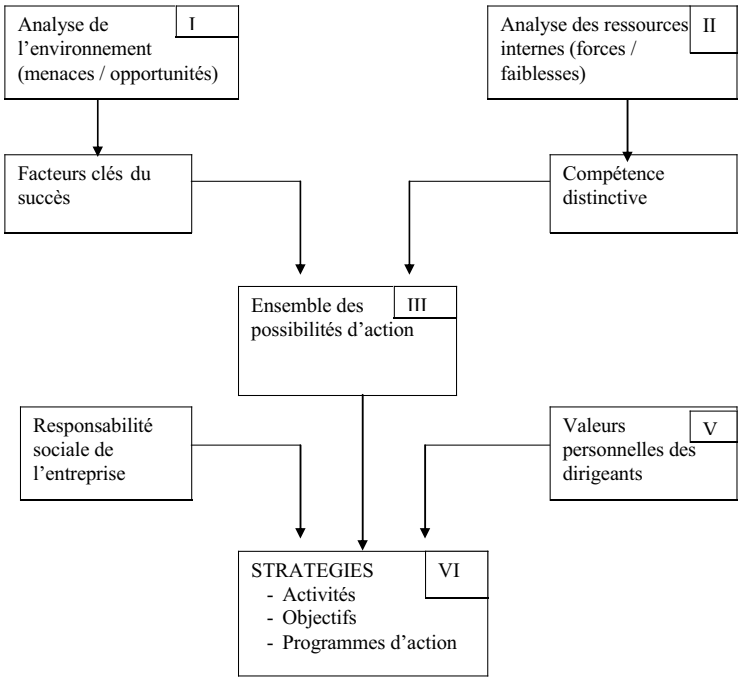
Le modèle de l'acteur unique appelé également le modèle monorationnel est tel que la décision soit prise par un acteur unique homogène, rationnel et conscient de lui même. L'acteur peut être un individu ou une collectivité réel ou fictif qui cherche à maximiser certaines fins en fonction des moyens dont il dispose. Les objectifs sont clairement et précisément définis, et l'organisation les sert comme un seul homme. Les préférences sont stables dans le temps, mutuellement exclusives, pertinentes et exhaustives.

Le processus de décision se résume aux trois étapes suivantes :

- **Etape 1**
  Repérage et explicitation de toutes les actions possibles.
- **Etape 2**
  Évaluation de chaque éventualité par des critères dérivés des objectifs ou des préférences.
- **Etape 3**
  Choix de la solution qui maximise le résultat.

L'évaluation du risque et le coût de l'information peuvent être intégrés dans le processus de prise de décision. La capacité du changement est subordonnée à la volonté de l'acteur, dans les limites des contraintes objectives que lui imposent l'environnement et ses ressources. L'action doit être en cohérence avec les objectifs assignés. La démarche peut être présentée suivant le modèle de Harvard suivant :

Le modèle stratégique monorationnel de Harvard (1988).



3.2.2. Le modèle organisationnel

On assiste dans ce cas à une organisation sous forme de sous unités. Chaque sous unité est pourvue de règles et de procédures qui lui sont propres, qui conditionnent sa perception et guident son comportement. Les rapports entre les sous unités sont eux mêmes définis par des règles et des procédures. L'ensemble des sous-unités fonctionne sous une direction.
La direction définit pour chaque sous unité des objectifs à atteindre. Ces objectifs sont considérés par les sous unités comme des contraintes ; c'est à dire des demandes de la direction qu'il faut satisfaire.
Les sous unités tendent à traduire les problèmes qui leur sont posés de telle manière qu'ils puissent se formuler selon des schémas connus, sur lesquels elles pourront appliquer des règles et des procédures standards. Ainsi, les sous unités ramènent des situations complexes et originales à des situations simples, interprétables facilement et proches de situations déjà rencontrées.
Les procédures habituelles guident la recherche de solution jusqu'à la première solution satisfaisante ; c'est à dire dont le niveau de performance est jugé par le demandeur (direction ou environnement). Cette solution est adoptée et la recherche d'autres solutions est alors arrêtée. On est donc loin ici de la recherche exhaustive de solutions et du choix de la solution optimale qui caractérise le modèle monorationnel.
Le changement est problématique et difficilement maîtrisable. Le processus organisationnel tend à ramener les questions qui se posent à un nombre limité de problèmes connus pour lesquels des solutions ont été adoptées, et en conséquence connues. De ce fait, l'organisation n'intègre pas l'évolution de son environnement pour résoudre les dits problèmes.

Deux sources sont à l'origine du changement :

- Une lente évolution par l'apprentissage et la modification progressive des procédures ;
- La crise : il s'agit de l'incapacité des procédures et standards actuels de fournir une solution satisfaisante au problème. Ceci déclenche un processus exceptionnel en cherchant une nouvelle solution. Ceci se traduit bien évidemment par des perturbations et des coûts élevés pour l'organisation.

4. Les facteurs explicatifs des budgets investis en formation

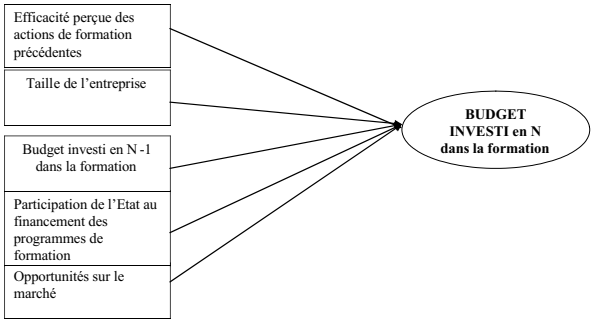
Dans ce cinquième point, nous essaierons de découvrir à travers des entretiens semi directifs menés auprès de quatorze entreprises, quels sont les facteurs expliquant les budgets investis dans le domaine de la formation. Nous présenterons brièvement le modèle proposé.

4.1. Modèle, hypothèses et méthodologie

Nous avons supposé cinq variables exogènes pour expliquer les budgets arrêtés par les entreprises pendant l'année N. En effet, la taille de l'entreprise et les montants investis antérieurement sont d'une importance considérable pour comprendre l'attitude de l'entreprise à continuer dans l'investissement en formation. Aussi, l'efficacité quoiqu'elle soit difficile à évaluer, comme nous l'avons précisé ci-dessus, constitue l'un des éléments qui explique si l'entreprise décidera de maintenir ou de revoir le montant de l'investissement consacré à la formation. Une autre variable retient l'esprit des responsables qui décident des budgets de la formation à savoir la participation de l'Etat au financement des programmes de formation.

Modèle

Le modèle que nous proposons est le suivant :



Les hypothèses du modèle

Hypothèse 1
Les budgets investis en formation continue sont liés positivement au montant investi pendant l'année N-1.

Hypothèse 2
L'opportunité que l'Etat participe au financement du programme de formation dans le cadre des contrats spéciaux de formation encourage les entreprise à réaliser des actions de formation au profit de leur personnel.

Hypothèse 3
La taille de l'entreprise est liée positivement avec le budget investi en formation.

Hypothèse 4
L'efficacité perçue des actions de formation réalisées au cours de l'année précédente explique le budget investi en N. Elle est liée positivement avec les montants investis.

Hypothèse 5
Les opportunités offertes sur le marché sont liées positivement au montant investi en formation.

Méthodologie

Pour ce faire, nous avons interrogé les responsables sur les points suivants :

- L'activité et la taille de l'entreprise.
- L'environnement de celle-ci et les traits saillants de son marché.
- L'activité de la formation au sein de l'entreprise.
- L'avis du responsable sur l'efficacité des actions de formation antérieures.
- Les efforts consentis et prévus dans le domaine de la formation.

Les résultats que nous présenterons concernent seulement ceux des entretiens semi directifs. Ces entretiens ont eu un double objectif. Un premier objectif consiste à recueillir des informations qualitatives sur les pratiques de la formation en entreprise. Le deuxième objectif est de tester le questionnaire qui sera administré aux entreprises et qui fera l'objet de l'étude quantitative. Les résultats de l'études quantitative ne seront, pas présentés dans cet article.

4.2. Résultats

Les entretiens semi directifs ont été menés dans quatorze entreprises. Six entretiens ont été réalisés avec les Chefs d'entreprises et Huit autres avec les responsables de formation.

Quelques caractéristiques des entreprises concernées :

Statut juridique des entreprises observées

Statut juridique	
SA	9
SARL	5
Total du groupe	**14**

Secteur d'activité de l'entreprise

Activité	**Fréquence**	**Pour cent**
Automobile	1	7,1
Bâtiment	1	7,1
Confection	2	14,3
Grossiste produits pharmaceutiques	2	14,3
Hôtellerie	4	28,6
Import et distribution	2	14,3
Industrie graphique	1	7,1
Vente produits alimentaires	1	7,1
Total	**14**	**100,0**

L'existence d'un service de formation ou d'un département Gestion des Ressources Humaines caractérise la taille suffisamment importante de l'entreprise. Le tableau ci-après nous donne une idée sur le service qui gère la formation.

Service qui gère la formation	**Fréquence**	**Pour cent**
Direction générale	7	50,0
Direction Ressources Humaines	3	21,4
Sce formation	1	7,1
Sce personnel	3	21,4
Total	**14**	**100,0**

Nous constatons que le gestion de la formation relève de la direction générale pour la moitié des entreprises observées. Il s'agit là d'une tâche auxiliaire par rapports aux vraies préoccupations de la direction générale.
Nous n'avons pas malheureusement pu avoir des réponses précises quant à l'efficacité des actions de formation réalisées. Selon le responsable d'une unité de confection, il faut disposer de l'Etat des lieux ; c'est à dire une situation initiale des connaissances des personnes. Il n'y a pas d'indicateurs précis de mesure mis en place.

Cependant, les répondants s'accordent sur le fait que si l'entreprise continue à investir en formation, c'est qu'elle a perçu une certaine efficacité des formations antérieures. Il est plus délicat de mesurer cette efficacité surtout lorsqu'il s'agit des formations de management ou de gestion.
Selon un responsable de formation, un indicateur qui lui permet de s'apercevoir de cette efficacité est l'évolution du formé dans son poste. Si la personne a été promue, c'est que les formations qu'elle a suivies, lui ont permis d'acquérir de nouvelles compétences lui permettant d'évoluer dans un autre poste.

Perception de l'efficacité des formations antérieures	**Fréquence**	**Pour cent**
Oui	11	78,6
Non	3	21,4
Total	**14**	**100,0**

Le changement du comportement, l'avis des collègues, les améliorations constatées lors des réunions du travail sont quelques indicateurs qui permettent d'apprécier l'apport d'une telle formation, déclare un directeur d'exploitation d'une unité hôtelière. Ceci bien entendu

se traduit à moyen terme par un impact positif sur les résultats globaux de l'entreprise. Dans le tableau qui suit, nous constatons que la majorité des entreprises (douze sur quatorze) ne possèdent pas d'indicateurs de mesure de l'efficacité. Seulement deux ont tenté de suivre le taux de productivité des groupes de travail sur machine pour constater la différence.

Existent-ils des indicateurs de mesure de l'efficacité ?	**Fréquence**	**Pour cent**
Non	12	85,7
Oui	2	14,3
Total	**14**	**100,0**

Quant aux conditions mises en place pour la réussite et l'efficacité de la formation, nous avons constaté quelques défaillances. « Nous sommes dans une ère de concurrence acharnée et que nous ne pouvons pas envoyer les stagiaires suivre la formation pendant les horaires de travail ». Il s'agit d'un avis qui revient souvent à l'esprit des répondants. Les stagiaires doivent partir à la formation en dehors des heures du travail. Or, les stagiaires après une longue journée du travail ne peuvent pas participer à la formation et donc dors et déjà on ne peut pas espérer de bons résultats.
Concernant la participation de l'Etat au financement des programmes de formation dans le cadre des objectifs de mise à niveau, les entreprises marocaines sont déçues des retards accusés au niveau des remboursements des frais de formation. Ce qui d'ailleurs a amené quelques entreprises à limiter les budgets de formation et en conséquence ne se permettent pas de réaliser l'ensemble du programme de formation. Nous reviendrons en détail sur ces points lors du dépouillement des questionnaires prévus dans ce sens dans les prochains papiers.
La participation de l'Etat est un facteur qui encourage l'entreprise à programmer la formation, mais son absence ne signifie pas de s'abstenir. L'entreprise qui a détecté un besoin réel de formation pour affronter la concurrence ou assurer sa pérennité, programme et réalise la formation avec ou sans la participation de l'Etat. L'exemple frappant est celui d'une unité de confection dont le siège est à Marrakech Maroc qui a engagé un cabinet de conseil étranger qui se déplace une fois par mois ; Une semaine de travail par mois au sein de l'entreprise dans le but d'améliorer la productivité.

Conclusion

L'efficacité des actions de formation continue est un élément primordial parmi d'autres dans l'explication des budgets investis par les entreprises dans le domaine de la formation. La formation en entreprise permet non seulement de maintenir et entretenir les connaissances déjà acquises par le personnel, mais surtout de développer de nouvelles compétences répondant aux exigences actuelles et futures des organisations.
Il s'est avéré au terme de l'analyse des entretiens semi directifs, que les entreprises ont des difficultés à mettre en place des indicateurs permettant de mesurer l'efficacité des actions de formation. Les entreprises doivent se doter d'une structure claire pour pouvoir mettre en place un dispositif permettant le suivi et l'évaluation de la formation.
Vu les exigences actuelles et futures du marché, les entreprises demandent plus de réactivité et un travail « parfait ». La formation est l'un des moyens permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de compétitivité et de croissance. Pour cela, la rigueur et la volonté des responsables hiérarchiques s'imposent.

Bibliographie

AFRIAT C (1992) *L'investissement dans l'intelligence* Editions PUF Paris.

AMAN A (2000) La formation intégrée : un investissement immatériel innovateur en matière de développement des compétences des organisations. 2e université de printemps sur l'audit social.

BOWER J L (1970) Managing the Resource Allocation Process. Harvard University Press.

DRUCKER PF (1991) The next productivity challenge, Harvard Business Review, Nov-Déc.

DU MONTCEL TH (1991) Gérer l'immatérie ; in L'école des managers de demain, Economica.

GERARD FM (2003) L'évaluation de l'efficacité d'une formation Gestion 2000 vol 20, n°3 13-33.

KIRKPATRICK D (1959) « techniques for evaluating training programs" journal of ASTD, 13 11 1959a p. 3-9.

LEMAÎTRE P. (1981) *La décision*. Les éditions d'organisation.

LEVYLEBOYER (1997) *La gestion des compétences* Les éditions d'organisation.

MACK, M (1995) L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, Revue Française de Gestion, Septembre-octobre.

MEIGNANT A. (2001) *Manager la formation* 5e édition Editions Liaisons.

SFEZ L. (1984) *La décision.* Coll. « Que sais-je ? » PUF.

SONNTAG M (1994) *Développer et intégrer la formation en entreprise*. Les éditions liaisons

STRATEGOR (1988) politique générale d'entreprise InterEditions.

La VAE à l'heure de la RSE : enjeux autour d'une démarche sociale et sociétale

Pierre-Yves SANSÉAU
Professeur - Chercheur
Grenoble Ecole de Management
pierre-yves.sanseau@grenoble-em.com

La VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) propose dans le cadre Français aux acteurs individuels, institutionnels et au monde de l'entreprise d'entrer dans une démarche basée sur la reconnaissance de l'expérience pour accéder au diplôme.

Cette orientation initiée par l'Etat a pour objectif de s'inscrire dans un objectif général de progression du niveau et de nombre de diplômés, de reconnaissance de l'expérience principalement professionnelle comme source de compétences validées et de palliatif par rapport aux « discriminations » vécues par les populations n'ayant pas accès aux diplômes et aux cursus qui y mènent.

Dans la tradition des lois françaises que nous pourrions qualifier « d'incitation », la « loi de modernisation sociale » (loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002) invite l'ensemble des acteurs sociétaux concernés à collaborer et à s'investir afin que l'expérience constitue le socle d'une nouvelle approche de la reconnaissance et de l'évolution professionnelle.

Dans cette communication, nous nous interrogeons sur la place et l'évolution de la VAE dans un contexte de responsabilité sociale des entreprises.

Notre objectif est de mettre en exergue l'enjeu que constitue la VAE pour les entreprises dans un contexte marqué par la dimension de la responsabilité sociale.

Véritable point d'ancrage, opportunité ou attracteur aux multiples facettes, la VAE propose aux entreprises une démarche visant à renforcer leur rôle d'acteur social dans un schéma d'un type nouveau.

Dans une première partie, nous replacerons la VAE dans son contexte tout en soulignant le sens d'une démarche initiée il y a maintenant plus d'une décennie.

La seconde partie viendra questionner le sens et les enjeux liant la VAE à la responsabilité sociale des entreprises.

Acteurs à part entière de la performance économique, les entreprises pourraient trouver dans une certaine mesure à travers la VAE une voie afin d'asseoir une certaine dimension de leur performance sociale.

1. La VAE dans le contexte social français : nature et sens d'une démarche

1.1 Problématique et questionnements de la recherche

Cette contribution a pour objet de mettre en relation l'approche VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) et la notion de RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). La VAE telle que définie par « loi de modernisation sociale » de 2002 invite l'ensemble des acteurs concernés à rentrer et à s'impliquer dans une démarche liée à un enjeu national : l'accès au diplôme par la reconnaissance de l'expérience. Nous présentons ci-dessous la nature de la démarche VAE avec davantage de précision.

A partir de cette situation initiée par le législateur français, la question centrale à laquelle nous souhaitons nous atteler est la suivante : comment les entreprises « soumises » à cette nouvelle donne de la RSE se positionnent et s'orientent par rapport aux multiples enjeux de la VAE ? La problématique de recherche se caractérise autour des points suivants : la VAE rentre t-elle, pour les entreprises, dans le champ de leur responsabilité sociale, comment l'appréhendent-elles et que peuvent-elles en tirer en terme de levier lié à la RSE. L'hypothèse centrale que nous retenons est la suivante : la VAE ferait partie de la démarche RSE des entreprises mais ces dernières ne la considéreraient pas encore à la mesure des enjeux qui y sont liés en raison (1) d'une décharge auprès d'autres acteurs pour ce qui concerne la formation et le diplôme (2) de démarches de reconnaissance de l'expérience basées sur des processus internes.

1.2 Positionnement

Nous tenons à préciser ici que cette communication et la problématique qui y est attachée se situent dans le contexte d'une démarche de recherche plus vaste que nous menons autour de la VAE. Notre objet est ici de situer la VAE dans une problématique d'entreprise. Cette problématique nous semble particulièrement riche en terme de pistes de recherche pour le domaine de la gestion et de la GRH en particulier. Nous posons dans ce papier les prémisses d'une nouvelle orientation de nos recherches. L'objet de notre propos n'est donc pas de présenter les résultats d'une investigation sur le terrain. Il est de positionner une problématique et de l'enrichir à partir de la littérature existante et de nos réflexions.

1.3 Nature et caractéristiques de la VAE

Un processus en trois temps législatifs

La démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE) s'inscrit dans un double constat lié à l'évolution de l'univers professionnel et à la spécificité de la situation française. D'une part, on observe la nécessité d'établissement de repères stables, attestant des connaissances et des savoirs faire acquis dans le contexte d'un univers professionnel de mobilité et de rupture. D'autre part, il convient, dans un pays où les diplômes et les titres jouissent d'une reconnaissance très forte, de permettre à ceux qui ont un faible niveau de formation initiale ou qui sont dans des situations discriminatoires, d'obtenir une reconnaissance de leurs compétences et de faciliter ainsi leur évolution professionnelle et leur parcours de formation.

La VAE telle qu'elle est définie depuis 2002 dans le cadre de la loi de modernisation sociale s'inscrit dans une démarche qui a débuté dès 1984 en France.
En effet la loi n° 84-52 du 27 janvier 1984 suivie du décret n° 85-906 du 23 août 1985 avait institué un certain nombre de modifications quant au processus traditionnel français d'accès à l'enseignement supérieur. Dans ce nouveau cadre, des candidats souhaitant accéder à différents niveaux de l'enseignement supérieur pouvaient faire une demande de dispense de diplôme. L'accès était principalement conditionné par la décision d'une commission pédagogique basée sur la validation de l'expérience et des compétences professionnelles. Une autre condition de recevabilité de la demande des candidats était un âge d'au moins 20 années et une interruption des études initiales depuis au moins deux ans.

La loi n° 92-678 du 20 juillet 1992 ainsi que les décrets, arrêtés, notes et circulaires l'accompagnant apporte un changement majeur dans le processus entamé en 1985. En effet, la possibilité de dispense d'épreuves par rapport à une partie d'un diplôme est alors offerte aux candidats. Cette dispense d'épreuve est basée sur la validation d'acquis professionnels (VAP). Afin de faire valider ces acquis professionnels, on demandait au candidat de constituer un dossier comportant une description de ses différentes activités professionnelles en rapport avec l'épreuve du diplôme concernée. Le champ d'application de la loi de 1992 couvrait les diplômes de l'enseignement technologique et professionnel validés par l'éducation nationale (du CAP au BTS) ainsi que les diplômes ou titres délivrés par l'enseignement supérieur du BTS au DESS. Il était demandé au candidat une expérience professionnelle de 5 années en rapport avec la finalité du diplôme.

La loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 et ses décrets d'application dite « loi de modernisation sociale » permet une nouvelle avancée dans le processus initié en 1985 puis complété en 1992 : la possibilité d'obtenir tout ou une partie d'un diplôme à travers un processus de Validation d'Acquis de l'Expérience (VAE). Cette loi modifie le code de l'éducation et celui du travail[1].

La VAE constitue donc un enjeu différent de celui de la précédente VAP dans la mesure où c'est un tout nouveau regard qui est porté sur la formation tout au long de la vie et les principes mêmes qui régissent l'éducation dans le système français. Pour le législateur, l'important est de porter un regard neuf sur les notions de compétence et de qualification dans un espace européen impliquant toujours plus de mobilité, de lisibilité et de qualification. Une attention nouvelle doit être également portée « aux publics les plus éloignés de la qualification ».

Les dispositions générales de la VAE selon la loi de modernisation sociale sont les suivantes :

- Possibilité d'acquisition d'un diplôme, d'un titre ou d'une certification à égalité de dignité et d'effet par rapport aux autres possibilités d'obtention (formation initiale ou continue) dès lors que ces derniers soient enregistrés au RNCP[2] ou délivrés par une branche professionnelle.
- Possibilité d'obtenir la totalité d'un titre ou d'un diplôme
- Durée d'expérience professionnelle préalable passant de 5 (dans le cadre de la VAP) à 3 ans
- Reconnaissance des compétences professionnelles acquises dans des activités sociales ou bénévoles, droit ouvert aux intérimaires, prise en compte des études supérieures à l'étranger
- Application aux diplômes et titres professionnels, à ceux de l'enseignement supérieur délivrés par l'Etat, aux titres et certifications émanant d'organismes de formation consulaire ou privé ainsi qu'à ceux issus de branches professionnelles et figurant sur une liste de la CPNE[3]
- Précision des modalités d'organisation des jurys pour l'enseignement supérieur

De la VAP à la VAE, bilan et nouvelles orientations

Il apparaît que la VAP n'a connu qu'un succès limité. C'est sans doute aussi ce qui a poussé au développement et à la création de la VAE. Plusieurs raisons à cela :
Tout d'abord, la VAP ne permettait d'obtenir qu'une partie d'un diplôme. Désormais, c'est la totalité d'un diplôme ou d'un titre qui peut être obtenu sur la base de la validation des acquis de l'expérience. Le champ des diplômes et des titres accessibles s'est considérablement élargi puisque la VAE vise les diplômes et les titres professionnels ou techniques qu'ils soient scolaires, universitaires, consulaires ou de branches.

Deuxièmement, les conditions reliées à la durée et la nature de l'expérience ont profondément évolué. L'expérience professionnelle préalable diminue en terme de durée, passant de 5 ans à 3 ans. Cette expérience peut avoir été obtenue de façon continue ou discontinue. La nature de l'expérience s'ouvre et se diversifie. L'expérience professionnelle, rémunérée ou bénévole en rapport avec l'objet du diplôme visé est potentiellement utilisable. La validation d'études supérieures accomplies, notamment à l'étranger, peut être demandée.

Enfin, entre la VAP à la VAE, l'évolution de fond voulue n'est pas négligeable. Il s'agit maintenant de mettre davantage l'accent sur les compétences métiers plutôt que sur un référentiel de connaissances. La notion de compétence est donc au cœur de la démarche VAE. C'est l'expérience qui permet de développer, de mettre en œuvre et de justifier des compétences. La volonté d'étendre à la VAE les activités salariées ou non salariées, exercées de façon continue ou non permet de mettre l'emphase sur la dimension « expérience » en lien direct avec l'approche « compétence ». Il apparaît important de bien différencier la « connaissance » de la « compétence ». Si d'un côté la maîtrise d'une compétence soutend la possession de la connaissance afférente, d'un autre côté posséder une connaissance n'implique pas nécessaire la maîtrise de la compétence qui peut y être reliée ou en découler. En effet, une compétence peut se définir comme une combinaison de ressources individuelles (connaissances, aptitudes, qualités, savoirs faire, valeurs et autres caractéristiques individuelles), elle implique toujours plus que des connaissances et est contextuelle.

[1] A cet effet l'article L. 900-1 du code du travail est complété par l'alinéa suivant qui résume l'esprit et la volonté du législateur : « Toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valider les acquis de son expérience en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'une qualification figurant sur une liste établie par la commission paritaire nationale de l'emploi de branche professionnelle, enregistrés dans le répertoire national des certifications professionnelles visé à l'article L. 335-6 du code de l'éducation ».

[2] RNCP : Répertoire National des Certifications professionnelles

[3] CPNE : Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi

Dans le cadre de la VAP, il était notamment apparu que les acteurs du monde de l'entreprise étaient restés à l'écart d'un dispositif relevant pour eux davantage de l'Etat ou de l'éducation nationale. Les partenaires sociaux avaient, sur le principe de la VAP, manifesté un intérêt assez marqué. Cherqui Houot (2001, p. 112) souligne que le MEDEF avait souhaité « engager un mode de responsabilisation des acteurs, entreprises et salariés par le co-investissement dans la formation ». Finalement, ce qui pouvait principalement distinguer les positions des partenaires sociaux, ce fut la place que l'Etat devait jouer dans la mise en œuvre de la validation ? Pour la CGT, par exemple, l'Etat devait rester un acteur incontournable.

Du côté des employeurs, la VAP avait séduit sur le principe. Mais pratiquement, le peu d'intérêt manifesté par le secteur des entreprises souligne à nos yeux une nouvelle fois une double problématique française par rapport aux domaines de la compétence et de la connaissance. D'une part, les entreprises n'incluent encore que peu dans leurs prérogatives la notion d'apprentissage tout au long de la vie malgré les intentions annoncées. Si développement des connaissances et/ou des compétences il y a, ceci ne touche que la formation professionnelle interne liée à l'entreprise et le plus souvent validée en interne. Le reste (développement des connaissances, validation d'expériences acquises à travers d'autres qualifications ou dans d'autres contextes professionnels) demeure l'attribut du salarié, en est rapport avec ses choix personnels et/ou son employabilité future. Tout est donc reporté vers le secteur de l'éducation très structuré et aux multiples niveaux de qualification et de diplômes. La démarche des salariés est considérée comme personnelle et devra être menée le plus souvent de façon autonome par l'intéressé en rapport avec le secteur de l'éducation. Les demandes de salariés désirant rentrer dans un processus de formation continue constituent des parcours longs et périlleux et leur reconnaissance lors de la réintégration du poste n'est pas toujours à la hauteur des espérances des candidats à l'aventure. D'autre part, les secteurs de l'éducation et celui des entreprises sont toujours marqués en France par une segmentation forte, les deux univers s'observant et ne nouant que des contacts épisodiques. Une tradition de méfiance reste apparemment la référence, l'un reprochant à l'autre des approches trop théoriques et peu appliquées, l'autre considérant que le manque de lien entre les connaissances diffusées et le développement des compétences en situation professionnelle. Cependant, une forte impulsion mise sur l'apprentissage depuis le milieu des années quatre vingt dix en reprenant les traits caractéristiques du modèle allemand a permis de tisser des liens nouveaux et de changer les perceptions. Il faudra cependant encore plusieurs années pour rapprocher et faire dialoguer deux univers qui se sont mal compris. Le relatif échec de la VAP vient donc d'une part de la presque totale ignorance du processus et de ses possibilités par le monde des entreprises. L'incitation à l'accès au diplôme externe demeure du secteur de l'éducation voire de l'individu dans une démarche personnelle.

Dans la même veine mais pour des raisons différentes, du côté de l'éducation nationale, on avait observé un engouement plutôt mitigé pour la VAP. Selon le ministère de l'éducation, seulement 16000 personnes avaient bénéficié de la VAP en 2001. L'université Paris 11 soulignait que, par rapport aux dispositions instituées en 1984-85, la VAP 1992 est « beaucoup plus difficile car elle exige une analyse précise des compétences des candidats en terme de modules de formation ». L'université Lille 3 reprochait de son côté à la VAP d'avoir été « détournée de son but premier, la validation des études l'emportant sur la validation de l'expérience professionnelle »[4]. Le secteur de l'éducation montrait alors quelques réticences et difficultés à rentrer dans l'investigation de compétences développées dans le monde des entreprises. Chacun était resté dans son cœur d'activité : les institutions de l'éducation dispensant principalement des connaissances et du savoirs pouvaient la valider à travers un diplôme. Pour ce qui est des compétences et de l'expérience, leur reconnaissance relevait du secteur professionnel.

2. La VAE comme composante de la responsabilité sociale des entreprises : enjeux, opportunités et limites de l'approche

2.1 Quel contenu et quelle approche pour la RSE ?

Il apparaîtrait que la notion de RSE, en vogue en Europe et en France depuis une dizaine d'années est un concept ou une approche qui aurait pris son appel aux Etats-Unis dans les années cinquante. Si l'initiative de l'approche semble revenir à Bowen (1953), les débats nords-américains autour de l'éthique et du rôle social puis sociétal de l'entreprise dans son environnement ont fait cheminer le concept jusqu'à lui donner un sens opérationnel et pratique

[4] Voir sur ces aspects « Les universités face à la VAE (1e partie) » dans La lettre de l'étudiant, n° 672 du 3 mars 2003, pp. 4-6

(Gendron, 2000 ; Ballet & de Bry, 2001 ; Igalens & Joras, 2002 ; Gond & Mullenbach-Servayre, 2003 ; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004).

Le cas de la France, longtemps à l'écart de l'approche anglo-saxonne de responsabilisation de l'entreprise, mérite de poser une question centrale : l'arrivée puis l'ancrage de la RSE dans le paysage des entreprises français tient-il de la situation locale ou n'est-ce qu'une version réaménagée d'une vague managériale et entrepreneuriale venant d'outre atlantique ? Deux pistes de réponses nous sont proposées par Gond & Mullenbach-Servayre (2003). D'une part, on peut être amener à penser que la RSE n'est que la réminiscence de la notion d'éthique apparue suite aux événements sociaux apparus dans les années soixante. Une autre perspective d'explication revient à attribuer les origines de la RSE en France dans une importation suite l'affirmation d'une « dimension morale puritaine » illustrée par une vague éthique d'un nouveau genre.

Pourtant il apparaît que cette importation, si elle a eu véritablement lieu, n'a pu s'ancrer en terrain totalement infertile. (Gond & Mullenbach-Servayre, 2003; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). En témoignent les luttes sociales qui ont caractérisé l'histoire des entreprises en France depuis l'avènement de l'ère industrielle, les échanges et réflexions sur le rôle citoyen et social de l'entreprise. La RSE incarnerait un instrument de régulation sociale visant à solutionner ou à modérer les contradictions et en apportant des pistes de solution dans le cadre des problèmes sociaux, sociétaux et écologiques des entreprises. Les contradictions du système capitaliste ayant survécu à la « victoire » du bloc capitaliste sur le bloc communiste incarné par la chute de l'URSS, il s'agit de trouver des instruments nouveaux de légitimation. La RSE en serait un pour un modèle capitaliste dominant, agissant sur trois niveaux, le niveau institutionnel, le niveau organisationnel et le niveau individuel.

Les pays européens ont su développer leur vision propre et une approche quelque peu différente de l'approche nord-américaine en terme de RSE. En particulier, le Livre Vert de la Commission des Communautés Européennes (2001) présente la RSE autour de trois axes : (1) l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes les parties prenantes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, etc.), (2) la satisfaction aux obligations juridiques applicables, (3) l'investissement dans le capital humain et l'environnement. Cette approche stipule donc de s'intéresser aux relations de l'entreprise avec l'ensemble des parties prenantes. Le terme sociétal[5] semble ainsi plus approprié dès lors que l'on traite de RSE.

Dès lors que l'on traite des préoccupations sociales, de l'investissement dans le capital humain, surgissent les interrogations légitimes des spécialistes du champ des ressources humaines. Que sont au juste ces préoccupations sociales, jusqu'où l'entreprise doit t-elle se sentir « préoccupée » ? L'investissement dans le capital humain, notion légitimée par une approche faisant passer l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines relève t-elle de pleine manière de la responsabilité de l'entreprise ?

2.2 La VAE : un objet possible dans les objectifs de RSE des entreprises en France

Si l'on revient à la définition adoptée par la Commission Européenne dans son « Livre vert », on peut noter l'importance mise sur la dimension humaine dans les organisations comme en témoigne la nécessaire prise en compte des préoccupations sociales et écologiques des collectivités humaines. Cette orientation diverge avec l'approche nord-américaine qui met exclusivement l'emphase sur les enjeux sociaux extérieurs à l'entreprise (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004).

Dans cette perspective, les analystes et les chercheurs dans le domaine de la GRH en France tendent tout naturellement à inclure dans la RSE des entreprises leur rôle vis-à-vis des ressources humaines, des hommes et des femmes qui évoluent dans ces organisations. Si les RSE prend en considération toutes les parties prenantes en action, on peut alors en effet considérer que l'ensemble de la politique et surtout des pratiques de GRH sont inclues dans une démarche de RSE. On peut considérer que toutes les catégories de personnes sont concernées, quel que soit leur contrat de travail : CDI, CDD, CDII, intérimaire, stagiaire, apprenti, etc. En ce qui concerne le champ des pratiques de gestion des ressources humaines, on fait un lien immédiat avec l'organisation du travail et les conditions de travail, les statuts d'emploi, la politique de gestion des carrières. On peut aller jusqu'à toucher des domaines comme l'employabilité comme le soulignent Igalens & Joras (2002).
Dès lors qu'un domaine de GRH comme l'employabilité s'inscrit dans la RSE des entreprises, la question de l'intégration de la VAE se pose en d'autres termes.

[5] Le terme « sociétal », plus significatif à nos yeux que le terme « social » concernant le concept de RSE est défini comme ce « qui se rapporte aux divers aspects de la vie sociale des individus » Larousse, 1997.

Nous avons vu que les entreprises, étaient dans la majorité des situations, restées en retrait par rapport à la VAP. Le nouvel élan donné par le législateur via la VAE porte un message fort : la nécessite d'une prise de conscience sociétale vis-à-vis de difficultés que connaissent les populations pas ou peu diplômées où ne possédant pas les diplômes ou le niveau de diplôme adéquat pour accéder aux niveaux ou aux responsabilités professionnelles visées ou attendues. Qui sont les acteurs visés par cette orientation ? Principalement, les acteurs sociaux et sociétaux concernés ou étant de part leur situation ou leur raison d'être des incontournables. Les populations à qui la VAE est destinée sont bien sûr les premières visées. Mais ces dernières ne seront pas en mesure d'aller conquérir les diplômes espérés sans une implication d'entités spécifiques. Les institutions délivrant les diplômes de tous niveaux, appartenant à l'éducation nationale sont les premières concernées. Sans elles, rien ne peut aboutir. Les organismes publics ou privés spécialisés en GRH et plus spécifiquement dans les domaines des compétences, de l'emploi et de l'employabilité ont également un rôle à jouer pour susciter, accompagner et soutenir les candidats à un processus de VAE.

Mais à nos yeux, les entités ayant un rôle clé sont les entreprises. Il est possible de distinguer plusieurs raisons à cela.

Premièrement, les politiques et les pratiques de GRH commencent à considérer que le développement et l'accompagnement de l'employabilité constitue un avantage compétitif. L'univers de concurrence accru que connaissent la majorité des secteurs professionnels montre encore une fois l'intérêt d'attirer, de fidéliser mais aussi de garder les meilleurs éléments. Une politique de GRH orientée vers des objectifs à long terme se révèle un des meilleurs atouts des entreprises. Les pratiques à court terme et ponctuées d'à coups sont tentantes dès lors que les actionnaires dictent leur désirs. Mais, les prises de recul montrent que ce n'est pas forcément l'orientation la plus rentable à long terme. Les ressources humaines évoluent dans un processus d'acquisition de connaissances et d'expérience et donc à terme de compétences qui est lent et exigeant. Développer l'employabilité est un gage de succès dans une optique de long terme. La VAE rentre pleinement dans cette logique. Il s'agit donc pour l'entreprise, à côté des processus désormais connus et maîtrisés de formation continue et de reconnaissance de l'expérience à l'interne de rentrer dans la logique de reconnaissance de l'expérience à l'externe par l'accession aux diplômes nationaux.
Deuxièmement, si la VAE est un processus long et exigeant pour le candidat « livré » à lui-même, l'entreprise à beaucoup à gagner à l'accompagner. Il permettra au candidat à un diplôme d'entamer sa démarche avec un soutien moral, la mise à disposition de moyens internes ou externes en terme d'accompagnement pour la mise à jour de l'expérience, l'identification des compétences, la rédaction du document de synthèse, la préparation à la soutenance. Un candidat « soutenu » est un candidat qui demeure performant dans ses situations de travail. Mais c'est aussi pour l'entreprise une opportunité afin de mieux cerner les compétences réellement détenues, les pistes d'orientation, l'élaboration de parcours professionnels et gérer les carrières. Il apparaît que bien des entreprises ne soupçonnent pas les potentiels et la qualité des expériences antérieures développées par leurs salariés. Ces aspects sont quelque peu mis à jour lors des processus de recrutement. Puis, ils sont très vite oubliés car tout est centré sur l'activité présente. Les entretiens annuels d'évaluation, lorsqu'ils existent, ne traitent bien souvent que du connu et du proche. La réflexion des candidats à la VAE, une fois le processus terminé et le diplôme obtenu est unanime. Ils soulignent la force de la démarche en terme de connaissance de soi-même, de son potentiel et des compétences détenues. En effet, la VAE demande aux candidats un travail d'introspection et un travail sur soi-même que peu de salariés ont l'occasion d'effectuer dans une vie professionnelle. C'est sans aucun doute une démarche qui va bien au-delà du bilan de compétences.

Enfin, dans une troisième perspective, il nous semble que la VAE propose aux entreprises un instrument ou un levier de gestion des ressources humaines particulièrement puissant. Si la formation continue à l'initiative de l'employé et soutenue par l'employeur permet sur une période plus ou moins longue d'apporter à l'entreprise un potentiel de connaissances et de compétences nouvelles, de gérer l'accession à des postes exigeants des niveaux de diplômes spécifiques, la VAE possède l'avantage de capitaliser sur le déjà acquis, de le transformer en diplôme et aussi d'effectuer des gains en terme de temps et de performance. La flexibilité et l'adaptabilité étant les maîtres mots dans de nombreux secteurs d'activité, la VAE permet à l'entreprise de réagir de façon extrêmement ciblée par rapport à l'éventail des diplômes accessibles. Le facteur temporel est aussi à prendre en considération. L'absence d'un salarié pendant un an est à exclure. Le processus VAE va se dérouler en quelques mois sans absence du poste. Seules des périodes pour l'introspection et la constitution du dossier devront être libérées.

Validation de l'expérience, bilan sur les compétences acquises dans les domaines professionnel et extra professionnel, introspection, obtention d'un diplôme, voilà ce que la VAE apporte à la gestion des ressources humaines, aussi bien dans sa dimension stratégique que pratique.

Conclusion

Ce papier avait pour objectif de replacer la notion de préoccupation sociale des ressources humaines comme élément fort et pleinement constitutif d'une démarche de RSE. Si les politiques de gestion des ressources humaines et les actions sociales des entreprises sont les moyens ou les aspects les plus visibles de ces démarches, il apparaît à nos yeux que la préoccupation en terme d'employabilité est importante. Si la dimension à long terme et volatile du développement de l'employabilité peut minorer les actions des entreprises en la matière, il nous apparaît clairement que les entreprises les plus responsables au sens où on l'entend en Europe seront celles qui s'investiront dans des actions d'éducation et de diplômation. Le cas de la VAE en France nous semble être une porte d'entrée à l'observation et à la réflexion. S'il apparaît que le législateur offre aux entreprises à travers la VAE un levier de RSE, la démarche de ces dernières reste encore timide. Les facteurs, nous l'avons souligné, sont de natures historique et contextuelle. La suite de notre démarche doit nous amener à étudier des cas d'entreprises ajoutant la VAE au « catalogue » de leurs actions imposées ou pro-actives en terme de RSE. Nous pourrons mesurer les raisons réelles de la démarche, les freins et obstacles manifestes et le cheminement de la RSE dans leurs politiques.

Bibliographie

ANDRIEU, S. 2004. « VAE : l'académie de Bordeaux réorganise son dispositif de validation après des « erreurs »… », Dépêches n°43790, L'AEF, 27 mai.

AMADIEU, 1999. « La responsabilité sociale de l'entreprise », In Duff, *Encyclopédie de la gestion et du management*. Paris: Dalloz, p.1080-1083.

BALLET, J.; DE BRY, F. 2001. *L'entreprise et l'éthique*. Paris : Seuil.

BESSY, CH. 2000. « La certification des compétences professionnelles : l'expérience britannique », Document de Travail, n°01, mai.

CESI. 2003 « Guide d'accompagnement du dossier de demande de validation des acquis de l'expérience », Groupe CESI

CAPRON, M., QUAIREL-LANOIZELÉE, F. 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris : La Découverte.

CHERQUI HOUOT, I. 2001. *Validation des acquis de l'expérience et universités* – Quel avenir ? Paris : L'Harmattan

BOWEN, H.R. 1953. *Social responsabilities of the businessman*. New York, Harper & Row.

CNPF. 1998 « Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles », Journée internationales de la Formation, tome 6, CNPF, Paris

DAROUX, G. 2004.« La validation des acquis de l'expérience dans une formation d'Ingénieur en Partenariat », 7e Biennale de l'Education et de la formation APRIAF-INRP 14-17 avril, http://www.inrp.fr/Acces/Biennale/7biennale/Contrib/longue/7109.pdf

GENDRON, C. 2000. « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale ». UQAM : Cahiers du CRISES, N°0004, collection des cahiers de recherche.

GOND J.-P., MULLENBACH-SERVAYRE, A. 2003. « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, N°205, 2003.

IGALENS, J., SCOUARNEC, A. 2001. « La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure ». Revue Gestion des Resources Humaines, n°40, avril-juin.

IGALENS J ; JORAS, M. 2002. *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : Editions d'Organisation.

IGALENS, J. 2004. *Tous responsables*. Paris : Editions d'Organisation.

LABRUFFE, A. 2003 « Management des compétences. Construire votre référentiel », Paris : AFNOR.

LACROIX M-C. 2002. « La validation des acquis de l'expérience », Séances Plénières au Conseil Economique et Social de Bourgogne, Commission n°5, 25 juin.

LEPINEUX, F. 2003. « Dimension stratégique de la RSE et cohérence interfonctionnelle », *La Revue des Sciences de Gestion*, N°205, 2003.

REYNAUD, J.-D. 2001. « Le management par les compétences : un essai d'analyse ». Sociologie du Travail, pp. 7-31, n°43.

ZARIFIAN, PH. 2001. Le modèle de la compétence. Paris : Editions Liaisons.

La GRH peut-elle réconcilier les dimensions économiques et sociales de la performance ? L'avenir d'un pari.

Jean-Yves SAULQUIN
Professeur
Groupe ESCEM
jysaulquin@escem.fr

La performance de l'entreprise, comme objectif supérieur, reste un sujet majeur des recherches en GRH. En mettant l'accent sur l'importance du facteur social, sa nécessaire prise en compte par les dirigeants, son aspect systémique, sa portée stratégique, nombreux sont les auteurs qui voient dans les principes et pratiques de GRH des gages de performance.
La GRH est souvent présentée comme le territoire du compromis entre les logiques économique et sociale de l'organisation. Cette perception a-t-elle un sens ? Peut-on confier un tel mandat à la GRH ?
A l'instar de nombreux chercheurs, nous avons mené des recherches sur les impacts économiques de la gestion sociale. Au delà des corrélations constatées entre certaines pratiques et des indicateurs de performance, nous nous interrogeons dans cet article sur la pertinence du modèle conceptuel dominant qui sert de cadre à nos questions de recherche, sur le rôle assigné à la GRH et sur la nature du discours en GRH.

Dans une première partie, nous reviendrons sur l'approche multidimensionnelle de la performance et sur les conflits qui naissent de l'absence de vision partagée sur sa définition.
Comment les dirigeants et les salariés perçoivent-ils la performance ? Quelles sont les pratiques sociales mises en œuvre dans certaines organisations ? Y a-t-il des pratiques qui influencent, plus que d'autres, la performance organisationnelle ? Nous répondrons à ces questions, à la lumière des résultats obtenus dans nos recherches sur ce sujet.
Dans deuxième partie, nous nous demanderons si les logiques économique et sociale sont compatibles et si, au bout du compte, nous ne faisons pas fausse route en voulant les réconcilier grâce au vecteur de la GRH. Cette interrogation nous permettra de souligner les pièges et les limites rencontrées par le chercheur dans sa quête des systèmes sociaux performants.
Devons-nous croire à nos propres démonstrations ? La conclusion mettra en doute les hypothèses et le modèle selon lesquels un « bon » manager, grâce à des politiques sociales adaptées, possède le pouvoir d'intégrer les intérêts des différents acteurs dans l'organisation et de rapprocher performances économiques et sociales. Le salarié cherche-t-il à s'insérer dans cette voie harmonieuse ? Le dirigeant est-il l'acteur clé qui peut exercer cette régulation ? Peut-on, au final, réduire les divergences d'intérêts entre le salarié et l'organisation ?

1. La performance et ses relations avec la GRH

Les travaux de recherche qui traitent des perceptions de la performance concluent à une nécessaire représentation multi-critères de cette notion. La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par un seul indicateur (le profit), en raison de la focalisation des gestionnaires sur les problèmes internes et du poids des propriétaires dans le processus de décision. Peut-on encore avancer que la question de la mesure de la performance se résume au seul niveau d'enrichissement de l'actionnaire ? Cela pourrait entraîner, par exemple, la démotivation des salariés ; or il est probable que ceux-ci jouent un rôle actif dans la création de valeur. Pour Charreaux (1998) la réponse est claire : « si l'entreprise crée de la valeur, c'est qu'elle est à même de disposer de compétences clés non facilement imitables, par exemple d'un savoir-faire qui « s'incarne » plus vraisemblablement dans le capital humain ou organisationnel que dans le capital financier ».
Ce point de vue justifie la diversité des critères de performance que l'on rencontre dans les entreprises. Par ailleurs, si on accepte l'hypothèse de divergences des objectifs des participants à l'organisation, on conçoit mieux la difficulté à évaluer la performance organisationnelle, on perçoit aussi les nombreux conflits qui peuvent naître de la définition des critères de performance. Sur quels critères s'accorder ? Comment les mesurer ? Quelles seront les conséquences collectives ou individuelles des résultats obtenus ?

1.1. Peut-on définir la performance ?

Ce concept possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. Pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail ; et pour un client, la qualité des services rendus. La multiplicité des approches possibles en fait un concept sur déterminé, et curieusement, il demeure indéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation.
La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle est définie par ceux qui vont utiliser l'information, elle n'a d'importance (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va faire. Elle reste une affaire de perception, et c'est pour cela que, dans les moments difficiles, les individus s'affrontent sur ce qu'elle est.
Dès lors, peut-on considérer que la performance est un outil de motivation ? Elle apparaît effectivement comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial, mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant. Elle contribue parfois à justifier les licenciements, et elle s'inscrit par suite contre la motivation.
Au nom de la compétition économique, ce concept n'a-t-il pas des effets pervers ? La performance est un mythe rationalisateur, mais peut-on faire autrement dans le contexte économique français ? Pour Dejours (1998), la guerre économique est un mythe qui permet de tout justifier, y compris l'injustice sociale. Au nom de la compétitivité, les salariés adoptent une posture de résignation face au chômage et à l'exclusion. Ainsi, la mobilisation trouverait sa source d'énergie, non dans l'espoir d'un bonheur, mais dans la colère contre la souffrance et l'injustice, et elle serait alors davantage réaction qu'action.
La performance se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Toutes les composantes n'ont pas la même importance. Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut, à un stade particulier de son évolution, ou en selon la personnalité de son dirigeant, ou sous le poids des contraintes, donner la priorité à telle ou telle dimension. Si l'intérêt du concept naît de sa représentation globale, il est cependant fréquent que les critères de rentabilité économique et financière, de productivité, occupent une place centrale. Il existe sans doute une hiérarchie entre les composantes de la performance, et l'importance constatée de la dimension économique semble refléter la rationalité économique de l'organisation ; mais quand cette composante domine les représentations de la performance, elle entraîne par la même un affaiblissement de ce concept.

Le rôle fondamental des ressources humaines est affirmé dans la plupart des discours sur la performance, mais il ne semble pas que la mise en œuvre des innovations sociales épouse la force des déclarations. Les intentions ne seraient donc pas suivies d'effets. Est-ce par calcul ou tout simplement parce qu'il est impossible d'expliquer clairement les mécanismes complexes qui font des pratiques sociales des leviers de la performance ?

1.2. La dimension sociale dans les modèles et les discours sur la performance

Pourquoi les chercheurs et les praticiens voient-ils les ressources humaines comme une source d'avantage compétitif ? Quelle place accordent-ils au facteur social dans l'évaluation de la performance ?

En 1994, Pfeffer observe que les sources d'avantages compétitifs viennent de la technologie, les brevets, les économies d'échelle, et/ou la protection des marchés, bien qu'il soit difficile d'obtenir une position privilégiée dans ces domaines et même si tout avantage obtenu par une entreprise peut être plus facilement copié que par le passé. Alors que l'importance de ces facteurs clés de succès déclinent, l'avantage tiré de la gestion active des ressources humaines augmente, parce que les capacités organisationnelles assises sur les connaissances des employés sur les produits, les processus, les clients et les fournisseurs sont très difficiles à copier.

Doit-on pour autant penser que les pratiques sociales sont efficaces dans toutes les situations ? Contrairement aux écrits et aux croyances, il apparaît à Pfeffer (1994, 1998, 1999) que les pratiques de management efficaces sont parfois des marottes, sont difficiles à comprendre ou qu'il est difficile de savoir pourquoi elles marchent, et sont plutôt contingentes à la stratégie particulière d'une organisation[1].
Ainsi, il y a une relation entre la stratégie et les pratiques de ressources humaines, mais la relation est loin d'être parfaite. La manière dont une firme développe ces pratiques variera, semble-t-il, en fonction de sa stratégie, de sa technologie spécifique et de son marché.
Arthur (1992) a mené une étude sur les aciéries américaines qui conclut qu'une stratégie basée sur l'avantage par les coûts réduit le besoin et l'intérêt du management de s'engager dans le développement de telles pratiques, en comparaison avec des firmes qui suivent une stratégie de différenciation dépendante de la flexibilité, la qualité et la variété.
Une stratégie par les coûts pourrait donc se satisfaire d'approches managériales classiques. Une telle conclusion peut être acceptée, mais avec des réserves. Bien qu'il soit peut être vrai que certains types de stratégies nécessitent un fort investissement dans les pratiques sociales, il n'est pas impossible que ces mêmes pratiques aident aussi les firmes à suivre d'autres stratégies comme la réduction des coûts. Les observations de Pfeffer (1994) sont sur ce point édifiantes. Environ 10% des firmes qui suivent une stratégie de réduction de coûts maximisent ces pratiques. Environ 40% des industries qui suivent une stratégie de différenciation ont un système de gestion sociale inadapté (réduction des coûts sociaux).

Il serait difficile de trouver une seule entreprise qui utiliserait toutes les pratiques sociales dites « performantes », et qui les développerait avec la même intensité. Il faut encore souligner qu'une entreprise peut utiliser toutes ces pratiques et perdre de l'argent, ou en utiliser peu, voire pas du tout, et être profitable.
Dans le même ordre d'idée, il est possible d'être performant pendant un certain temps en ne faisant rien de tout cela, voire même le contraire. A court terme, baisser les salaires, les niveaux des qualifications et manager par la « terreur » peut produire des résultats temporaires.

Les praticiens, dans leur ensemble, se disent plutôt favorables aux innovations sociales qu'ils perçoivent comme des moteurs de performance. De leur côté, les théoriciens nous enseignent que la relation GRH/performance est une relation complexe, dont les mécanismes sont difficiles à décrypter. Citons, à cet égard, le récent bilan sur tente ans de recherche effectué par une équipe de l'IAE de Paris (Allouche et alii, 2004) qui montre que toutes les études consacrées au lien GRH/performance « ne prouvent pas de façon irréfutable le propos qu'elles soutiennent ».
C'est à l'examen de cette relation que nous consacrons la prochaine section, en y apportant les éclairages de nos propres études.

1.3. Retour critique sur trois études terrain : enseignements et limites

Dans une tentative de classement des travaux de recherche sur les systèmes de GRH performants, Dyer et Reeves (1995) voient se dégager trois grands courants de pensée :

- le premier courant assimile la performance organisationnelle au résultat de « recettes » en matière de GRH, généralisables quelle que soit l'organisation ;
- le second plaide pour l'alignement entre le management social et la stratégie. Le résultat des pratiques de GRH serait un facteur essentiel de succès de l'entreprise ; la performance des salariés tiendrait largement à leur aptitude et leur motivation, aussi faut-il utiliser des pratiques susceptibles de favoriser ces qualités ;
- le troisième courant prône une combinaison de pratiques qui serait plus efficace que des pratiques prises individuellement. Certaines configurations environnementales nécessiteraient des « paniers » de pratiques adaptées pour faciliter à la fois l'ajustement interne et l'ajustement par rapport au marché. Il existerait ainsi des idéaux types, c'est à dire des cohérences entre des pratiques, et ces combinaisons fonctionneraient d'autant mieux qu'elles seraient adaptées à des choix stratégiques.

[1] Pfeffer (98) retient sept pratiques sociales dominantes utilisées par les entreprises performantes : la sécurité de l'emploi, la sélectivité à l'embauche, la politique de hauts salaires, la paye au mérite et l'information sur la participation financière, l'organisation du travail en équipes avec décentralisation de la prise de décision, la formation et le développement des compétences, l'augmentation des symboles d'égalité.

Le foisonnement des études réalisées dans ces trois directions ne permet pas de bien comprendre les mécanismes grâce auxquels les décisions en matière de GRH créent la performance (Becker et Gerhart, 1996).
Les résultats obtenus permettent seulement d'avancer que la performance est de plus en plus considérée comme dépendante de l'implication des salariés, que la cohérence interne des pratiques est perçue comme un facteur essentiel de succès, que la congruence entre ces pratiques et la stratégie est jugée cruciale (Whifield et Poole, 1997).

Posant l'hypothèse qu'il existait un lien positif entre pratiques de GRH et performance, nous avons étudié la nature et l'intensité de cette relation dans trois enquêtes. Elles reposent sur des perceptions internes et ont été menées auprès de publics différents : des directeurs de services socio-sanitaires (Saulquin, 1998, 2000a), des salariés d'établissements financiers français (Saulquin, 2000b), puis étrangers (Saulquin, 2000c).
Dans ces trois recherches, nous avons retenu la même méthodologie : questionnaires administrés en face à face à 40 directeurs d'établissements dans la première étude, à 55 salariés dans la deuxième, et à deux groupes de 30 salariés cadres pour la troisième étude. Dans la continuité de nos précédents travaux, ces recherches ont concerné des activités de services.
Nous nous sommes appuyés sur une synthèse réalisée par Delery et Doty (1996) sur les systèmes de GRH performants. Ces auteurs ont montré que sept pratiques (prises individuellement ou assemblées) ont des effets positifs sur la performance organisationnelle ; ils ont testé et vérifié la relation positive de ces variables à la performance dans les trois modèles dominants précités (le modèle universel, le modèle de la contingence, le modèle combinatoire). Les systèmes performants seraient ainsi caractérisés par les critères suivants : l'existence de plans de carrière intéressants, la politique de formation mise en place dans l'organisation, la prise en compte des performances individuelles, la sécurité de l'emploi, le souci de faciliter la participation des salariés (initiatives, décisions), la gestion des emplois et des qualifications, la participation financière aux résultats.
Nous avons mesuré l'application de ces pratiques auprès des différentes populations et testé la relation entre le niveau d'implication en matière de GRH et le niveau de performance perçue dans leurs organisations. Le tableau ci-après propose un résumé des résultats obtenus auprès des différents publics interrogés sur l'intensité des pratiques sociales et sur la représentation de la performance.

Synthèse des résultats de trois études GRH/performance

POPULATIONS INTERROGEES	**DIRIGEANTS SERVICES SOCIO-SANITAIRES**	**SALARIES SERVICES FINANCIERS**	**SALARIES SERVICES ETRANGERS**
DIMENSIONS PREMIERES DE LA PERFORMANCE	. valeur des ressources humaines . efficience économique = gestion des moyens et qualité du service	. pérennité de l'organisation = objectif de qualité du service et recherche d'un management mobilisateur	. pérennité de l'organisation = objectif de qualité du service et développement des employés
PRATIQUES DE GRH 1 – Pas du tout	Participation aux résultats		
2 – Peu	Plan de carrière	Participation aux résultats	Participation aux décisions
3 – Moyen	Gestion des emplois	Gestion des emplois Participation aux décisions Prise en compte performances	Prise en compte performances Participation aux résultats
4 – Plutôt	Prise en compte performances Politique de formation	Plan de carrière Politique de formation	Plan de carrière Gestion des emplois
5 – Tout à fait	Emploi garanti Participation aux décisions	Emploi garanti	Emploi garanti Politique de formation
RELATION GRH / PERFORMANCE	Relation positive	Relation non significative	Relation positive
VARIABLES CLES	Participation aux décisions Prise en compte performances	Participation aux décisions	Participation aux décisions

En effectuant des régressions linéaires multiples sur nos trois échantillons, nous avons trouvé une relation positive entre les pratiques sociales existantes et la performance organisationnelle dans deux études.
Dans la première étude, menée auprès de directeurs d'établissements socio-sanitaires, le management des ressources humaines se caractérise par l'absence d'intéressement, une politique timide relative aux plans de carrière, une gestion des emplois moyenne, une réelle participation aux décisions, un emploi garanti. La prise en compte des performances individuelles et la politique de formation y sont apparemment développés.

Dans les deux autres études menées auprès de salariés, il est intéressant de relever :

- d'une part, une forte similitude sur la combinaison des pratiques pour chacun des groupes ;
- d'autre part, des disparités importantes quant aux niveaux d'application de chaque pratique.

Pour les salariés interrogés, le management des ressources humaines se caractérise par une participation aux résultats peu développée, par une prise en compte des performances individuelles, une participation aux décisions et une gestion des emplois moyennes, et par une politique de formation et des plans de carrières plutôt développés. Quant à la garantie de l'emploi, elle semble une pratique bien ancrée.
L'intéressement aux résultats, la participation à la prise de décision et la prise en compte des performances individuelles sont des pratiques où l'implication du management est jugée moins importante que pour les autres pratiques. Les salariés semblent revendiquer plus de sollicitation et une reconnaissance qui ne soit pas simplement la salaire mensuel et la protection de l'emploi.

Dans le contexte d'établissements de services, l'objectif de qualité des prestations, garant de pérennité, est unanimement partagé par tous les acteurs interrogés, qu'ils soient dirigeants, salariés cadres ou non.
Mais si des salariés accordent la primauté à la *pérennité de l'organisation*, des dirigeants affichent la *valeur des ressources humaines* et *l'efficience économique* comme facteurs premiers. La divergence de vue doit sans doute beaucoup aux responsabilités différentes des acteurs. Même si les dirigeants orientent leurs actions vers la recherche du profit et voient les pratiques sociales comme des coûts, ils savent aujourd'hui que les ressources humaines sont source d'avantage compétitif. Leurs discours sur la performance traduit bien cette conviction que le travail est un facteur de production spécifique, difficile à copier et susceptible d'améliorer la position concurrentielle.
Il y a là une question éthique : la GRH instrumentale se vit comme une charge d'exploitation, la GRH au niveau du discours s'affiche comme un avantage concurrentiel. Sans remettre en cause l'authenticité des propos tenus par les dirigeants sur la valeur des ressources humaines, on ne peut que constater une rupture au niveau du passage à l'acte. La vision prospective ne résiste pas au choc provoqué par la traduction budgétaire des innovations sociales.
Parallèlement, les salariés interrogés semblent attendre un management mobilisateur avec des pratiques plus impliquantes. Nos résultats montrent des carences en matière de prise en compte des performances individuelles et de participation à la prise de décision, et cela est encore plus marqué chez les non-cadres (Saulquin, 2000b).
Affirmer que des salariés aspirent à un management mobilisateur peut sembler une évidence, mais ce n'est pas une réalité vécue par les individus que nous avons interrogés. Le discours des salariés nous laisse penser que les dirigeants surestiment leur capacité à mobiliser leurs équipes et ne développent pas assez d'efforts dans ce sens.
Comment résoudre cette difficulté ? Il faut peut-être y voir le nouveau mandat confié à la GRH dont parle Ulrich (1998). Pour l'auteur, la GRH pourrait devenir un allié dans l'exécution de la stratégie, un agent du changement permanent, un « champion » qui draine la mobilisation des salariés.

Mais pourquoi les dirigeants feraient-ils ces efforts ? Si on se place du point de vue du dirigeant, Taylor était sans doute efficace. Il est le fondateur de l'actuelle GRH, tout en restant sa principale référence négative (Brabet, 1993). Les auteurs classiques, puis ceux de l'école des Relations Humaines, ont eu le mérite de replacer l'homme au centre de l'organisation et se sont interrogés sur les pratiques de gestion qui modifiaient les comportements, en quête de systèmes qui permettraient d'optimiser la production et d'améliorer dans le même temps la motivation des salariés. Dans la tension qui oppose la vision capitaliste (résumée par la performance financière) et la vision socialiste (performance sociale), Taylor cherchait une troisième voie. Recherchant lui aussi un nouveau type d'organisation plus performant, le psycho-sociologue Kurt Levin a démontré expérimentalement que, dans certaines conditions, un style de direction démocratique (participation à la vie de groupe et suggestions plus qu'ordres) améliore la productivité et la qualité (Rojot, 1997). Existe-t-il un modèle qui puisse réconcilier l'économique et le social ?

Notons encore l'association avec le facteur *stratégie* est fréquente dans les recherches et les discours, suggérant ainsi que la GRH possède inévitablement une dimension stratégique.
Mais ceci ne cache-t-il pas des points de vue différents ? La GRH est-elle stratégique dans la mesure où elle définit des actions pour adapter l'organisation à l'environnement externe ? Est-elle stratégique parce qu'elle

reste l'apanage des dirigeants ? Est-elle stratégique encore parce qu'elle prend en compte les contextes socio-politiques et les jeux de pouvoir entre acteurs ?
Quel que soit le parti pris, l'habit stratégique semble devoir permettre de renforcer le pouvoir des dirigeants, de rendre légitime les décisions sociales, de faire accepter des mesures de changement par les salariés.
Au nom de la stratégie, comme au nom de la pérennité, la gestion des ressources humaines, instrument du pouvoir, ne se veut-elle pas moralisatrice ? Pour la GRH, la quête de la performance provoque une tension entre sa finalité économique et sa « vocation » sociale. La performance conduit l'organisation à adopter une morale économique qui peut parfois signifier une immoralité sociale (Marmuse, 1997).

2. La GRH est-elle le territoire de l'impossible compromis ?

Le problème de la GRH n'est-il pas de proposer une vraie coalition ? En France, la question des délocalisations, relayée par les discours des gouvernants et des médias, montre à quel point la responsabilité sociale des entreprises devient une préoccupation majeure dans notre pays. La performance s'obtient par les employés, elle semble devoir revenir à ces mêmes acteurs.
Ainsi, Kochan et Osterman (1994) appellent à une coalition entre salariés, patronat, gouvernement et communauté académique pour obtenir des politiques et des pratiques sociales axées sur des gains partagés entre tous les partenaires de la firme. A l'instar de leurs travaux (qui ne concernaient que des firmes américaines) nous constatons en France, malgré les discours, de timides innovations au niveau des pratiques sociales. Comment expliquer ce paradoxe ?
Notons tout d'abord que les nouveaux modes d'organisation du travail réclament de nouvelles compétences, alors que les entreprises affrontent un risque classique sur le marché du travail. En favorisant la formation de leurs salariés, nous savons qu'elles courent le risque de les voir partir chez leurs concurrents.
Ensuite, sous la pression du marché boursier, les dirigeants mettent davantage l'accent sur l'horizon à court terme et limitent leurs investissements dans des actions aux retombées difficiles à mesurer comme la réorganisation du travail et la formation. Autrement dit, l'objectif reste prioritairement la création de valeur au seul bénéfice de l'actionnaire.
De plus, notre tissu économique est fait de petites et moyennes entreprises qui manquent de capitaux et dégagent de faibles marges. Elles peuvent difficilement prendre les risques inhérents à des changements en matière d'organisation du travail. Ensuite, le chef d'entreprise a rarement le temps suffisant pour concevoir et réaliser des investissements sociaux.
Enfin, un taux de chômage élevé et une main d'œuvre peu qualifiée freinent l'intérêt des dirigeants à adhérer à un système de profits partagés.

2.1. Peut-on séparer performance économique et performance sociale ?

Pour les économistes, la question de l'efficacité industrielle est traitée par la rationalisation du travail. Cela conduit, pour Veltz (2000), à deux croyances fausses : premièrement à une vision linéaire et continue de l'efficacité, à laquelle on associe l'idée d'optimisation, deuxièmement à « une séparation entre des logiques d'efficacité pures - technico-économiques - et des formes sociales plus ou moins contingentes avec lesquelles les premières devraient composer ».
Il semble que nous vivions encore sur ces référentiels structurants notre perception des organisations. La comptabilité analytique n'est-elle pas fille du taylorisme ? Beaucoup de manuels et de techniques de gestion sont à l'évidence toujours imprégnés de cette vision classique assise sur la rationalisation du travail. La sphère de l'efficacité n'est pas seulement industrielle, il existe une imbrication forte entre l'économique et le social. D'une part les formes sociales sont modelées par les schémas d'efficacité économique, et d'autre part, le monde de la production fait partie intégrante du tissu social.

Au bout du compte, la performance n'est-elle aujourd'hui que performance financière ? Il semble que nous puissions dire qu'elle doit être *au minimum* financière.
Le droit des affaires pose le principe que l'objectif de la firme consiste à maximiser la satisfaction de l'actionnaire qui supporterait seul le risque (financier) final en cas de faillite. Ceci a pour conséquence que l'obtention de ressources financières, l'accès aux marchés de capitaux, sont les préoccupations principales des dirigeants et produisent une structure de gouvernement et une distribution du pouvoir interne qui reflète la prédominance des réactions du marché financier aux décisions et aux actes des directions générales. Par suite, les ressources humaines ne pèsent pas lourd, et les cadres en GRH ont généralement moins de pouvoir que les autres cadres de l'organisation au plan hiérarchique.
Si la performance doit rémunérer le risque, on doit se poser la question de savoir qui supporte quel risque ?

Est-ce l'actionnaire, comme le prétend la théorie économique classique ?
La perte d'emploi et ses conséquences familiales et sociales, le choc affectif lié à la fermeture d'un site où tel ouvrier a investi sa force de travail et tout son engagement personnel, ne sont-ils pas des traumatismes aussi forts pour le salarié que ceux supportés par l'actionnaire ?
De plus, l'actionnaire ne peut-il pas « gérer » son risque plus facilement en diversifiant ses placements pour le minimiser ? Le partage du risque semble moins accessible au salarié.
Le dirigeant lui même, en qualité de salarié, supporte ce même risque. Mais n'est-il pas supérieur dans la mesure où il peut perdre de la crédibilité sur le marché du travail des dirigeants. Que reste-t-il de sa réputation de bon manager ?
Le sacrifice des exclus de la croissance est un sacrifice dont on ignore la limite dans le temps, qui semble accepté par ceux qui ne le subissent pas, qui semble profiter plus aux structures qu'aux individus, et qui semble de plus en plus déséquilibré entre les détenteurs du capital et les fournisseurs du travail.

Marx accordait la primauté au capital humain, Keynes la donnait au capital financier. Si nous acceptons le principe que l'argent est le moyen que les hommes se sont donnés pour faciliter les transactions et rémunérer l'actionnaire, le salarié, le dirigeant, n'acceptons nous pas, de fait, que la performance de l'entreprise soit *avant tout* le profit ?
La plupart des outils d'évaluation utilisés par les dirigeants reposent aujourd'hui sur un étalon monétaire, parce qu'ils visent prioritairement à mesurer la performance financière. Le recours à un étalon monétaire ne condamne-t-il pas définitivement la mesure des progrès sociaux ?
Il nous semble que la responsabilité des analystes financiers est grande sur ce point. Leurs discours sont porteurs d'enjeux forts pour les acteurs du marché, dès lors qu'ils prétendent fournir des normes pour les décisions d'investissement. Faute de pouvoir objectiver la performance de l'entreprise autrement que par des indicateurs dictés par la logique de profit, ils confortent la représentation économique dominante de la performance. Pour corriger cela, il suffirait que l'entreprise donne des signaux sociaux à son environnement. La théorie du signal prédit que les variations de dividendes ont un contenu informatif. Pourquoi des augmentations de dépenses de formation ne constitueraient-elles pas un « bon » signal quant aux perspectives de l'entreprise ? La presse spécialisée rapporte que les investisseurs refusent l'immobilisme social et certains indicateurs sociaux ont, déjà, un contenu informatif pour les observateurs.
La GRH peut certainement intervenir dans le jeu pour proposer des indicateurs qui pèsent sur le marché financier. Aujourd'hui, le critère premier reste la rentabilité, mais en seconde place viennent le management social, l'éthique et même l'environnement. Il y a là une opportunité pour la GRH, mais n'oublions pas les difficultés et les réserves qui entourent la construction de normes sociales.

2.2. Sommes-nous dans une impasse ?

Il semble difficile de faire le lien entre les pratiques sociales et la performance. Si tel est le cas, pourquoi les praticiens et les théoriciens cherchent-il encore à établir une relation GRH/performance ?

Il y a sans doute le besoin de certitudes qui pousse l'homme à chercher des repères visibles, facilement compréhensibles ... mais incomplets. Mais la GRH peut-elle se plier à des exigences quantifiées, les phénomènes sociaux peuvent-ils être expliqués par des simplifications outrancières ?
Ce besoin est peut-être davantage celui des responsables d'entreprise, des médias, des partenaires financiers, qui se satisfont de raisonnements, interprétations et représentations réductrices. Pour Morel (1992), la pensée en management est pauvre, non seulement parce que beaucoup tirent profit d'une pensée simplificatrice, mais aussi parce que beaucoup croient « dur comme fer » à certains raisonnements et utilisent des sources d'information peu fiables. Nous sommes là dans des raisonnements de la connaissance ordinaire. Pour l'auteur, il y a un cercle vicieux : la connaissance ordinaire défectueuse engendre l'urgence parce qu'elle entraîne de fausses interprétations, qui génèrent par suite de nouvelles crises (urgences), qui en empêchant la réflexion et l'analyse accroissent le mal de la connaissance ordinaire. Les conflits sociaux ne sont-ils pas souvent la conséquence d'analyses défaillantes ?
Des ingénieurs, des cadres, des observateurs extérieurs qui, dans leur domaine d'expertise multiplient les précautions scientifiques, vont abandonner cette rigueur dès qu'il s'agit de faits humains, et vont se reposer sur la « magie » du discours.

Il y a encore le rôle que jouent les chercheurs en GRH dans cette quête de la performance. En investissant un champ de la gestion, en créant des débats ne contribuent-ils pas à institutionnaliser une discipline ?
Comme les sciences de gestion, la GRH progresse de manière cumulative, à partir des résultats de recherches antérieures. Une fois le chemin ouvert, il semble que le chercheur connaisse une forme de « dépendance du sentier » (Van de Ven, 1999). Etre légitime, implique de se conformer aux normes, règles, procédures et conventions acceptées par les autres. En devenant éligible dans ce concert de publications qui se protège par des remparts de légitimité et de conformité, on finit, au

bout du compte, par participer à l'institutionnalisation de la GRH.
On peut toutefois objecter à ces propos que la connaissance - en général - est une forme d'institution.

Par ailleurs, en produisant un corps de connaissances normatives, la GRH semble s'inscrire davantage dans une approche instrumentale et managériale plutôt que dans une approche relationnelle. Alors nous nous demandons si elle ne restreint pas son objet et sa capacité explicative, d'autant que les connaissances produites constituent sont des outils d'action et en même temps des communications légitimantes.
La connaissance produite et légitimée en GRH va constituer un instrument au service du manager, de par les pratiques qu'elle permet de développer, mais aussi parce que le discours qu'elle autorise est un outil de communication légitimant.

Quelle est la nature du discours en GRH ? Le concept de performance n'est-il pas le fondement d'une vision idéologique du fonctionnement de l'entreprise ?
Les discours en GRH sur le mythe du consensus, la cohérence et l'harmonie, avec l'accent mis sur la motivation et l'implication des acteurs ne participent-ils pas à une vision idéologique de l'entreprise où on aurait gommer toutes les contradictions et tous les conflits ?
Le culte de l'excellence, la convergence de tous les participants vers les buts normés de l'organisation, ne sont-ils pas des idéaux qui masquent des préoccupations sur les finalités individuelles et le sens du travail ?
Brabet (1993) avance qu'avec la métaphore de l'entreprise - organisme vivant, la performance a été naturalisée. La logique mis en œuvre pourrait se résumer ainsi : l'entreprise « a pour fonction de survivre et de se développer en produisant le plus efficacement possible dans un environnement hostile, face auquel les membres doivent se solidariser et se plier aux orientations définies par un noyau stratégique. Si l'entreprise doit survivre, c'est parce qu'elle est efficace ; si le consensus doit exister, c'est pour que l'entreprise soit efficace ; l'environnement oblige l'entreprise à l'efficacité ».
La GRH, quand elle simplifie par trop l'analyse des intérêts et comportements des acteurs, quand elle veut rendre rationnel ce qui ne l'est pas (fantasmes, agressivité, folie, poids de l'affectif, inconscient,…), ne passe–t-elle pas à côté de l'essentiel ? Ne vient-elle pas, implicitement, renforcer le culte de l'entreprise et magnifier le rôle du manager ?

Enfin, quand nous parlons de GRH, de quoi parlons-nous précisément ? Le territoire est vaste et les problèmes abordés multiples. Il nous semble que la GRH se définisse à la fois par rapport aux acteurs (ressources humaines), aux politiques (dirigeants, DRH), et aux pratiques (approches instrumentales dans lesquelles nous nous sommes davantage inscrits).

Parce que la GRH agit sur un construit social porteur d'enjeux, les praticiens et les théoriciens éprouvent constamment le besoin de rationaliser, de légitimer des pratiques sociales qui sont explicitement orientées vers le changement et la performance.
Alors les « bonnes pratiques » ne sont-elles pas celles que l'on souhaitait mettre en œuvre ? ou encore les pratiques majoritairement répandues ? ou encore celles des entreprises qui ont une réussite médiatique ?
Au nom de la performance, sorte d'exigence naturelle, la GRH va influencer la réalité sociale et organisationnelle, et elle participe en définitive à une transformation du statut des acteurs dans l'entreprise.

Conclusion : faut-il remettre en cause notre modèle conceptuel ?

Dans un effort de synthèse des différents courants de recherche en GRH, Brabet (1993) propose un classement des productions en trois grands modèles. Les caractéristiques de nos différents travaux nous permettent de nous situer assez fidèlement dans le « modèle de l'arbitrage managérial ». Ce modèle se distingue par : « la mise en relief des dimensions politiques de l'organisation, des zones de convergence, mais aussi de divergence entre les intérêts des acteurs, et donc par la représentation des enjeux sociaux, organisationnels et individuels comme potentiellement conflictuels. Mais cette divergence affirmée et qu'il s'agit d'arbitrer, est conçue comme parfaitement réductible dans le long terme. Un bon management des ressources humaines permet justement (…) d'intégrer l'ensemble des enjeux ».
Dans cette représentation, l'acteur clé est le dirigeant dont toutes les décisions sont supposées comporter des implications en matière de GRH. Les pratiques sociales visent la démocratisation des relations, le développement des compétences et la prise de responsabilités. Il faut sans doute y voir une conception humaniste des acteurs salariés capables d'un épanouissement personnel en harmonie avec le progrès de l'entreprise. A long terme, performance économique et performance sociale se retrouvent.

Les hypothèses sur lesquelles repose cette modélisation soulèvent un certain nombre de critiques.

Au niveau individuel, on suppose que le salarié poursuit des objectifs économiques mais qu'il recherche aussi l'épanouissement personnel avec le développement de ses capacités et la quête de responsabilités. Cette vision de l'individu raisonnable, paisible, capable de négocier, cherchant l'harmonie avec autrui est-elle réaliste ? Si on prend en compte la complexité des processus psychologiques et sociaux et notamment l'agressivité humaine, le parti pris humaniste est moins évident[2]. Nous avons soutenu (conforté par les discours salariaux) que les pratiques impliquantes étaient gage de performance. Cela se vérifie-t-il dans les entreprises qui ont promu de telles innovations sociales ?
Au niveau de la nation, est-il possible, dans un système capitaliste de concilier performance financière et performance sociale ? La pérennité de l'organisation (sous entendu le profit) est-elle compatible sur un marché concurrentiel, avec les finalités sociétales ? Si oui, comment expliquer le phénomène des délocatisations ? Le marché possède t-il le pouvoir de réguler systématiquement les finalités économiques et sociales sur le long terme ? Le progrès possède t-il ces deux faces ? Qu'en pensent les demandeurs d'emploi ?

L'hypothèse d'une convergence d'intérêts (qui traduit l'espoir du bien être individuel et collectif et la performance financière de la firme) est-elle justifiée ? Peut-on accepter l'idée que l'on puisse « canaliser » les différents membres de l'organisation vers un but commun ? Que reste-t-il alors des finalités, enjeux, intérêts divergents dont sont porteurs tous les acteurs ? Accepte-t-on aussi facilement d'étouffer ses objectifs propres, même si le gestionnaire aménage favorablement les situations et enjeux dans des processus de négociation ?

Au niveau de l'entreprise, y a-t-il un acteur clé (le dirigeant) qui possèderait plus qu'un autre le pouvoir d'impulser le changement ? Certes, il occupe sur l'organigramme une place centrale, mais d'autres acteurs peuvent être moteurs premiers ou freins puissants dans tel processus d'évolution. Ce peuvent être des professionnels (experts), mais encore les pouvoirs publics, ou les syndicats, voire les actionnaires. Peut-on dire qu'il existe, de façon permanente, un (même) acteur clé ?
Comme dans de nombreux travaux, nous acceptons l'idée que le dirigeant puisse changer les choses. Toutefois, cette hypothèse est contredite dans la théorie de l'écologie des populations portée par Aldrich, Hannan et Freeman. Elle implique en effet que les dirigeants n'ont aucun impact direct sur le sort de l'organisation, quelles que soient leurs actions, que l'inertie structurelle rend largement similaires, puisque l'environnement décide souverainement et au hasard (Rojot, 1997).

En d'autres termes, la complexité des rapports humains dans le fonctionnement des organisations est-elle gérable ? La divergence des intérêts est-elle réductible par le manager qui partagerait les responsabilités ?
Au bout du compte, le discours managérial sur la performance ne serait-il qu'une tentative de (fausse) conciliation entre progrès économique et progrès social, entre l'intérêt de l'organisation et l'intérêt du salarié ?

Bibliographie

ALLOUCHE, J. ET ALII, « Les performances de l'entreprise », *Personnel,* n°450, juin 2004.

D'ARCIMOLES, C.H., *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, nécessité et pertinence du bilan social*, Economica, 1995.

ARTHUR, J., « The link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimils », *Industrial and Labor Relations Review*, n°45, 1992.

BECKER, B. ET GERHART, B., « The impact of human resource management on organizational performance : progress and prospects », *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°4, 1996.

BRABET, J., *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Economica, 1993.

CHARREAUX, G., « La mesure de performance des entreprises », *Banque et Marchés*, n°34, mai-juin 1998.

DEJOURS, C., *Souffrance en France*, Editions du Seuil, Paris, 1998.

DELERY, JOHN E. ET DOTY, D. HAROLD, « Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic, contengency, and configurational performance predictions », *Academy of Management Journal*, Vol 39, n°4, 1996.

DYER L. ET REEVES, T., « Human resource strategies and firm performance : what do we know and where do we need to go ? », *The international Journal of Human Resource Management*, septembre, 6 :3, 1995.

FREUD, S., *Malaise dans la civilisation*, Paris, PUF, 13e édition, 1994.

[2] Freud (1994) rappelle que « l'homme est en effet tenté de satisfaire son besoin d'agression aux dépens de son prochain, d'exploiter son travail sans son consentement, de s'approprier ses biens, de l'humilier, de lui infliger des souffrances … ».

KOCHAN THOMAS A. ET OSTERMAN P., *The mutual gains enterprise, forging a winning partnership among labor, management, and government*, Harvard Business School Press, Boston, Massachussets, 1994.

MARMUSE, C., « Performance », dans *Encyclopédie de Gestion*, Economica, 2e édition, 1997.

MOREL, C., « Le mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise », *Gérer et Comprendre*, septembre 1992.

PFEFFER, J., *Competitive Advantage through People : Unleashing the Power of the Work Force*, HBS Press, 1994.

PFEFFER, J., « Seven practices of successful organizations », *California Management Review*, Berkeley, Hiver 1998.

PFEFFER, J., « Putting people first for organizational success », *The Academy of Management Executive*, Ada, mai 1999.

ROJOT, J., « Théorie des organisations » dans *Encyclopédie de Gestion*, Economica, 2e édition, 1997.

SAULQUIN, J.Y., « Gestion des ressources humaines et performance des services », *Actes du 5e séminaire international de recherche en management des activités de service*, IAE d'Aix-Marseille, mai 1998.

SAULQUIN, J.Y., « Gestion des ressources humaines et performance des services : le cas des établissements socio-sanitaires », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n°36, juin 2000a.

SAULQUIN, J.Y., « Pratiques de GRH et relations à la performance, perceptions salariales et perceptions managériales », *Actes du Congrès ASAC-IFSAM*, Montréal, juillet 2000b.

SAULQUIN, J.Y., « Pratiques de GRH comparées et performance : perceptions salariales dans des activités de services », *Actes du Congrès de l'AGRH*, ESCP-EAP, novembre 2000c.

ULRICH, D., « A new mandate for human ressources », *Harvard Business Review*, Boston, janvier-février 1998.

VAN DE VEN, ANDREW H., « Nous n'avons encore exploré qu'une faible partie de notre champ de recherche », Interview dans *Revue Française de Gestion*, n°125, septembre-octobre, 1999.

VELTZ, P., *Le nouveau monde industriel*, Editions Le Débat, Gallimard, 2000.

WHITFIELD, K. ET POOLE, M., « Organizing Employement for High Performance : Theories, Evidence and Policy », *Organization Studies*, 18/5, 1997.

L'Audit social de la RSE un nouveau défi pour les entreprises roumaines

Adriana SCHIOPOIU BURLEA
Professeur
Université de Craiova, Roumanie
aburlea2000@yahoo.it
aburlea@central.ucv.ro

Sorin DOMNISORU
Maître de conférences
Université de Craiova, Roumanie
domnisoru@central.ucv.ro

Aujourd'hui, lors des échanges internationaux pour la mise en valeur du concept de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), les entreprises roumaines doivent prendre en compte la responsabilité sociale de manière de plus en plus formelle.

1. Le contexte de la Responsabilité Sociale d'Entreprise en Roumanie

La Commission européenne a inscrit comme axe majeur de son action à venir, la question de la responsabilité sociale des entreprises et de la vérification des bonnes pratiques.
Le livre vert de juillet 2001 affirme la nécessité de développer l'audit social, ce qui suppose l'existence d'un corps d'auditeurs sociaux spécialisés, conduisant des missions d'audit selon des règles et une déontologie professionnelles.
Dans cet contexte, la Roumanie doit prendre en consideration l'objectif stratégique[1] défini, en 2000, à Lisbonne et se soucier de la responsabilité sociale des entreprises.

En effet, celle-ci peut apporter une contribution positive à la performance économique et sociale des entreprises. Confrontées à des défis technologiques, économiques et sociaux dans le contexte d'une économie de marché, les entreprises roumaines commencent à réaliser la nécessité de personnaliser les pratiques de gestion des ressources humaines et de l'audit social, malgré l'absence de réglementations claires concernant l'audit social dans la législation roumaine.
Pour mettre en valeur les bénéfices de la responsabilité sociale de l'entreprise, La Roumanie doit parcourir une série d'étapes préliminaires présentées ci-dessous :

1) la mise en place du cadre réglementaire et législatif adéquat afin de définir une base équitable, à partir de laquelle les pratiques socialement responsables peuvent être développées ;
2) La conscientisation des pouvoirs publics et des entreprises sur l'importance primordiale de la promotion des concepts de la responsabilité sociale ;
3) Assurer le lancement de centres pilotes pour la formation des spécialistes dans le domaine de la responsabilité sociale ;
4) La configuration d'une nouvelle relation entre l'Etat, les organisations locales de travailleurs et les entreprises.

[1] « L'économie de l'Union européenne doit devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale »

Les entreprises de l'Union Européenne et les multinationales délocalisent leurs activités en Roumanie, du fait du prix de la main d'oeuvre et de la proximité des lieux de production.
Malheureusement en Roumanie, il n'y a pas suffisamment d'auditeurs formés sur le terrain aux méthodes d'audit social.
Or ces missions ne peuvent être accomplies que par des auditeurs locaux, formés et encadrés par des chefs de missions issues des pays donneurs d'ordre.
L'apport déterminant de l'auditeur social réside dans une analyse économique des phénomènes sociaux qui affectent la vie de l'entreprise.

2. Le rôle de l'audit social de RSE dans les entreprises roumaines

Herman KAHN a mis en évidence par "La méthode des scénarios"[2] l'implication des salariés dans l'action d'identification des tendances externes et d'anticipation des tendances qui peuvent influencer l'entreprise.
Les frontières bien delimitées, entre l'entreprise et l'environnement externe, sont en cours de disparition à mesure que les concurrents deviennent des partenaires et les fournisseurs sont impliqués dans le processus d'innovation.
Les évolutions économiques ont changé le rôle d'audit social dans l'entreprise (figure 1) :

- Durant la période passée de l'économie de production, le capital de l'entreprise était déterminant, et donc le rôle d'audit social était pratiquement inexistant ;
- A présent, dans une libre économie de marché, l'audit social assure la pérennité de l'entreprise ;
- Dans la future économie des connaissances, l'audit social de RSE, basé sur le capital humain et environnemental, sera pratiqué par des entreprises performantes.

L'audit social de RSE n'est pas synonyme de contrôle. L'investigation ou l'intrusion dans la vie de l'entreprise, peut être définie au contraire comme un processus complexe, créateur de valeur et innovant, qui utilise à la fois :
- les informations concernant les relations de l'entreprise avec ses salariés, ses partenaires d'affaires, l'environnement,
- les stratégie d'affaires, qui permettent aux entreprises de transmettre les derniers bénéfices aux autres générations.

L'audit social de RSE n'est pas seulement un outil mis en place pour aider le pouvoir décisionnel de l'entreprise, il est un processus qui peut créer de manière simultanée, des valeurs économiques, sociales et environnementales afin d'éviter ou au moins minimiser le préjudice du capital économique, social ou naturel.
Le diagnostic émis par l'auditeur social sert de base à la recherche d'améliorations et à la mise en œuvre de recommandations.
Ces recommandations peuvent prendre en considération le fait que la performance économique est influencée positivement par l'engagement des salariés et par leur habileté à générer des nouvelles connaissances.
Dans le Livre Vert est spécifié le fait que : "Un nombre croissant d'entreprises européennes promeuvent leurs stratégies de responsabilité sociale en réponse à une série de pressions sociales, environnementales et économiques."[3]
Les pressions sont utiles afin de conduire les entreprises à investir dans leur avenir et d'espèrer que l'engagement volontaire contribuera à accroître leur rentabilité.
La liaison qui existe entre l'audit social de RSE et la performance économique peut conduire a une nouvelle trajectoire dans l'évolution des concepts et techniques d'audit social de RSE dans les entreprises roumaines.
A l'occasion d'une mission d'audit social dans une entreprise roumaine, nous avons constaté une série de difficultés liées à la gestion des ressources humaines et également, une étroite liaison entre la sécurité du travail et la qualité de la production. (voir figure 1 page suivante).

A présent, la Roumanie a besoin:

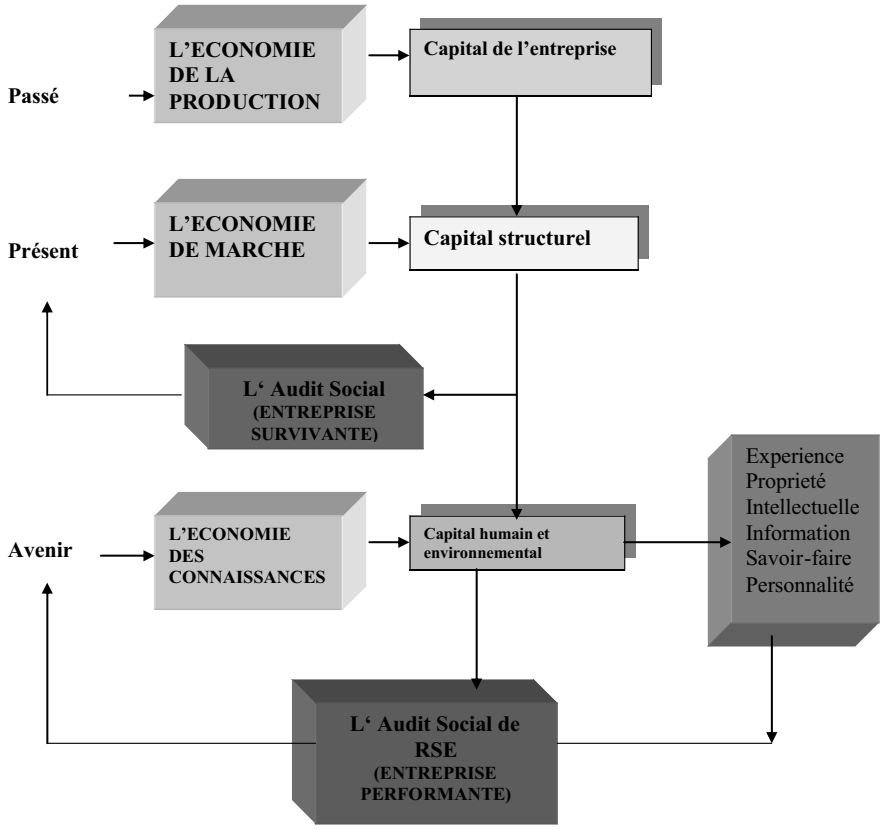
- D'un véritable accompagnement en matière d'assistance technique, et d'un transfert d'outils et de méthodes d'audit social de RSE.
- Un souci permanent d'assurer la cohérence entre les stratégies définies au niveau national et le cadre de référence défini au niveau international.

Des initiatives multiples se développent pour inciter les entreprises à se doter d'un code de conduite et à valoriser leurs résultats au moyen de labels sociaux. La fiabilité et la cohérence de ces évaluations sont encore loin d'être assurées.

[2] KATZ D, KAHN R.(1966) : «The Social Psychology of Organizations», Wiley, New York.

[3] Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Communautés européennes, 2001, p.4

Figure 1.
Le rôle de l'audit social de RSE dans une entreprise



3. La liaison l'audit social de RSE les ressources humaines stratégiques[4] performance économique

Les mouvements technologiques rapides, et l'utilisation sur une grande échelle des conquêtes de l'informatique, justifient la nécessité d'élaboration d'une stratégie qui développera la capacité des entreprises à gérer efficacement et valoriser de manière créative les ressources humaines.
L'utilisation éfficace du talent et l'experience des ressources humaines peut conduire a **la réduction des différences de productivité entre les entreprises.**
Les managers représentent une categorie distincte pour les ressources humaines stratégiques[5] qui doit :

- disposer d'une pensée stratégique concretisée dans la capacité de percevoir et de comprendre les tendances rapides de changement du milieu, les opportunités de marché, les menaces de la concurrence, les points faibles et les points forts de l'entreprise ;

- être en mesure de piloter le changement – il doit avoir la capacité de communiquer une vision attractive et stimulatrice de la stratégie de l'entreprise et de susciter la motivation et l'adhésion des partenaires pour la réalisation des innovations et pour le devéloppement de l'esprit de l'entreprise ;

[4] MURRAY J., (1998): «Les codes de conduite des entreprises et les normes du travail» dans l'ouvrage publié sous la direction de R. Kyloh: Maîtriser le défi de la mondialisation: vers un projet syndical, document de travail du Bureau des activités pour les travailleurs (BIT).

[5] Les ressources humaines stratégiques d'entreprises sont les catégories de personnel qui :
- détiennent les fonctions clés dans l'entreprise. Leur remplacement est très difficile ;
- disposent de connaissances théoriques et pratiques et de certaines compétences qui sont difficiles à former ;
- par leur départ, risquent de produire un déséquilibre important dans la structure organisationnelle de l'entreprise ;
- possèdent et véhiculent des informations vitales pour l'entreprise.

[BURLEA SCHIOPOIU A., « Management des ressources humaines. Théorie et pratique », Edition Universitaria, Craiova, pp.12-14.]

- posséder une capacité relationnelle qui est concrétisée par la possibilité d'établir des liaisons avec des réseaux complexes de partenaires et d'exercer une certaine influence sur les personnes dont la coopération est nécéssaire à l'entreprise mais sur lesquelles ils n'ont pas une autorité formelle (leaders de produits, clients, autorités gouvernementales à tous les niveaux - local, regional, national - et les groupements d'intérêts dans différents pays).

Les managers auront la mission de réaliser, de piloter et de devélopper des alliances stratégiques afin de conserver les ressources humaines stratégiques, véritable défi pour l'avenir.
Les managers sont des acteurs principaux dans l'élaboration et la mise en place d'un système efficace de la responsabilité sociale, parce qu'ils sont capables de :
- mesurer les effets de leur propre style de management sur l'équipe, sur leurs salariés, sur l'environnement ;
- modifier, perfectionner et adapter la manière de prendre les décisions et de déléguer l'autorité, rendre compte de l'impact social et environnemental de leurs activités ;
- s'impliquer efficacement dans la résolution des conflits ;
- orienter les subordonnés vers des résultats tangibles et vers une performance économique réelle ;
- devélopper les capacités d'adaptation et d'influence ;
- réaliser des actions fonctionnelles et opérationnelles dans la sphère du management des ressources humaines.

L'audit social de RSE et un processus qui peut aider a **l'identification des catégories stratégiques de personnel** en fonction :
- des systèmes de description et d'évaluation des fonctions,
- des méthodes d'évaluation de la performance et du potentiel de l'individu,
- des valeurs de référence qui servent de guide pour les ambitions personnelles et permettent l'assurance du succès pour l'entreprise basée sur une stratégie concurrentielle et un système intégré de la responsabilité sociale,
- des capacités de succés et des qualités individuelles des salariés dans un milieu fluctuant et concurrentiel,
- de la qualité des ressources humaines stratégiques de la concurrence,
- de l'offre des ressources humaines qui existe sur le marché du travail.

La flexibilité de la structure organisationnelle est déterminée, à la fois par la mobilité des ressources humaines, et par les instruments de mesure de performance utilisés pour établir la carte des postes stratégiques.

Le plan de devéloppement des compétences doit permettre la consolidation des capacités individuelles et la satisfaction des exigences stratégiques de l'entreprise.
L'entreprise disposant du personnel capable de se réorienter rapidement vers les activités efficaces, pourra faire face, avec succès, aux stratégies offensives de la concurrence.

En raison des pressions économiques croissantes auxquelles elles sont soumises, les entreprises sont obligées de :
- réduire les termes d'adaptation aux besoins du marché
- et d'imposer des cycles courts de planification de besoins en ressources humaines.

La complexité des responsabilités et des compétences des salariés dans les postes stratégiques nécessite :
- une motivation spécifique,
- des contrats de travail personnalisés,
- l'existence d'un plan de carrière tant au niveau des départements clés, que pour l'ensemble de l'entreprise,
- l'établissement de règles économiques très strictes qui devront être impérativement respectées dans le cadre du management des salariés.

Une grande attention devra être accordée individuellement à chacune de ces ressources.
L'accent sera mis sur l'aspect stratégique des étapes de la carrière et sur l'implication personnelle de chacun afin de réaliser le lien entre avancement et performance économique.

L'absence d'une très forte motivation (professionnelle et sociale) conduira à :
- l'apparition d'un certain opportunisme,
- la diminution de la loyauté des salariés ;
- l'absence d'engagement rationnel du personnel pour le succès de l'entreprise ;
- l'impossibilité d'atteindre des niveaux supérieurs de performance économique.

Un autre aspect **de l'audit social de RSE** se réfère **aux méthodes de conservation du personnel stratégique dans l'entreprise.**
L'entreprise, par sa responsabilité sociale doit prendre les mesures de protection afin de conserver ses ressources humaines stratégiques, et les situer dans un lieu peu accessible à la concurrence.
Pour cela, l'entreprise doit disposer de points de référence internationaux et des codes de conduite[6] qui permettent de découvrir et de garder les ressources humaines avec un potentiel très élevé.

[6] Loi no. 7/2004 concernant le Code de conduite des functionnaires publiques.

L'application de normes sociales dépassant les obligations juridiques fondamentales dans le domaine de la formation, des conditions de travail ou des relations entre les managers et les salariés, peut avoir des effets directs sur la performance économique.

Chaque entreprise va developper sa propre vision de la responsabilité sociale, en fonction de sa conception des relations de pouvoir qui existent en son sein et de ses relations avec la société civile.
La motivation associée à la culture, la formation et les connaissances personnelles impliquera des compétences génériques (moins fortement developpées) qui seront mises en pratique de façon efficiente au sein de l'entreprise.
Des mesures adéquates pourraient inclure l'éducation et la formation tout au long de la vie, la responsabilisation du personnel, une amélioration de l'information dans l'entreprise, un meilleur équilibre entre le travail, la famille et les loisirs, une plus grande diversité des ressources humaines, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrière des femmes, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat, ainsi que la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle et de la sécurité de l'emploi.Tous les éléments spécifiés antérieurement, doivent conditionner les comportements des individus et les compétences personnelles, mais aussi la performance économique.
Les traits dominants attachés à chaque source de motivation sont présentés ci-dessous :

a. Le désir de perfectionnement qui présume :

- la préférence pour les risques prévisibles ;
- le désir d'être le seul responsable de ses résultats ;
- la préoccupation pour une formation continue ;
- un intérêt pour l'innovation et l'efficience.

b. La préoccupation pour la réalisation d'un climat favorable pour le travail en équipe est reflétée par :

- une grande réceptivité pour les facteurs affectifs dans les relations du travail ;
- l'aptitude à établir et maintenir des relations amicales.

c. Le désir d'être influent:
- le désir d'impressionner les collègues;
- les possibilités d'influencer les collègues et leur intérêt personnel et général;
- la préoccupation pour une bonne réputation.

Les motivations personnelles orientent et influencent les comportements professionnels.
Elles se traduisent par des points forts et des points faibles sur le plan des ressources humaines stratégiques.
Les ressources humaines stratégiques, grâce aux compétences et aux aptitudes cumulées, sont considérées comme étant des facteurs vitaux pour la réalisation d'une performance supérieure.
Pour réduire les risques et les charges liés à la formation continue des ressources humaines stratégiques, on peut utiliser la méthode e-learning qui présente des avantages :
- réduire considérablement les coûts nécessaires pour la formation (jusqu'à 50 % de réduction) ;
- le personnel stratégique peut être formé au sein de l'entreprise par un système interactif ;
- la véracité des solutions qui sont proposées permettent l'organisation de cursus de formation continue personnalisés et adaptés ;
- conduire à l'optimisation des comportements individuels, du climat de travail et de la performance collective ;
- developper l'esprit de travail en équipe, ce que réduira, dans une mesure considérable, le risque de la mobilité professionnelle ;
- favoriser les ressources humaines qui atteindront les meilleures performances et qui ont un potentiel élevé ;
- réduire le coût marginal de la formation continue. Pour J.M. PERETTI[7] « l'importance des enjeux et des attentes en matière de formation justifie le développement d'audits ».

L'investissement dans la formation professionnelle est très fortement motivé par la valeur économique créée par la valorisation du potentiel du facteur humain.
Indifféremment des méthodes de formation utilisées par l'entreprise, le but de l'activité de formation doit consister dans le développement des compétences personnelles.

L'efficacité du rapport dépenses de formation/résultats des ressources humaines stratégiques peut être affectée par :
- le phénomène de mobilité accrue des ressources humaines qui ont de plus amples connaissances théoriques et pratiques nécessaires dans les domaines du sommet de l'économie mondiale ;
- la fiabilité relative d'un système adéquat de recrutement, d'embauche et de motivation des salariés. Ce phénomène est similaire au déséquilibre aigü du marché du travail, entre la demande et l'offre de travail qualifié supérieur.

La relation d'Investissement en Salariés IS) Investissement dans l'Environnement (IE) a comme résultat une augmentation de la productivité, la croissance de la qualité de la production, et une nouvelle image dans le milieu des affaires.
Cet investissement est perçu de manière erronée comme un luxe par certaines entreprises, mais elle ne doit pas être considerée strictement comme une dépense.

[7] PERETTI J.M. (2004-2005): «Gestion des ressources humaines», 12e édition, Vuibert, Paris, pp. 172-174.

Jusqu'à present, aucun mécanisme de contrôle extérieur et indépendant n'a été prévu pour vérifier l'application des principes de la responsabilité sociale par les entreprises. Ces entreprises pourront donc se contenter d'une souscription symbolique à ces principes, sans qu'aucun changement réel et conséquent n'intervienne dans leurs comportements.

Le rapport rendement-risque devient efficace seulement si l'entreprise dispose d'un système propre de la responsabilité sociale destiné au développement de compétences spécifiques.

La réduction de la vulnérabilité de l'entreprise face aux ressources humaines stratégiques se réalise par l'assurance d'une nécessaire optimisation de ces ressources.

Les politiques syndicales et les conventions collectives auront un impact particulièrement important sur les stratégies de l'entreprise.
Les entreprises qui désirent progresser doivent suivre le développement des compétences des ressources humaines, parce que la mobilisation et la valorisation de leur potentiel nécessitent des méthodes applicables qui se caractérisent par les éléments suivants :

- **Souplesse** – à mesure que les procédures et les formalités en vigueur sont perçues comme étant utiles et nécessaires pour la réalisation de l'activité et comme encourageantes pour le développement des idées et des nouveaux objectifs des salariés.

- **Responsabilité** – dans quelle mesure les salariés se sentent suffisamment libres pour prendre les décisions qui regardent leur activité ?
  Et comment peut-on les encourager à en assumer les risques?

- **La standardisation des résultats** - Dans quelle mesure les critères de performance et les objectifs fixés par les managers peuvent-ils être élevés et ambitieux de façon à stimuler et améliorer les performances des salariés ?

- **L'implication** - Dans quelle mesure les salariés sont-ils prêts à fournir un effort supplémentaire pour l'entreprise quand la concurrence devient de plus en plus forte.
  Le résultat du progrès technique, de la globalisation et des mutations politiques et sociales, entraînera des modifications dans la relation employeur-salarié du point de vue de la motivation, des compétences et du partage du coût de la formation.
  Des contraintes de nature contractuelle apparaîtront, et elles induiront une limitation de la mobilité des salariés.
  Les perspectives de carrière ne représenteront plus un moyen de stabiliser la main-d'oeuvre qualifiée.
  Les entreprises peuvent donc adopter une approche intégrant les aspects financiers, commerciaux et sociaux, et aboutir ainsi à une stratégie à long terme minimisant les risques liés aux incertitudes.

L'établisement des ressources humaines stratégiques au niveau de l'entreprise est très difficile à réaliser du fait de :

- *facteurs externes* – l'évolution interne et internationale du marché du travail (le caractère de rationnalité des ressources humaines stratégiques met l'accent sur les comportements économiques) ;
- *facteurs internes* – la mobilité du personnel qui est générée par la modification de la hiérarchie motivationale au niveau d'individu (l'entreprise n'est pas capable d'assurer à l'individu la sécurité matérielle et sociale à laquelle il peut prétendre, mais la complexité comportementale dépend du hasard et de facteurs hypersensibles).

Conclusions

A l'avenir, les ressouces humaines seront plus intéressées par l'assurance d'une stabilité matérielle, professionnelle et sociale.
Ce phénomène aura forcément des répercussions sur les entreprises qui ne seront pas préparées pour valoriser leur système de la responsabilité sociale.
Dans ce contexte, et du fait des progrès du pluralisme et de l'essor de médias indépendants, la population exige de plus en plus des entreprises qu'elles rendent compte de l'impact social et environnemental de leurs activités.
Les entreprises roumaines ont demontré jusqu'à présent qu'elles ne sont pas préparées, ni du point de vue économique et ni du point de vue social à la défense et à la mise en valeur de leurs ressources humaines stratégiques.
Il s'agit d'adapter les actions de l'entreprise à l'individu, et de mettre en place des outils, des méthodes et des moyens efficaces afin de gérer les ressources financières, matérielles et humaines.
L'audit social de RSE peut être consideré comme d'une part, une relation privilégiée entre l'entreprise et ses partenaires, et d'autre part comme un instrument nécessaire afin de maîtriser les risques et les impacts sociaux résultant des décisions de l'entreprise.
L'entreprise qui utilise un système flexible de la responsabilité sociale de RSE n'a pas seulement la chance de réaliser ses objectifs, mais également de dominer le milieu concurrentiel fluctuant dans lequel elle évolue.

Bibliographie

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

BURLEA SCHIOPOIU A. (2004) : « Management des ressources humaines. Théorie et pratique », Edition Universitaria Craiova.

BURLEA SCHIOPOIU A. (2004) : « L'innovation – source de l'avantage compétitive », Revue Informatique Economique, No.2, pp.91-95.

BURLEA SCHIOPOIU A. (2003a) : « L'Impact du capital intellectuel sur la performance d'entreprise », Revue Informatique Economique, No.1, pp.119-123.

BURLEA ÞCHIOPOIU, A.(2003b) : « The Role of Strategic Intellectual Capital in the Management of Organisational Change », The Sixth International Symposium on Economic Informatics, Bucureþti, May 8-11, pp. 1088-1093.

BURLEA ÞCHIOPOIU, A.(2003c) : « The type of Manager that Manages the Intellectual Capital in Organisation », Economy Informatics, Bucureþti, pp. 41-45.

BIT (2000) : « Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale », déclaration adoptée par le Conseil d'administration du Bureau international du Travail à sa 204e session (Genève, novembre 1977), amendée par le Conseil à sa 279ème session, Genève, novembre 2000, http://www.ilo.org/public/french/standards/norm/sources/mne.htm

COMMISSION EUROPÉENNE (2002) : « La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable », communication, 2 juillet, http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_fr.pdf

COMMISSION EUROPÉENNE (2001) : « Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises »

DARROCH J., MCNAUGHTON R., (2002) : « Examining the link between knowledge management practices and types of innovation », Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No. 3, 2002, pp. 210-222.

DARROCH J., MCNAUGHTON, R. (2001a) : « Developing a measure of knowledge management » in Bontis, N. (Ed.), *Organizational Intelligence*: The *Cutting Edge of Intellectual Capital and Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann/KMCI Press, Boston, MA.

DARROCH J., MCNAUGHTON R. (2001b) : « Knowledge management and innovation », Department of Marketing, University of Otago, Dunedin.

DRAZIN R., GLYNN M., KAZANJIAN R. (1999) : « Multilevel theorizing about creativity in organizations : a sensemaking perspective », Academy of Management Review, Vol. 24 No. 2, pp. 286-307.

FIDH (2000) : « DAVOS : le défi de la responsabilité des acteurs privés », 29 janvier,
http://www.fidh.org/ecosoc/davoseco.htm

FIDH (2003) : « La FIDH et Carrefour : bilan d'une coopération », 7 avril,
http://www.fidh.org/ecosoc/rapport/2003/carrefour04f.pdf

HANDY C. (1990) : « The Age of Unreason », Arrow Bocks, Londra.

HAMEL G.(1996) : « Strategy as revolution », Harvard Business Review, Vol. 74 No. 4, pp. 69-82.

IGALENS J. (2000) : « Audit des ressources humaines », Editions Liaisons, Paris 3e édition.

MURRAY J., (1998) : « Les codes de conduite des entreprises et les normes du travail » dans l'ouvrage publié sous la direction de R. Kyloh : *Maîtriser le défi de la mondialisation* : *vers un projet syndical*, document de travail du Bureau des activités pour les travailleurs (BIT).

KATZ D, KAHN R. (1966) : « The Social Psychology of Organizations », Wiley, New York.

OCDE (2000) : « Les codes de conduite des entreprises : étude approfondie de leur contenu », 9 juin, TD/TC/WP(99)56/FINAL,http://www.olis.oecd.org/olis/1998doc.nsf/c16431e1b3f24c0ac12569fa005d1d99/c125692700622425c12569a40038da6c/$FILE/JT00100035.PDF

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

OIT (1998) : « Tour d'horizon des faits nouveaux dans le monde et des activités du Bureau concernant les codes de conduite, le label social et d'autres initiatives émanant du secteur privé en rapport avec des questions sociales », *Conseil d'Administration* de l'OIT, 273e session, groupe de travail sur la dimension sociale de la libéralisation du commerce international, novembre, http://www.ilo.org/public/french/standards /relm/gb/docs/gb273/sdl-1.htm

PERETTI J.M. (2004-2005) : « Gestion des ressources humaines », 12e édition, Vuibert, Paris.

PETTY R., GUTHRIE, J. (2000) : «Intellectual capital literature review», Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No 2, pp. 155-176

STEWART T.A.(1997) : « Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations », Doubleday/Currency, London

QUINTIN O. (2001) : « La responsabilité sociale des entreprises », intervention au Parlement européen le 28 novembre, http://www.europa.eu.int/comm

UNIVERSITE EUROPÉENNE DU TRAVAIL (2001) : « Contribution à la réflexion sur la responsabilité sociale et à ses pratiques en Europe», 26 décembre, http://europa.eu.int/comm/employment_social/ soc-dial/csr/pdf2/098-ACA_UET_France_011226_fr.pdf

VICARI S., TROILO G. (2000) : « Organizational creativity: a new perspective from cognitive systems theory », in Von Krogh, G., Nonaka, I. and Nishiguchi, T. (Eds), *Knowledge Creation: A Source of Value*, Macmillan, London, pp. 63-88

L'évaluation du stress au travail, Méthodes et Outils

Dominique STEILER
Directeur Adjoint à la pédagogie
Professeur au département Management et Comportement
Grenoble École de Management
dominque.steiler@grenoble-em.com

Selon Verborgh (1992), les systèmes d'évaluation sur le lieu de travail sont une part essentielle de tout projet d'évolution de l'environnement professionnel, quel que soit le sujet considéré au sein de l'entreprise (sécurité, gestion des projets, management, finance, etc.). La notion de gestion préventive du stress professionnel, qui prend racine dans les concepts de la santé publique et de la médecine préventive (Quick, Quick, & Nelson, 1998), intègre bien entendu ce besoin de mesure dans le cadre de la responsabilité et de la performance sociale des entreprises. Ainsi, comme le soulignent ces auteurs : « le diagnostic est un pré requis essentiel aux interventions préventives ou curatives du modèle de gestion du stress » (p. 255 – traduit par l'auteur). Bien au-delà d'une démarche de santé et de sécurité isolée, il nous semble qu'une telle démarche fait entrer de fait le capital humain dans la réussite économique de l'entreprise.

Les objectifs de la mesure du stress professionnel, donc de ses instruments, sont multiples :

- définir une mesure de référence initiale individuelle ou collective,
- monitorer l'évolution du stress dans une entreprise ou un département spécifique,
- faciliter la prise de décision en terme de type d'intervention à mettre en œuvre,
- mesurer l'impact et les effets des stratégies de gestion du stress mises en œuvre,
- évaluer les effets des décisions et/ou des changements organisationnels.

Pour satisfaire à ces objectifs, différents types d'outils et de méthodes peuvent être utilisés.

L'objet principal de cette présentation sera donc de présenter ces approches dans le cadre de la mesure du stress professionnel. Pour répondre à la question « comment collecter des données pertinentes ? », nous nous attacherons à envisager les outils possibles de cette mesure, d'un point de vue quantitatif et qualitatif : observation, interview, questionnaires ainsi que mesures objectives individuelles ou organisationnelles.

Afin de préciser les choix opérationnels de la mesure du stress professionnel, une seconde partie présentera les méthodes et approches mises en œuvre : approches « sur-mesure », approches composites et approches globales. Enfin, dans un troisième temps, nous présenterons un outil de mesure spécifique, l'Indicateur de Stress Professionnel développé par Cooper, Sloan et Williams (1988) et validé dans sa version française (Steiler & Cooper, 2004).

1. Les méthodes de recueil d'information du stress professionnel

Dans cette section, nous allons considérer les différentes approches de recueil d'information du stress professionnel. L'observation, les interviews, les questionnaires d'auto-évaluation et les mesures objectives seront présentés dans cet ordre chronologique.

1.1 L'observation

L'observation est une approche qui varie en fonction des objectifs de l'étude. Ainsi, si l'objet d'étude traite des structures d'interactions sociales plutôt que de ses contenus, l'observation servira à comprendre les modèles de ces interactions. Par contre si elle s'intéresse aux façons dont les gens interagissent entre eux ou avec l'environnement, elle sera utilisée pour comprendre les relations entre les protagonistes ainsi que la construction de leurs représentations. Enfin, dans le monde professionnel, si l'objet d'étude s'intéresse aux procédures humaines journalières pratiques, l'observation servira à comprendre comment les collaborateurs construisent et accomplissent leurs activités journalières (Punch, 1998).

Ces trois types d'objectifs de l'observation peuvent se révéler pertinents dans une mesure du stress professionnel. En effet, la première d'entre elles peut faciliter la compréhension du contexte dans lequel l'étude va se dérouler. La seconde, en se focalisant sur les protagonistes, peut faciliter la compréhension des représentations du concept de stress par ces mêmes personnes et les différentes manières dont ils le vivent. La dernière approche éclaire la vie même des collaborateurs par la façon dont ils participent à la construction des situations professionnelles.

On distingue en général deux grands types d'observation. Dans l'observation naturelle, l'observateur n'interfère pas avec les participants, il est détaché, à l'idéal « invisible » pour les personnes observées, ce qui permet le recueil le plus externe sans influence sur les participants ou le contexte observé (Adler et Adler, 1994). Dans l'observation participante, le chercheur, plus ou moins impliqué dans l'activité professionnelle, collecte les informations de l'intérieure, avec le moins d'altérations artificielles possible dans les interactions au sein du contexte étudié (pp. 370-380).

Enfin, l'observation revêt deux modalités. Elle est dite structurée, lorsque le chercheur oriente son observation pour présélectionner les données à recueillir, ou non structurée, elle est alors ouverte et prête à recueillir toute information pertinente. Ce choix dépend, en dernier recours, de l'objectif défini pour cette étape, soit en terme de découverte initiale (plutôt non structurée) ou en terme de recueil ciblé d'information (structurée). Quelle que soit la modalité utilisée, le but de l'observation reste de tenter de recueillir des informations factuelles les plus externes (détachées du filtre que représente l'observateur) possible (Easterby-Smith, Thorpe, & Lowe, 1991).

Différentes limites doivent être considérées lorsqu'on utilise l'observation comme méthode de recueil d'information. La première, générique aux types et aux modalités, concerne la validité de l'observation. En effet, l'information collectée est fortement soumise aux biais d'interprétation déterminés par les perceptions de l'observateur. Ceci est peut-être encore plus vrai dans l'observation naturelle où le chercheur ne peut pas valider ses interprétations auprès des participants. Ainsi, les observateurs risquent de baser leurs diagnostics sur des facteurs contextuels, alors que ce sont des facteurs de personnalité des personnes observées qui provoquent les réactions individuelles, ou vice-versa. Par exemple, si un employé semble très nerveux dans une situation difficile, l'observateur peut être tenté d'évaluer la situation comme plus stressogène qu'elle ne l'est en réalité. Ainsi, si l'observation donne des informations hétéro-évaluées qui peuvent être complémentaires d'autres sources d'information, elle ne doit jamais être considérée comme objective.

La seconde, dans le cas de l'observation participante, repose bien sûr sur le fait que la présence de l'observateur peut déformer l'information (Igalens, Roussel, 1998).

Enfin, dans la dernière s'appliquant aux deux modalités, si l'observation structurée, par une trame d'observation excessivement rigide prend le risque de passer à côté de faits capitaux, non prévus dans le protocole initial, l'observation libre quant à elle peut faire perdre un temps précieux et distraire l'observateur vers des faits non fondamentaux pour l'étude en cours.

Pour conclure, il semble que l'observation peut être considérée comme une étape préliminaire et nécessaire quelle que soit l'intention de recherche initiale (Vermersch, 1984). Elle peut être utilisée en amont d'une étude pour comprendre un contexte, pour déterminer des modes de représentation, confirmer ou rejeter une théorie ou encore pour décider de la poursuite ou de l'arrêt d'un axe de travail. En observant des faits dans un environnement spécifique, le chercheur pourra déterminer l'approche et les outils qui lui sembleront les plus appropriés. La littérature sur le stress professionnel ne montre cependant que très peu d'études qui utilisent cette méthode de recueil (Semmer, Zapf, & Greif, 1996).

1.2 L'interview

Certainement à cause du temps requis, les interviews, comme l'observation, sont rarement utilisés comme outil de diagnostic dans la littérature sur la mesure du stress professionnel.
En fonction des objectifs suivis par le chercheur, les interviews peuvent être structurées, semi-structurées ou encore non structurées (Fontana & Frey, 1994).
Les interviews structurées ont plus pour intérêt de confirmer des données déjà recueillies par ailleurs. Semi-structurées ou non structurées elles ont plus un rôle exploratoire pour mieux comprendre une situation, identifier des stresseurs non anticipés, comprendre les perceptions des participants, du sens qu'ils donnent à une situation ou de leur construction de la réalité. Par exemple, tel que le présentent Sutherland et Davidson (1993), l'un des avantages d'une interview est de collecter les données nécessaires et utiles à la réflexion sur les questionnaires pertinents à utiliser : « les données quantitatives ont été obtenues en formulant un questionnaire basé sur l'analyse des interviews… » (p. 276, traduit par l'auteur).
Jex, Adams, Elacqua et Lux (1997) ont étudié des stratégies mixtes de mesure du stress par interviews et questionnaires. Leurs conclusions sont claires : les avantages et limites de ces deux types d'outils requièrent une utilisation combinée pour renforcer la valeur des résultats.
Comme toute approche, les interviews ont leurs propres limites. Ainsi, la sélection des participants est fondamentale pour assurer une collecte de données les plus significatives et représentatives de la population totale. La qualité des interviewers, leurs compétences à éviter trop d'interactions avec les participants ou encore à orienter les réponses possibles, peut aussi affecter la qualité des résultats obtenus.
Bien que les interviews présentent ces différentes limites – et l'argument qui va être donné peut également être considéré comme tel – cette technique permet un contact humain qu'il nous semble important de réintroduire dans une approche de mesure du stress professionnel. Ainsi, comme le soulignent Fontana et Frey (1994) la mesure n'est plus seulement « distante, aseptisée, quantifiée, stérilisée », mais reprend une dimension humaine (p. 373). Il semble fondamental qu'un tel point de vue ne puisse être dissocié d'une évaluation du stress professionnel, qui n'a pas un but unique de recherche, mais aussi l'objectif opérationnel d'amélioration de la qualité de vie des collaborateurs vers une amélioration de la performance de l'entreprise.
Pour conclure, tels que le soulignent Easterby-Smith et al. (1991) les interviews peuvent être appropriées pour comprendre un contexte spécifique, l'idée d'un participant sur le concept mesuré ou encore pour faciliter l'implication des participants qui préfèrent la confidentialité d'un face à face au remplissage d'un questionnaire.

1.3 Les questionnaires

Les questionnaires sont les outils les plus présents parmi les méthodologies décrites dans la littérature sur la mesure du stress professionnel, surtout dans le monde anglo-saxon. Ils se sont développés de manière importante grâce, entre autres, à leur facilité de collecte et de traitement des données. De plus, leur caractère quantitatif simplifie les tests de validation.
Une compilation de 38 outils de mesures spécifiques ou générales est présentée dans Zalaquett et Wood (1997). Les mesures composites, développées ci-après (2.3.3), sont toutes constituées de ce type d'outil d'auto-évaluation.
Parmi leurs principaux bénéfices on retrouve leur simplicité de mise en oeuvre, leur traitement informatisé et la capacité de traduire les résultats de manière claire, soit de façon graphique ou sous forme de figure ce qui simplifie leur lecture et leur interprétation.
Au-delà de cette approche préliminaire et parce que nous présenterons dans la dernière partie de cet article un tel questionnaire, il nous semble important d'approfondir les bénéfices et limites de ce type d'outil afin d'en assurer la clarté d'utilisation.

Qualites Psychométriques
Les premiers éléments à observer pour un tel outil de mesure sont ses qualités psychométriques. Pour une utilisation opérationnelle, une telle mesure doit être :
- sensible : permettre une discrimination suffisante entre les participants,
- fidèle : assurer une précision de la mesure,
- valide : mesurer effectivement ce qu'elle dit mesurer
- normative : donner une référence de niveau et de positionnement dans une population.

Les chercheurs et les consultants qui utilisent ce type d'outils de mesure doivent garder à l'esprit les limites déterminées par ces qualités psychométriques. Par exemple, pour Sifakis, Rascle et Bruchon-Schweitzer (1999), les questionnaires de mesure du stress professionnel ont une validité de contenu souvent discutable et sont souvent trop longs avec des items trop hétérogènes. Autre exemple, concernant l'utilisation des normes, Cloninger (1999) nous rappelle l'évidence en martelant que si les normes utilisées ne sont pas appropriées à la population investiguée, les résultats ne seront pas pertinents. Des normes claires aident au positionnement d'un échantillon cible par rapport à la population de référence, à la comparaison inter-groupe ou encore à la mesure du changement des résultats d'un groupe dans le temps.
Il y a peu de normes concernant le stress professionnel en France, il est donc essentiel, si l'objectif est d'intégrer ce type d'outil dans une stratégie de mesure globale, de travailler à leur établissement.
L'intérêt des résultats obtenus dans une étude, leur

généralisation ou leur pouvoir d'information sur les stratégies de gestion à mettre en place est délimité par les qualités psychométriques de l'outil utilisé. Il est donc important pour conclure cette section, de rappeler que la connaissance des qualités et des limites psychométriques d'un outil facilite la conscience de son intérêt opérationnel.

Biais d'évaluation

D'autres éléments limitent l'étendue de l'utilisation des questionnaires.

Ainsi, il doit être considéré qu'une mesure auto-évaluée (par le participant lui-même) du stress professionnel ne sera valide que si certaines conditions sont contrôlées (Donald, 2001), bien que pour Briner (1997) « il existe de nombreuses raisons empiriques et rationnelles pour que ces conditions ne soient pas remplies » (p. 68, traduit par l'auteur) et pour que des biais de mesure se mettent alors en place.

Ces biais peuvent être catégorisés de la manière suivante :

- *Biais de sélection*. Il survient lorsque le processus de sélection conduit à une sur ou sous représentation de l'un ou de plusieurs groupes dans l'échantillon étudié.
- *Biais de contexte*. Il survient lorsque les participants changent leurs réponses, dans un sens positif ou négatif en fonction d'un contexte spécifique et des tonalités émotionnelles que celui provoque en eux. Par exemple, l'une des raisons de modifier les réponses peut être due au fait que les individus utilisent le stress pour justifier leur décision de ne pas travailler lors d'une grève suite à l'annonce d'une fusion, sans en subir les conséquences. L'intervenant, pour assurer une mesure plus précise, devrait alors pouvoir collecter ses informations en amont du contexte vécu par les participants… ce qui n'est plus possible une fois l'annonce de fusion faite.
- *Biais dû au participant*. Il survient lorsque le participant identifie et qualifie un élément de stresseur (potentiellement source de stress), alors qu'en fait, il n'apprécie simplement pas cette situation, la voit comme représentative d'une valeur symbolique importante ou comme représentant justement sa propre théorie du stress professionnel (Semmer et al., 1996).
- *Biais cognitif*. Comme le soulignent Calvo et Eysenck (1998), certains biais cognitifs peuvent altérer la qualité des réponses. Ainsi, ces auteurs ont montré, en comparant des mesures auto-scorées à des mesures objectives de l'anxiété (paramètres physiologiques), que les sujets ayant un trait d'anxiété (disposition stable à l'anxiété) fort tendaient à avoir des résultats plus élevés à des questionnaires auto-évalués de l'anxiété que la réalité physiologique ne le montrait, pendant que ceux ayant une anxiété-trait faible reportaient un niveau plus bas que la réalité physiologique. Le premier groupe augmentait de manière excessive son attention sur les stimuli identifiés comme menaçants, alors que le second évitait de façon sélective à attribuer de l'intérêt aux informations menaçantes. D'autres traits de personnalité, tels que le lieu de contrôle ou le Type A, peuvent aussi influencer les réponses des participants.

Enfin, la désirabilité sociale repose sur l'existence de normes collectives concernant la qualité de certains traits considérés comme désirables ou non désirables dans le contexte social de référence (Olivier & Rosnet, 1998). Ces biais reflètent une tendance des participants à cacher leurs choix réels par refus de se voir tels qu'ils sont, de peur du jugement que le chercheur ou toute autre personne significative pourrait faire sur eux, ceci même si l'évaluation est anonyme.

- *Les Biais dus à l'initiateur et/ou à l'observateur* de l'étude peuvent aussi survenir si sa présence ou son statut induisent certains types de comportements chez les participants. Par exemple, le contenu de la présentation de l'étude affectera probablement de manière différente la qualité des réponses si celle-ci est présentée par le P.D.G. de l'entreprise, le responsable d'un syndicat ou le manager direct des participants. Ce biais peut se prolonger vers le au *biais de conformité*, conduisant les participants à répondre de la manière dont ils pensent que le groupe auquel ils font référence voudrait qu'ils répondent.

À la vue de l'ensemble de ces biais qui contaminent les résultats à travers les besoins, les valeurs et les traits de personnalité des participants, Briner (1997) suggère certaines options pour améliorer la qualité des mesures du stress professionnel. Cet auteur propose d'intégrer systématiquement des mesures auto-évaluées (questionnaires) et des mesures hétéro-évaluées (observation, par exemple) des facteurs de stress (charge de travail, rôles, etc.), du niveau de stress vécu par les personnes (évalué par des collègues ou la famille par exemple, mais aussi des mesures physiologiques) et finalement, des conséquences organisationnelles du stress (absentéisme, productivité). Une telle approche, très complète, qui correspond à la notion d'approche globale que nous présenterons plus en aval de ce travail, requière néanmoins une implication très importante de l'entreprise, dont il n'est pas certain aujourd'hui qu'elle corresponde au besoin opérationnel, même si pour le chercheur une telle diversité de mesure serait intéressante d'un point de vu transactionnel.

Limites dues aux mesures issues de modèles théoriques

La plupart des questionnaires d'auto-évaluation du stress professionnel sont issus de modèles théoriques fondateurs. Le développement de ces outils reproduit alors souvent les limites associées à ces modèles (Lazarus, 1990). Il est donc important pour le chercheur ou le consultant d'identifier le modèle sous-jacent afin

d'être capable de prendre en compte les limites qui lui sont associées. Sans entrer dans le détail de chacune de ces théories, ce qui n'est pas le propos de ce travail, ces limites ne seront ici qu'évoquées.

- Le stress en tant que caractéristique externe à la personne : la limite principale des mesures basées sur ce modèle (échelles d'événement de vie d'Holmes et Rahe (1967), est l'absence de considération des caractéristiques individuelles et l'impossibilité de définir avec précision un niveau de stress. En d'autres termes, si une situation est considérée comme stressante elle est sensée l'être pour tous les collaborateurs de la même manière.
- Le stress en tant que réponse : les mesures basées sur ces théories (Échelle de stress perçu de Cohen, Kamark et Mermelstein (1983)) ne tiennent pas compte des rapports entre les sources de stress, les réponses et les variables médiatrices ou modératrices comme la personnalité.
- Le stress en tant qu'interaction entre la personne et son environnement (French, Caplan, & van Harrison, 1982 ; Karasek, 1979) : les évaluations basées sur ces modèles ne sont que subjectives et ne laissent que peu de place aux dimensions médiatrices telles que le coping ou encore le contrôle (Bruchon-Schweitzer, Rascle, Quintard, Cousson, & Aguerre, 1997).
- Le stress en tant que transaction (Lazarus & Folkman, 1984) : les mesures basées sur ce modèle se focalisent essentiellement sur une évaluation individualisée et continue qui peut résulter en une diminution de l'intérêt porté aux phénomènes organisationnels et à leurs contraintes. Elles prennent donc le risque de limiter l'importance de modèles plus exploratoires qui permettent l'identification des conditions qui peuvent affecter la plupart des personnes qui y sont soumises.

1.4 Mesures objectives

Parmi les mesures objectives, deux dimensions principales sont utilisées dans les approches globales de mesure du stress professionnel :

- Dimensions individuelles.
- Dimensions organisationnelles.

Dimensions individuelles physiologiques

Dès le début de l'étude du stress chez les êtres humains les premiers paramètres mesurés ont été les paramètres physiologiques (Selye, 1936). À partir de cette époque, de nombreuses études ont montré l'existence et l'avantage de telles mesures dans l'étude du stress professionnel (Matsuzaki, Mishimura, & Morita, 1996 ; Pickering, 1997).

Parmi ces études, les paramètres les plus souvent utilisés sont : le rythme cardiaque – la pression sanguine – la conductance électrique de la peau – les mesures de catécholamines ou de cortisol – les niveaux de triglycérides.

Tel que l'ont démontré les travaux de Sutherland et Davidson (1993) et ensuite ceux de Collins (2001), l'avantage principal de ces mesures est la possibilité de confrontation avec d'autres mesures objectives ou subjectives.

Cependant, Fried, Rowland et Ferris (1984) présentent trois catégories majeures de limites qui peuvent affecter de telles mesures physiologiques dites « objectives » ainsi que leur interprétation : des facteurs stables et permanents (par exemple, une tendance héréditaire génétique de tension artérielle élevée), des facteurs transitoires (moment de la journée, température de la pièce, consommation préalable de caféine), des facteurs de procédure (par exemple, problèmes de procédure de la mesure : nombre et intervalle entre deux mesures).

De plus, ces mesures sont d'un intérêt opérationnel limité, car elles requièrent souvent la présence d'un personnel médical et sont parfois intrusives (prises de sang), ce qui n'en facilite pas l'acceptation par les participants.

Dimensions organisationnelles longitudinales

Certains documents historiques et contemporains sont une source intéressante de données pour une mesure globale du stress professionnel, soit pour mieux comprendre le contexte ou pour évaluer l'écart entre les observations faites aujourd'hui et des mesures antécédentes.

Le panel d'indicateurs qui peut avoir un intérêt comprend : taux de turnover – taux d'absentéisme – taux d'accidents du travail – rapport d'audit social – rapport de médecine du travail – rapports CHSCT – indicateurs de productivité et/ou de qualité – liste des actions mises en œuvre précédemment en rapport avec la gestion du stress professionnel – documents officiels annonçant des changements organisationnels majeurs (fusion par exemple).

L'observation et l'analyse de ces documents organisationnels peuvent être nécessaires pour comprendre le contexte de l'évaluation à venir (Easterby-Smith et al., 1991). Ces données peuvent également permettre, tout comme certaines données issues de l'observation, de pondérer les résultats des mesures par questionnaires.

Comme pour les autres types de données, ces informations ont également leurs propres limites. Comme le souligne Spector, Brannick et Coovert (1989), les mesures hétéro-évaluées contiennent des biais d'évaluation d'expert : « (les évaluateurs) tendent à sur-généraliser à partir d'informations limitées, substituant les parties manquantes par les informations dominantes (effet de halo) ou par des stéréotypes communs » (p. 295, traduit par l'auteur). Une autre limite est que tous ces documents ont été écrits dans un contexte spécifique qui diffère du

contexte actuel, par des personnes qui ne sont certainement plus présentes pour confirmer leur représentation des choses à l'époque de la collecte des données et de la rédaction des rapports. Que ce soit pour des données quantitatives ou plus encore pour des données qualitatives (conclusions d'un audit social par exemple), cette distance peut réellement altérer la perception du chercheur ou du consultant. Ainsi, comme le remarque Hodder (1994), « le sens ne réside pas dans le texte (de ces rapports), mais dans leur écriture et leur lecture » (p. 394, traduit par l'auteur). Si nous considérons ces limites, il est intéressant de voir à quel point la qualité « objective » de ces données peut être contestée.

Pour conclure cette partie de notre travail sur les méthodes de recueil d'information, nous pouvons relever plusieurs points clés à retenir :

- Quelle que soit la méthode utilisée, il est fondamental d'en maîtriser ses limites.
- Utiliser différentes méthodes réduit l'impact des limites de chacune d'entre elles.
- L'observation et l'interview peuvent servir d'approches préliminaires à la mesure du stress pour comprendre le contexte et réduire le choix des instruments de mesure.
- Les questionnaires, très utiles et pratiques d'utilisation et de traitement, contiennent d'importantes limites principalement liées à leurs qualités psychométriques et aux biais d'évaluations qui leurs sont associés. La maîtrise des qualités psychométriques et des biais fait partie des objectifs prioritaires de développement de tels outils.
- Les mesures individuelles objectives (paramètres physiologiques par exemple), de mise en œuvre souvent difficile, peuvent aider à confronter les résultats subjectifs.
- Certaines informations organisationnelles peuvent fournir des données historiques ou contemporaines relativement stables, particulièrement si elles sont quantitatives (taux d'absentéisme par exemple) et parfois plus difficiles à interpréter lorsqu'elles ont qualitatives (audit social, par exemple).

2. Les trois approches de mesure du stress professionnel

À partir des méthodes évoquées précédemment, cette section présente les différentes approches de recueil d'information dans la mesure du stress. Notre but ne sera pas de définir chaque méthode, mais plutôt de considérer son existence, ses bénéfices et ses limites.

2.1 Approches « sur-mesure »

Dès les premières études sur le stress professionnel sont apparues des méthodologies combinant un panel d'outils existants sur le sujet ou encore construisant un outil spécifiquement développé pour une mesure la plus large possible du phénomène. Ainsi en 1972, French et Kaplan ont tenté de développer une mesure du stress professionnel en identifiant les facteurs qui déstabilisaient la santé mentale et physique.

C'est certainement encore aujourd'hui une approche des plus efficaces que de construire son propre panel d'outil ou de développer une mesure spécifique pour appréhender une évaluation du stress professionnel adaptée à une population identifiée. De fait, certains secteurs professionnels peuvent avoir des stresseurs spécifiques qui ne sont pas répertoriés dans les outils validés. Ainsi, Sutherland et Davidson (1993), après avoir mené une série d'interviews qui leur a permis de comprendre la spécificité d'une population de manager du bâtiment, ont pu développer un set de questionnaires dédié à cette population.

Comme le soulignent Jones et Bright (2001) « le chercheur qui construit un audit voudra normalement inclure des mesures pour évaluer les contraintes professionnelles et certains effets possibles tels que la satisfaction… il peut également vouloir observer certains outputs organisationnels tels que l'absentéisme ou le turnover » (p. 192, traduit par l'auteur). L'intérêt que le chercheur portera à ces variables, si l'on y ajoute des dimensions telles que les stratégies de coping, le contrôle, le type A ou encore le soutien social, le conduira naturellement à combiner différents types d'outils existants.

Bénéfices

Comme nous l'avons décrit ci-dessus, le bénéfice principal d'une telle approche est bien entendu son caractère « sur-mesure » qui combine des outils existants avec des mesures spécifiquement construites pour correspondre au mieux au contexte, à la population étudiée, aux objectifs et aux ressources disponibles.

Limites

La limite principale de cette approche est qu'elle nécessite une phase préparatoire importante souvent consommatrice de temps et de ce fait difficile à mettre en œuvre dans un contexte opérationnel. En effet, si les interviews, par exemple, permettent un approfondissement de l'information sur les stresseurs spécifiques à un contexte, ils sont extrêmement coûteux en temps.

De plus, plus les outils seront spécifiques, moins il sera possible de comparer les résultats avec d'autres études. Dans une moindre mesure, l'utilisation d'un set de questionnaires, avec pour chacun d'entre eux une présentation spécifique, une échelle et des consignes

différentes, risque d'introduire de nombreux biais dans les réponses, par erreur de lecture, d'écriture ou encore d'ennui et de lassitude face à la complexité et la variété des outils.
Enfin, cette approche « sur-mesure » exclut automatiquement la mise en oeuvre par un non-spécialiste de la mesure du stress professionnel, que cela soit dans une mesure initiale ou une mesure de suivi, car elle requiert de solides fondations théoriques pour la sélection et l'utilisation déontologique des outils appropriés.

2.2 Approches composites

Une revue de la littérature sur le stress professionnel conduit à l'observation que trois catégories de variables ont régulièrement été examinées sous le terme générique « d'évaluation du stress » :
- stresseurs (stressors) professionnels, se réfèrent à tous les types de conditions environnementales et professionnelles qui influent sur la santé du collaborateur,
- contraintes (strains), se réfèrent aux effets psychologiques ou physiologiques individuels ou encore aux effets organisationnels,
- dimensions médiatrices et/ou modératrices, se réfèrent aux caractéristiques individuelles supposées influencer la relation stresseurs-contraintes (stressor-strain).

Les approches composites ont pour objet de mesurer ces trois dimensions. Parmi ces outils, certains ont fait l'objet de nombreuses publications dans la littérature sur le stress professionnel.
L'Occupational Stress Indicator (OSI) (Cooper et al., 1988), que nous présenterons ci-après dans sa version française, est certainement le plus représenté avec 71 articles (PsycInfo database record 2003 APA ©).
L'Occupational Stress Inventory, évalue trois dimensions sur une échelle de Likert en 5 points : stress professionnel (60 items), stratégies de coping (40 items), contraintes personnelles (40 items) (Osipow & Spokane, 1987)
Le Generic Job Stress Questionnaire a été développé par Hurrell and McLaney (1988) sur la base d'une analyse de contenu de la littérature sur le stress en utilisant des échelles précédemment validées. Il présente une mesure des sources de stress professionnel (par exemple : charge de travail, conflits), des médiateurs/modérateurs (soutien social, estime de soi) et d'effets individuels (satisfaction au travail, dépression).

Bénéfices
Plusieurs avantages peuvent être attribués à ce type d'approche.
Le premier est qu'un tel outil balaye les principales composantes du stress professionnel et peut être utilisé comme outil unique. Parce qu'elles sont construites de manière intégrée, chacune des sous-échelles présente un format cohérent qui facilite l'implication du participant, limite les erreurs de compréhension et les biais de fatigue ou d'ennui.
Deuxièmement, une telle approche permet un feedback complet et uniforme, donc facilement accessible et compréhensible, ce qui satisfait en général les entreprises.
Troisièmement, leur format standardisé facilite la comparaison de différentes populations d'une même entreprise, la comparaison de différentes entreprises ou encore une comparaison nationale ou internationale d'un même secteur d'activité.
Enfin, si certaines précautions déontologiques et techniques sont prises, cette approche permet une mise en oeuvre par un manager (des RH par exemple) sans nécessiter la présence d'un spécialiste. Si toutes les précautions sont prises, ce type d'approche permet un monitoring individuel (par la personne elle-même ou par un membre de la médecine du travail), de groupe (par le manager) ou encore la mesure des impacts d'une action de gestion du stress professionnel (par un responsable RH).
Bien que ce genre d'approche soit souvent qualifié commercialement « d'audit du stress », elle met en exergue un ensemble d'indicateurs qui permettra au chercheur ou au consultant d'identifier les dimensions pour lesquelles une attention spécifique est requise et de faire des recommandations afin de remédier aux situations difficiles.

Limites
Ces approches composites sont basées sur des questionnaires d'auto-évaluation dont les limites ont déjà été présentées dans la section 1.3.
D'une façon générale, plus un outil est complexe, plus il sera difficile à valider. Ainsi, la version anglaise de l'OSI, présente certaines limites psychométriques dues non seulement à sa complexité, mais également au manque de clarté du modèle théorique sous-jacent.
De telles approches, en général, ne laissent aucune place à de possibles adaptations en terme de particularité du contexte étudié. Ainsi, l'échelle des sources de stress de l'OSI par exemple ne permet pas l'évaluation de sources spécifiques au secteur professionnel étudié.
Il est très difficile d'être à la fois suffisamment spécifique, pour mesurer les sources de stress d'un secteur professionnel donné, sans l'être trop, ce qui empêcherait l'application à d'autres secteurs d'activité.
En tentant de mesurer l'ensemble des dimensions du stress professionnel, ce type d'approche est souvent relativement long, ce qui implique deux autres limites : l'une méthodologique, en rapport avec le biais de

fatigue et d'ennui, et l'autre opérationnelle, liée à la durée nécessaire pour l'utilisation d'un tel outil.

2.3 Approches globales

Pour faire face aux différentes limites présentées dans les deux précédentes sections, certains auteurs ont développé une approche globale de l'évaluation du stress professionnel. Ainsi pour Quick et al (1998) « un diagnostic du stress organisationnel est un processus interdisciplinaire qui requiert la présence et la contribution de la médecine, des sciences organisationnelles et de la psychologie… Le diagnostic du stress organisationnel fait appel à des méthodes variées, incluant les interviews, les questionnaires et l'observation » (p. 258, traduite par l'auteur). Une telle procédure facilite, par les éléments concrets qu'elle recueille, le choix des stratégies de remédiation à mettre en œuvre (Briner, 1997).
Bien que les deux premières approches présentées soient souvent qualifiées d'audit du stress, c'est certainement l'approche globale qui se rapproche le plus de ce concept managérial.
La lecture de différents articles permet une présentation claire des composants de cette approche globale (Clarke & Cooper, 2000 ; Jones & Bright, 2001; Quick et al., 1998) : observation, interviews, questionnaires et mesures organisationnelles hétéro-évaluées.
L'ensemble de ces composants ayant été abordés précédemment, il n'est plus utile ici d'en reprendre les limites et avantages, mais pour conclure, il semble que si le principal avantage de cette approche est évidemment sa vision quasi complète du phénomène, sa limite en est de fait sa complexité ainsi que l'importance de ses moyens à mettre en œuvre. À notre connaissance, aucune étude intégrant l'ensemble de ces méthodes n'a encore été menée en dépit de leur nature complémentaire.

3. Un outil composite : l'Indicateur de Stress Professionnel (ISP)

3.1 Présentation

Une première analyse de la littérature française sur le stress professionnel a permis de conclure en l'absence d'outils composites de mesure du stress professionnel qui :
- intègrent une mesure des sources, des médiateurs et des effets du stress,
- présentent des aspects psychométriques corrects,
- soient basés sur une base de donnée normative importante.

Nous avons donc décidé de valider un outil existant en langue étrangère. Notre choix a été guidé par les travaux de Hurrel, Nelson et Simmons (1998), qui présentaient neuf outils de mesures composites du stress professionnel. Parmi eux, seul l'Occupational Stress Indicator (OSI, dans sa version anglaise) répondait entièrement aux besoins cités précédemment. Après accord de l'éditeur et des auteurs, nous avons décidé de valider l'OSI dans sa version française. Si Stora (1993) en avait déjà fait une traduction, aucune étude de validation psychométrique n'avait suivi.
Par ailleurs, selon Lyne, Barretts, Williams, Coalley (2000), cet outil semblait être l'un des plus utilisés, ce qui était confirmé par de nombreuses études d'application auprès de populations variées (Baglioni, Cooper, & Hingley, 1990 ; Lim & Teo, 1996).
L'OSI a été développé initialement plus comme un indicateur que comme un test (Cooper et al. 1988). Comme le soulignent ces auteurs, il a été créé pour fournir une mesure étendue des différentes dimensions du stress au travail de telle sorte qu'il puisse être utile à la mise en œuvre de changements organisationnels ou encore à l'adaptation individuelle. En cela, cet outil peut être classé dans les approches dites composites (cf. 2.2)
Ses objectifs sont :
- « d'identifier les groupes et les individus à risque pour leur apporter le soutien requis,
- de découvrir les problèmes spécifiques qui peuvent causer du stress,
- d'identifier tout besoin en formation ou développement qui puisse aider les personnes à gérer les situations plus efficacement » (Zalaquett et Wood, 1997, p. 252).

Pour atteindre ces objectifs, l'OSI analyse, dans une version d'origine à 167 items, 7 échelles et 25 sous-échelles, les aspects clés de son modèle de référence, documenté par ailleurs (Cooper & Marshall, 1976): sources de stress, type A, lieu de contrôle, stratégies de coping, santé physique et mentale et enfin satisfaction professionnelle.
De nombreuses études de validation, en version anglaise ou étrangère, ont cependant montré certaines limites psychométriques redondantes de l'OSI, spécialement en terme de fidélité (Robertson, Cooper, & Williams, 1990). Ainsi, les trois échelles de type A, de lieu de contrôle et de stratégies de coping (ou d'ajustement) ont souvent été mises en cause avec une fidélité (alpha de Cronbach - précision de la mesure) inférieure à .70. Par ailleurs, si de nombreuses études de validité de construit ont été conduites avec des résultats satisfaisants (Cooper & Williams, 1991; Ingledew, Hardy, & Cooper, 1992), aucune d'entre elles ne s'est intéressée aux échelles de stratégie de coping et de sources du stress.

3.2 Validation de la version française

L'étude de validation de la version française a été conduite sur une population totale de 460 managers et assistants-managers provenant de quatre entreprises du secteur privé, représentatives de quatre secteurs d'activité différents (Steiler, in press). L'âge moyen des managers était de 45,27 ans pour une étendue de 25 à 63 ans. Celui des assistants-managers était de 23,76 pour une étendue de 20 à 48 ans. Parmi les managers, 66 étaient des femmes et 224 des hommes, pour 108 femmes et 62 hommes chez les assistants. Les managers de comité de direction (N = 62) représentent le plus haut niveau hiérarchique, les managers de services (N = 119) représentent le personnel d'encadrement interne à un service, les chefs d'équipes (N = 109) sont des personnels d'encadrement et les assistants (N = 170) ont un rôle de soutien aux managers des trois niveaux.
La procédure s'est déroulée en deux étapes. Une première évaluation psychométrique a tenté de mesurer les qualités de l'OSI dans sa version traduite à partir de la structure d'origine de l'outil. La faible fidélité de nombreuses sous-échelles (10 inférieures à .60) nous a conduits à mettre en place une procédure d'extraction factorielle. Celle-ci a permis d'aboutir à une structure nouvelle qui conservait les 7 facteurs principaux, mais présentait seulement 12 sous-échelles pour 136 items évalués sur une échelle de Likert de 0 à 6.
Une présentation succincte des facteurs retenus est présentée ci-dessous.

Sources de Stress (47 items)
- Pressions professionnelles (20) : cette sous-échelle mesure les caractéristiques des sources de stress centrées sur le manque d'influence, la charge de travail ou encore l'ambiguïté de rôle.

- Sources managériales (11) : ce facteur mesure des dimensions liées aux fonctions de manager telles que prendre des décisions, des risques ou gérer le travail des autres.
- Relations maison/travail (16) : plus complexe, il mesure les dimensions d'équilibre vie privée/vie familiale et de développement personnel.

Type A (11 items) : mesure certaines caractéristiques des comportements de type A
Lieu de Contrôle *(8 items)* : mesure la perception d'internalité ou d'externalité du contrôle de la personne,

Stratégies de Coping (19 items)
Centrées sur le problème (10) : mesure les stratégies centrées sur le problème, telles que prendre du recul ou réorganiser son travail.
Centrées sur l'émotion (9) : mesure les stratégies centrées sur l'émotion, comme parler à des amis ou avoir recours à des distractions.

Santé Mentale (17 items) et *Physique (12 items)* : mesure de caractéristiques mentales et physiques significatives dans les symptômes de réponse de stress.
Satisfaction au travail (22 items)
Extrinsèque organisationnelle (9) : mesure des caractéristiques environnementales comme le climat, le style de supervision.
Ajustement personne/travail (6) : mesure des caractéristiques centrées sur la motivation et les attentes personnelles.
Récompenses personnelles (7) : mesure des caractéristiques de reconnaissances comme le salaire ou la valorisation personnelle.

La fidélité de cette nouvelle version était satisfaisante, toutes les sous-échelles présentent un score alpha supérieur à .70.
Concernant la validité de construit, chaque échelle a été testée à partir d'un outil spécifique validé, évaluant un concept similaire. La plupart ont montré une validité convergente (>.53) et discriminante significative et élevée. Seules les échelles de sources de stress et de coping centré sur l'émotion, bien que présentant une validité convergente correcte (.45 et .41, p<.001) étaient moins satisfaisantes en terme de validité discriminante.
Pour conclure, si la version française par la réduction du nombre de sous-échelles, limite un tant soit peu les qualités opérationnelles de l'outil, ses qualités psychométriques, de bien meilleure facture, renforcent quant à elles nettement la validité globale de la mesure.

Conclusion

L'objet de ce travail était de faire un état des lieux en terme de méthodologies de mesure du stress professionnel. Pour ce faire, nous avons tout d'abord abordé les méthodes de mesure par leurs intérêts et limites principales. Dans une seconde étape, nous avons abordé les trois approches habituelles développées pour la mise en œuvre de ces méthodes. Enfin, une dernière partie nous a permis de présenter une version française d'un outil composite de mesure du stress professionnel : l'Indicateur de Stress Professionnel.
Il est important de garder à l'esprit ce que nous rappelle Cloninger (1999) : « les évaluations ne sont jamais parfaites. Chaque méthode d'évaluation joue un rôle dans le score obtenu. Ceux qui répondent aux questions peuvent mal les lire. Ils peuvent déformer leurs réponses pour apparaître sous un meilleur jour que s'ils répondaient honnêtement. Ils peuvent également ne pas

se souvenir exactement de ce qu'ils voulaient dire » (pp. 64-65).

De plus, comme le soulignent Jones et Bright (2001) « le rôle de l'investigation devra dans une certaine mesure déterminer les méthodes utilisées » (p. 196, traduit par l'auteur). Ainsi, la méthode d'évaluation du stress professionnel devra être adaptée en fonction de la population étudiée, du contexte, des participants, du type d'organisation, de la demande et des moyens proposés par les décideurs de l'entreprise.

Trois orientations en terme de méthodologie de mesure peuvent être finalement identifiées à partir d'une revue de la littérature en fonction de l'objectif de la démarche :

- Si l'objectif est de faire une mesure spécifique du stress professionnel, pour des besoins de recherche ou pour une visée opérationnelle comme évaluer l'impact d'un séminaire de gestion du stress sur le climat de travail, une approche « sur-mesure » peut être utile et suffisante grâce à sa capacité à sélectionner les outils spécifiques.
- Si l'objectif est d'obtenir une image instantanée du phénomène de stress, utilisable en tant qu'outil de management pour définir un problème et fournir une base utile au développement d'une stratégie spécifique ou même globale, avec un engagement de ressources qui ne soit pas prohibitif, l'utilisation d'un outil composite peut être appropriée, dans la mesure où ses qualités psychométriques sont satisfaisantes.
- Finalement, si l'objectif est de mener une étude aussi complète que possible, bien que l'utilisation d'un outil composite puisse être utile et permettre le remplacement d'un panel d'outils disparates, elle ne sera pas suffisante. Une approche globale sera plus exhaustive, permettra par ses méthodes multiples, de croiser les données, donc de limiter les biais, mais sera également plus complexe et coûteuse à mettre en œuvre.

Si les limites des outils de mesure du stress ne traitent pas de l'intérêt ou non d'évaluer le stress professionnel, ce qui n'est pas remis en cause, mais plutôt des faiblesses intrinsèques des instruments ou des méthodologies de mesures, il sera cependant essentiel pour le chercheur comme pour le consultant de définir clairement la demande de l'entreprise de façon à sélectionner la procédure appropriée. Enfin, il nous semble que si un modèle préventif de la gestion du stress professionnel est aujourd'hui prédominant et s'inscrit facilement dans le cadre de la responsabilité et de la performance sociale des entreprises, il se doit s'inclure un diagnostic amont permettant de considérer la pertinence et l'orientation d'une intervention potentielle.

Bibliographie

ADLER, P. A., & ADLER, P. (1994). Observational Techniques. In N. N. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (pp. 377-392). London: Sage Publications.

BAGLIONI, A. J. J., COOPER, C. L., & HINGLEY, P. (1990). Job stress, mental health and job satisfaction among UK senior nurses. Stress Medicine, 6, 9-20.

BRINER, R. B. (1997). Improving stress assessment : toward an evidence-based approach to organizational stress interventions. Journal of Psychosomatic Research, 43(1), 61-71.

BRUCHON-SCHWEITZER, M., RASCLE, N., QUINTARD, B., COUSSON, F., & AGUERRE, C. (1997). Stress professionnel et santé. Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 31(1), 61-74.

CALVO, M. G., & EYSENCK, M. W. (1998). Cognitive bias to internal sources of information in anxiety. International Journal of Psychology, 33(4), 287-299.

CLARKE, S., G., & COOPER, C. L. (2000). The risk management of occupational stress. Health, Risk and Society, 2(2), 173-187.

CLONINGER, S. C. (1999). La personnalité. Paris : Flamarion.

COHEN, S., KAMARK, T., & MERMELSTEIN, R. (1983). A global measure of perceived stress. Journal of Health and Social Behavior, 24, 385-396.

COLLINS, S. M. (2001). Emerging methods for the physiological assessment of occupational stress. Work, 17, 209-219.

COOPER, C. L., & MARSHALL, J. (1976). Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease. Journal of Occupational Psychology, 49, 11-28.

COOPER, C. L., SLOAN, S. J., & WILLIAMS, S. (1988). Occupational Stress Indicator Management Guide. Windsor: NFER-Nelson.

COOPER, C. L., & WILLIAMS, J. (1991). A validation study of the OSI on a blue collar sample. Stress Medicine, 7, 109-112.

DONALD, A. (2001). What is quality of life ? Hayward Medical. Available: evidence-based-medicine.co.uk [2003, 12/12].

EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R., & LOWE, A. (1991). Management research: an introduction. London: Sage Publications.

FONTANA, A., & FREY, J. H. (1994). Interviewing: the art of science. In N. N. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (pp. 361-376). London: Sage.

FRENCH, J. R. P., & CAPLAN, R. D. (1972). Organisational stress and individual strain. In A. J. Murow (Ed.), The failure of success (pp. 30-66). New York: Amacon.

FRENCH, J. R. P., CAPLAN, R. D., & VAN HARRISON, R. (1982). The mechanisms of job stress and strain. Chichester: John Wiley and Sons.

FRIED, I., ROWLAND, K. M., & FERRIS, G. R. (1984). The Physiological measurement of work stress: a critique. Personnel Psychology, 37, 583-615.

HODDER, I. (1994). The interpretation of documents and material culture. In N. N. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (pp. 393-402). London: Sage.

HOLMES, T. H., & RAHE, R. H. (1967). The social readjustment rating scale. Journal of Psychosomatic Research, 11, 213-218.

HURRELL, J. J., & MCLANEY, M. A. (1988). Exposure to stress: a new psychometric instrument. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 14, 27-28.

HURRELL, J. J., NELSON, D. L., & SIMMONS, B. L. (1998). Measuring job stressors and strains: where we have been, where we are, and where need to go. Journal of Occupational Health Psychology, 3(4), 368-389.

IGALENS, J. & ROUSSEL, P., (1998), Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Paris, Economica.

INGLEDEW, D. K., HARDY, L., & COOPER, C. L. (1992). On the reliability and the validity of the locus of control scale of the occupational stress indicator. Personality and Individual Differences, 13(11), 1183-1191.

JEX, S. M., ADAMS, G. A., ELACQUA, T. C., & LUX, D. J. (1997). A comparison of incident-based and scale-based measures of work stressors. Work & Stress, 11, 229-238.

JONES, F., & BRIGHT, J. (2001). Stress : myth, theory and research. Harlow, UK: Prenctice hall.

KARASEK, R. A. (1979). Job demmands, job decision latitude and mental strain: implications for job design. Administrative Science Quaterly, 24, 285-308.

LAZARUS, R. S. (1990). Theory-based stress measurement. Psychological Inquiry, 1(1), 3-13.

LAZARUS, R. S., & FOLKMAN, S. (1984). Stress, appraisal and coping. New York: Springer.

LIM, V. K. G., & TEO, T. S. H. (1996). Gender differences in occupational stress and coping strategies among IT personnel. Women in Management Review, 11(1), 20-28.

LYNE, K. D., BARRETT, P. T., WILLIAMS, C., & COALEY, K. (2000). A psychometric evaluation of the OSI. Journal of Occupational and Organisational Psychology, 73, 195-220.

MATSUZAKI, I., MISHIMURA, A., & MORITA, N. (1996). Autonomic nervous activity changes due to shift work: an evaluation by spectral components of heart rate variability. Journal of Occupational Health, 38, 80-81.

OLIVIER, M., ROSNET, E., & . (1998). La psychologie Différentielle : la méthode des tests - les test d'efficicence (D.E.U.G. 2° année, Réf CMUPS21). Reims: Centre de Télé-enseignement Universitaire, Université de Reims Champagne Ardenne.

OSIPOW, S. H., & SPOKANE, A. R. (1987). Manual for the Occupational Stress Inventory. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

PICKERING, T. (1997). The effects of occupational stress on blood pressure in men and women. Acta psychologica Scandinavica, 640, S125-S128.

PUNCH, K. F. (1998). Introduction to social research. London: sage Publications.

QUICK, J., D., QUICK, J. C., & NELSON, D. L. (1998). The theory of preventive stress management in organizations. In C. L. Cooper (Ed.), Theories of organizational stress (pp. 246-268). Oxford: Oxford University Press.

ROBERTSON, I. T., COOPER, C. L., & WILLIAMS, J. (1990). The validity of the Occupational Stress Indicator (OSI). Work Stress, 4(1), 29-39.

SELYE, H. (1936). A syndrome produced by diverse noxious agents. Nature, 28(2), 38.

SEMMER, N., ZAPF, D., & GREIF, S. (1996). Shared job strain: a new approach for assessing the validity of job stress measurements. Journal of Occupational and Organisational Psychology, 69, 293-310.

SIFAKIS, Y., RASCLE, N., & BRUCHON-SCWEITZER, M. (1999). L'inventaire de stress professionnel de Spielberger : une adaptation française. Psychologie et Psychométrie, 20(1), 5-23.

SPECTOR, P. E., BRANNICK, M. T., & COOVERT, M. D. (1989). Job analysis. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology (Vol. 4, pp. 281-328). London: Wiley.

STEILER, D. (in press). Une mesure du stress professionnel: fidélité et validité factorielle de la version française de l'OSI, Stress et Société, Tome 2, Presses Universitaire de Reims.

STEILER, D., & COOPER, C. L. (2004). French version of the OSI : preliminary assessment of reliability and validity. Stress and Health, 20(4), 231-237.

STORA, J. B. (1993). Audit du Stress Professionnel. Les Cahiers de Recherche(CR 471).

SUTHERLAND, V., & DAVIDSON, M. J. (1993). Using a stress audit: the construction site manager experience in the UK. Work & Stress, 7(3), 273-286.

VERBORGH, E. (1992). Foreword. In S. Simmons & J. Stampe Oland (Eds.), Workplace Assessment (pp. v.). Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

VERMERSCH , P. (1984). L'observation systématique dans l'étude du comportement cognitif. Psychologie Française, 29(3-4).

ZALAQUETT, C. P., & WOOD, R. J. (1997). Evaluating stress: A book of resources. Vol 1. & 2. London: The Scarecrow Press, Inc.

Réflexion critique sur les modèles d'évaluation des performances dans le contexte de responsabilité sociétale : le cas des économies en développement

Jean-Paul TCHANKAM
Professeur
Ecole de Management, Bordeaux
jean-paul.tchankam@bordeaux-bs.edu

Zahir YANAT
Professeur
Ecole de Management, Bordeaux
zahir.yanat@bordeaux-bs.edu

Les entreprises des pays en développement se caractérisent par leurs spécificités, leur complexité, aussi bien dans leur émergence, leur fonctionnement et les politiques poursuivies, leurs objectifs sont souvent multiples et contradictoires et les textes régissant leur environnement porteurs de multiples incohérences et contradictions.

Comment mesurer leur performance ? Plus précisément, comment mettre en place une approche pertinente de l'évaluation des performances ?

La finalité première d'une opération d'évaluation est de formuler un jugement aussi univoque que possible. Le recours à une approche fiable s'impose, faute de quoi l'évaluation se fera en fonction d'un système de valeur non explicité.

L'objet de cet article est de montrer que, la nature de l'information, le choix des indicateurs et la méthodologie à adopter sont des obstacles et non les moindres à surmonter pour mesurer la performance des entreprises dans une économie en développement.

1. l'information

L'information est le support de toute évaluation. En général, on distingue l'information comptable ou statistique, l'information analytique et l'information synthétique, l'information historique ou prévisionnelle. Les informations statistiques et analytiques sont généralement plus difficiles à obtenir que les informations comptables et synthétiques.
Dans les pays les moins avancés, on s'accorde à reconnaître que ces différentes informations ne se retrouvent que très difficilement dans les entreprises, et lorsqu'elles existent le problème de leur qualité suscite toujours de nombreuses interrogations.
Car le vécu ou les pratiques de l'information dans ces pays restent marqués par de lourds archaïsmes. Le "support papier" demeure très souvent l'unique recours.
Comme le font remarquer très justement Michel et Sutter (1988) le rôle que joue ce genre de support dans sa transmission est l'un de ces archaïsmes positifs à bien d'autres égards, mais qui rend difficile une approche efficace de cette dernière.
Au niveau de l'Afrique, il ressort d'une étude faite par Robaud et Cagneau (1992) qu'il existe de nombreuses lacunes sur la qualité de l'information. Les capacités de gestion interne et externe des flux informationnels sont limitées car ces pays ont des difficultés d'articulation avec leur environnement.
Un peu partout dans ce continent, les chercheurs surmontent des obstacles inespérés pour obtenir des données

existantes ou pour collecter les données manquantes.
Il paraît donc essentiel de s'interroger sur les causes de cette situation. Trois dimensions sont très souvent évoquées : politique, sociale et technique.

1.1. La dimension politique

Comme le font observer les auteurs du livre blanc, si la pratique religieuse peut constituer une subversion et mener en prison dans ces pays, la simple expression peut même y mener plus sûrement encore. Dans la plupart des pays africains, les gardes fous ont été dressés depuis l'indépendance pour empêcher toute liberté de jugement. S'il est vrai que le vent de la démocratisation de ces dernières années a légèrement modifié la tendance des choses ; il est tout aussi incontestable que beaucoup reste encore à faire dans ce domaine.
Dans ces pays, Les pouvoirs publics ne s'intéressent que très peu au développement de la production de l'information. Les opérations de collecte des données ne sont organisées très souvent que pour répondre à la demande des bailleurs de fonds internationaux. Les recensements de la population se font au bon vouloir des Nations Unies. Les enquêtes sur la consommation et le budget des ménages sont irrégulières et dépendent en général des fonds extérieurs. Les enquêtes agricoles sont ordonnées par la FAO qui fournisse la quasi-totalité des ressources. Il n'existe pas à proprement parler d'organisme de l'Etat avec un programme bien élaboré et un budget adapté. C'est d'ailleurs ce qui explique que les collectes demeurent subites, instantanées et irrégulières. Les conséquences immédiates de cette situation sont de multiples coupures informationnelles qui posent d'énormes problèmes aux chercheurs.
Par ailleurs, les sources d'information alternatives sont rares. La mise en place des institutions et mécanismes juridiques pour la prolifération des informations échappant au contrôle de l'Etat est sinon impossible du moins assez complexe
L'absence d'une cour des comptes dans la plupart des pays d'Afrique ne facilite pas la transparence des informations comptables et financières et encore moins les informations sociales.
Les textes de loi qui obligent les entreprises à déposer un exemplaire de leur liasse fiscale dans les directions de la Statistique ne prévoient que de sanction théorique à l'égard des chefs d'entreprises. Ces documents n'arrivent dans ces directions qu'au compte gouttes; pire encore, certaines sociétés ayant même le droit de refus sous justification du secret d'Etat. En outre, il est interdit à ces services de fournir des informations non-agrégées. Tout ceci contribue à multiplier des obstacles déjà très nombreux dans ces pays.
A propos du Benin, par exemple, qui connaît actuellement un épisode de multipartisme avec alternance à la tête de l'Etat, Vlttin (1993) fait remarquer qu'"en dépit de l'existence d'un organe ad hoc (le Conseil National de l'Audivisuel et de la communication), le pouvoir politique ne semble pas vouloir renoncer à ses prérogatives en matière de l'information et se montre rétif à une autonomie complète des médias.
Le système politique du Zimbabwé complètement verrouillé par le haut a une main mise sur l'ensemble des sources d'information.
La situation n'est guère meilleure en Côte d'Ivoire et semble même inquiétante, la loi sur la communication de 1991 prévoit des peines de prison pour toutes personnes diffusant des informations pouvant nuire à la stabilité de l'Etat. Une situation semblable est dénoncée au Togo.
Au Niger, le gouvernement imposa une interdiction de traiter du nouveau code de famille sur les ondes, ne serait-ce que pour informer les auditeurs des ramifications légales, sociales et politiques de cette nouvelle législation.
L'impact qu'à sur la recherche le contrôle étatique de l'information dans une société ou la mise sur pied de sources privées est difficile.
Les usagers n'ont que difficilement accès à des données sur la situation politique, économique et sociale. L'information critique envers l'Etat et ses politiques n'est que très peu acceptée.
Et pourtant, plus un pays privilégie les voies directes à l'information en les multipliant, en augmentant leur capacité, en étendant leur portée, plus il favorise la recherche dans tous ses aspects
A cette dimension politique, il faut associer une dimension sociale beaucoup plus contraignante.

1.2. La dimension sociale

Les études réalisées dans les pays en développement, révèlent bien souvent combien les mentalités restent en retard par rapport à l'évolution du temps. Il est par exemple fréquent de constater que sans stimulant externe ou motivation particulière fournie par le demandeur tout devient particulièrement compliqué dans un univers où le seul support d'information reste le papier.
Très souvent le personnel chargé du service est absent et lorsqu'il est présent il n'a pas toujours la formation adéquate.
A ces obstacles pas toujours faciles à lever, s'ajoutent les facteurs de résistance ou de pénalisation découlant des connotations tribales.
Le tribalisme a bousculé les relations formelles existantes. C'est ainsi qu'on trouve dans ces pays des chefs de service qui détiennent tout le pouvoir et des directeurs qui ne jouent qu'un rôle d'"assistant". Leur présence vise uniquement à respecter un certain équilibre ethnique.

Cette situation crée au sein de l'entreprise, une absence de confiance, voire de la méfiance entre les personnes originaires de régions différentes. Ce qui pose d'énormes problèmes aux chercheurs. Il s'agit là d'un comportement inquiétant qui a probablement des conséquences. énormes.
Lorsqu'on sait que les matériels technologiques nécessaires à leur stockage dans une société sont peu présents et que leur obtention dépend plus du contact direct, on imagine la lourdeur de cette mission.
La présence régulière des agents du fisc dans les entreprises et aussi ceux des autres agents administratifs (ministère des finances, ministère du commerce, ministère du plan, direction des statistiques etc.) crée au sein de ces organisations un climat de peur et de méfiance, tout demandeur d'information apparaît comme une personne à risque et doit nécessairement faire des efforts pour éviter tout malentendu sur son identité.
Dans les zones les plus reculées, la collecte des données est encore plus difficile. Le niveau d'instruction limité des individus augmente les risques de réalisation de l'étude. Leur comportement étrange face à un enquêteur exprime l'inquiétude d'un peuple privé pendant de nombreuses années de la liberté d'expression. L'attitude ici est défensive. On se défend en permanence. La tentation est souvent grande de fournir des réponses erronées pour se débarrasser d'un enquêteur qui laisserait apparaître des signes de lassitude. L'irrégularité pour ce genre d'opération explique sans aucun doute ce comportement défensif.
Les principes d'équité économique et de justice sociale qui sont censés fonder les démocraties occidentales ont du mal à s'implanter dans certains pays en développement et pourtant il constitue un des fondements essentiels de la recherche.
En outre, la rareté des recherches globalisantes et d'observation sur le terrain rend complexe le travail des enquêteurs.
Qu'en est-il de la dimension technique ?

1.3. La dimension technique

La situation des infrastructures dans les économies en développement semble plus préoccupante que celle des pays développés. Les handicaps les plus manifestes sont la rareté des technologies modernes de communication. L'Afrique est sous-équipé par exemple en matériels informatique et télécommunication. On évalue à 1,7 lignes pour 100 habitants en moyenne la faible télé-densité. L'Afrique abrite seulement 2% du réseau téléphonique mondial et ne représente guère que 1,3% du chiffre d'affaires global généré par les services de télécommunication (Loquay, 2000).
Les organismes qui structurent les informations sont le plus souvent mal équipés et mal contrôlés.
Activités formelles et informelles s'imbriquent avec des systèmes d'enregistrement des personnes et des biens défectueux. Des fraudes sont facilités et l'Etat éprouve des difficultés pour assurer ses fonctions de contrôle et de gestion du territoire.
L'hétérogénéité spatiale entre des zones urbanisées raccordées aux réseaux modernes, routes bitumées, et d'autres à l'écart où l'on circule sur de mauvaises pistes élève les coûts de collecte des données et rend difficile une organisation régulière des opérations (Loquay, 2000).
Ces trois dimensions décrites nous conduit à un autre obstacle très sérieux : celui du choix des indicateurs.

2. Le choix des indicateurs

De manière générale un indicateur est une représentation approximative et partielle d'un phénomène dont la variation dépend d'abord de la méthode de construction (Fraise, Bonetti et Gaulejac, 1987). Il possède de ce fait de nombreuses caractéristiques. Par exemple l'impératif de fidélité, d'objectivité et de réalisme; et aussi de nombreux défauts tels que l'accumulation des chiffres bruts qui ont en eux mêmes une signification parfois douteuse; la compilation des chiffres selon des méthodes très sophistiquées qui rendent les indicateurs ésotériques. Ces problèmes exigent une grande vigilance et expliquent par là même les divergences de vue entre les auteurs quant à leur utilisation dans les PVD.

2.1. La diversité d'opinions sur leur utilisation dans les entreprises africaines

Les avis sont très partagés et mêmes très opposés sur l'utilisation des critères traditionnels de performance dans les entreprises africaines. Car il semble que les imbrications entreprise - entrepreneur et entreprise - Etat sont si fortes sur ce continent qu'elles rendent complexe toute étude basée sur une approche objective. C'est du reste ce qui ressort des travaux de Mba,1990. Selon ce dernier, l'importance trop grande accordée aux facteurs sociologiques d'intérêt collectif ou d'implication rend complexe toute analyse objective et peut introduire un biais préjudiciable dans l'évaluation des résultats à cause de la trop grande ouverture laissée à la subjectivité.

Pour contourner ces difficultés, Devauges,1977 Mba,1990 dans leur étude réalisée respectivement sur les entreprises congolaises et gabonaises ont adopté chacun une démarche originale s'écartant largement des approches conventionnelles relatives à l'évaluation des performances.
Toutefois, le risque est grand de croire qu'il est possible, du fait des biais préjudiciables qu'entraînent les implications, d'inventer pour ces entreprises des critères autres que ceux proposés par les théoriciens en organisation.
S'il est vrai que certaines caractéristiques majeures faisant l'essence même de l'entreprise sont souvent absentes ou du moins déformées dans les entreprises africaines (Penouil, 1992), il est de plus en plus inquiétant de les soustraire systématiquement du champ d'application des critères classiques d'appréciation des résultats.
Les travaux du Fonds Européen de Développement (F.E.D.) confirment ces observations. Réalisés conjointement avec le Centre africain et mauritanien de perfectionnement des cadres d'Abidjan et le Groupe HEC-ISA de Paris (Cauvin C., Desaunay G., Marie A., & Metsch), ces auteurs font remarquer que parmi les critères de réussite proposés par les dirigeants africains apparaît en priorité : la croissance. Ensuite vient avec un fort nombre de citations, le climat social ; puis la compétitivité et l'infléchissement de la politique, et enfin les résultats financiers.

De manière générale, les dirigeants interrogés se caractérisent dans leur système de pensée par une triple approche :

- Premièrement, il existe une réalité incontournable de la gestion et le développement ainsi que la performance des entreprises africaines ne peuvent se faire contre les valeurs sociales acceptées et reconnues.
- Deuxièmement, les critères de réussite occidentale sont une référence certaine.
- Troisièmement, les facteurs quantitatifs et qualitatifs sont incontournables dans l'appréciation des résultats.

La polémique est encore plus accentuée lorsqu'il s'agit des organisations publiques.

2.2. La polémique sur leur pertinence dans le secteur public

Comme le notent les experts de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, " le problème de la mesure de la performance des entreprises publiques industrielles (...) préoccupe un nombre croissant de pays en développement. De toute évidence, une telle mesure reflète avant tout les choix opérés au niveau des indicateurs, et ces choix sont eux-mêmes conditionnés par les objectifs qui ont été assignés à ces entreprises."
Les Nations Unis ont rappelé de leur côté, que "le dilemme auquel sont confrontés les pays en voie de développement dans le cadre du choix des indicateurs de performance adéquats pour les entreprises publiques industrielles réside dans le besoin de réconcilier les considérations sociales avec les objectifs commerciaux."
En effet, étant donné que l'entreprise publique est très souvent utilisée dans ces pays comme un moyen d'action sociale et de gestion des externalités économiques, Anastassopoulos et Nioche, 1983 notent que le critère de la rentabilité financière pure ne peut, au contraire des entreprises privées, lui être appliqué comme indicateur unique de performance.
Pour Choksi, la mesure de la rentabilité des entreprises publiques exige l'élaboration préalable d'indicateurs pondérant à la fois le court terme et le long terme, les objectifs micro-économiques et les objectifs macro-économiques, impact économique et impact social, etc., la complexité de ce problème est telle qu' " il est souvent commode de se rapporter, en première approximation, à la stricte notion de rentabilité financière ". En ce domaine, et comme le montre également Choksi, selon le secteur et la zone géographique auxquels l'on s'intéresse, il n'est pas évident que les entreprises publiques des pays en voie de développement soient moins performantes que celles des pays industrialisés, quoique les résultats varient fortement d'un cadre de référence à l'autre.
Cette étude a fait l'objet de vives critiques au sein même de la Banque Mondiale (Anantassopoulos et Nioche, 1983). Il lui a d'ailleurs été reproché de parler de rentabilité financière pour les entreprises dont les résultats dépendent des politiques suivies par les gouvernements au niveau du financement et des prix. Il est en effet frappant de constater combien, dans nombre de pays en voie de développement, l'excessif recours à la manipulation des tarifs et prix publics à pu nuire à la bonne gestion des entreprises publiques (Sahni, 1883).
Dans ces organisations deux démarches différentes sont souvent adoptées à l'égard de la fixation des prix, dont aucune ne donne de bons résultats. La première consiste à tenter de fixer le prix à la production des entreprises publiques bien au-dessus de leur coût de manière à créer des excédents, tandis que la seconde est de maintenir le prix des produits du secteur public à un niveau bas conformément à la politique anti-inflationniste du gouvernement. L'expérience montre que ces deux méthodes, par quelques obligations politiques et autres qu'elles soient dictées, sont susceptibles d'aboutir à des distorsions économiques (Rapport Nations Unies)
En ce qui concerne leur financement, les entreprises publiques le tirent dans l'ensemble de l'Etat ou des institutions financières publiques. Toutefois, les procé-

dures d'octroi et de dégagement des fonds sont souvent compliquées et pointilleuses et les critères appliqués sont parfois très rigides. Leur accès à des crédits sur le marché des capitaux est souvent limité puisque leurs objectifs sont à la fois commerciaux et non commerciaux et les techniques classiques d'évaluation des projets, telles que le calcul du taux de rendement financier, qu'utilisent généralement les banques et d'autres institutions de financement peuvent limiter dans bien des cas leur capacité d'emprunt (Rapport Nations unies).

Les aides budgétaires sont généralement leur dernier recours. Ces dernières, par ailleurs évaluées ex-post (subventions d'équilibrages), sont le contraires même d'une incitation à une gestion rigoureuse. Dans le même temps et au niveau économique global, les fonds budgétaires ainsi alloués sont souvent détournés d'emplois plus efficaces.

Le processus et le mécanisme d'évaluation des projets soumis par ces entreprises aux fins de financement sont complexes, longs et manquent souvent de clarté et de cohésion. Les projets sont parfois évalués séparément par différents services du gouvernement et par chacune des institutions financières intéressées. Bien souvent, le critère d'investissement appliqué par le gouvernement est soit inconnu soit mal défini. Ce long processus entraîne inévitablement une augmentation ultérieure des prévisions de dépenses initiales et, par conséquent, des ressources financières plus importantes que prévues à l'origine.

La relation entre la direction des entreprises publiques, les autorités de contrôle et le gouvernement influence parfois la réalisation des objectifs commerciaux de croissance et de rentabilité en raison de l'importance attachée aux objectifs sociaux et vice versa. On signale que les directeurs d'entreprise pour être tenus responsables des résultats doivent être maintenus assez longtemps à leur poste. Mais dans ces entreprises, ces derniers sont nommés par décret présidentiel et doivent par conséquent faire leur preuve pour accéder à une fonction politique. Cette situation fait en sorte que dans la quasi-totalité des cas, les performances à court terme sont privilégiées au dépend de la survie à long terme de l'entreprise. Ce problème, toutefois, est encore aggravé par le fait que, bien souvent, les individus à qui sont confiées les responsabilités de gestion des entreprises publiques ne sont pas choisis en fonction de leurs capacités mais en vertu d'autres critères, le plus souvent politiques ou personnels (Anantassopoulos et Nioche, 1983).. Wettenhall (1979), écrit que trop souvent, les postes de dirigeants, dans les entreprises publiques, sont les chasses gardées des cousins du président et de ses amis politiques.

Les insuffisances les plus typiques concernent le recrutement et l'emploi. Les défauts de la politique de recrutement sont quantitatifs et qualitatifs. Quantitativement, il semble ne pas y avoir de corrélation entre les effectifs et les besoins de la production des entreprises. C'est généralement ce que reflète l'évolution de la productivité du personnel.

Les facteurs de recrutement sont défavorables et conduisent à une pénurie de cadres supérieurs compétents et techniciens. Tout ceci va entraîner une responsabilisation des hommes sans formation, ni expérience professionnelle suffisante. Il est donc évident qu'on ne retrouve pas chez ces derniers l'esprit compétitif.

Quant à l'emploi du personnel, on peut relever quelques obstacles à l'utilisation satisfaisante par les entreprises publiques de leur potentiel humain. L'information sur les emplois et les agents susceptibles de les occuper fait souvent défaut. De plus la volonté d'emploi optimal ne se manifeste pas toujours clairement. Les résistances au changement conduisent à recruter du personnel supplémentaire plutôt que de réaffecter le personnel en place.

De nombreux auteurs affirment qu'en général, le malaise du secteur public dans les pays africains est dû à des raisons variées : manque de définition des objectifs, lacunes de l'information, pléthore de personnel, insuffisance dans la sélection des cadres, absence de prévision et enfin une grande faiblesse dans la gestion opérationnelle.

Tout ceci à fait dire que l'utilisation des critères traditionnels dans ces entreprises est sinon impossible du moins assez complexe.

Pour contourner ces difficultés, la Banque Mondiale a préconisé au début des années 80, le calcul du bénéfice public. Il repose sur l'idée que l'évaluation de l'efficacité est à mener en considérant explicitement les missions de caractère social (Mallon, 1981).

Cet avantage social net, mis au compte de l'organisation implique de corriger les distorsions que relève le système de prix intérieurs et de neutraliser ensuite les transactions qui ne représentent que des transferts entre agents économiques nationaux. Il implique, enfin, de reconnaître la spécificité de l'entreprise publique, qui n'est pas de maximiser le profit mais de remplir de multiples objectifs économiques et sociaux qui entrent dans le cadre d'une politique générale de l'Etat (Cabral 1981, Plane, 1996).

Bénéfices publics :
Bénéfices privés (après impôts)
+ Impôts directs
+ Frais financiers
- Revenus financiers
+ moins values
- Coût d'opportunité du fond de roulement
- Subventions
+ou- Ajustements (compte d'ajustement social)

Rentabilité publique :
Bénéfices publics/Actifs d'exploitation

Le concept de bénéfices publics a comme point de départ les bénéfices privés après impôts, mais ne prend pas en compte les transferts (taxes ou subventions), du fait que les transferts en tant que tels n'augmentent ni ne diminuent le bien-être national.

Le dirigeant d'une entreprise publique n'a pas à essayer d'accroître les subventions ou de faire baisser les impôts. Ainsi, les bénéfices privés sont ajustés par le biais du compte d'ajustement social, qui sert avant tout

à évaluer les coûts de production plus élevés que prévu encourus par les entreprises publiques dans l'atteinte de leurs objectifs non commerciaux (coûts de transport élevés imputables à des opérations dans des régions reculées, salaires élevés dus à des considérations d'ordre social, ou bien coûts élevés de main d'oeuvre dus aux sureffectifs qu'entraîne la volonté de création d'emplois). Si l'on part de l'hypothèse selon laquelle ces coûts de production plus élevés se traduisent, en fait par des avantages sociaux correspondants, ils viennent s'ajouter aux bénéfices. Le compte d'ajustement social sert également à corriger des distorsions graves, au niveau des intrants et des extrants, notamment.

Cet indicateur des bénéfices publics mis en place au Pakistan par une équipe de recherche de Boston animée par Leroy Jones (1981, 1991) se caractérise également par le fait qu'il a été conçu comme un indicateur portant sur une seule période (limitée à un an pour l'instant). Contrairement aux calculs des bénéfices privés, ni les moins-values ni les frais financiers autres que ceux qui ont trait au fonds de roulement ne sont comptabilisés comme des coûts. Le choix de ce type d'indicateur s'explique par le fait que les chefs d'entreprises publiques dans les PVD ne peuvent généralement peser sur les structures financières ou sur les dotations en capital dont bénéficient leurs unités, mais doivent maximiser les bénéfices à l'intérieur de ces paramètres. Poussant un peu plus loin le raisonnement, il fut décidé ultérieurement de retenir la rentabilité publique et non les bénéfices publics comme indicateur final de performance. La rentabilité publique, soit le ratio bénéfices publics / actifs d'exploitation, établit une relation entre les bénéfices et le montant des capitaux disponibles dans une entreprise, ce qui, par là même, permet de comparer diverses entreprises d'un même secteur fonctionnant souvent sur des bases financières fort dissemblables, et dont les niveaux de rentabilité sont, en conséquence, bien différents (Hartmann et Nawab 1985.et Shaikh 1987)

On a malheureusement peu d'exemples (à l'exception de l'étude de Park) à rapporter de pays en développement où le bénéfice public constituerait un critère opératoire pour l'évaluation régulière de la performance des entreprises. Même au Pakistan, où la Banque Mondiale a financé l'élaboration de cet indicateur composite, les réticences politiques ont eu par ailleurs raison des velléités de mise en oeuvre. Les pouvoirs publics redoutaient, en effet, que les entreprises ayant amélioré leur performance, sur le plan de la rentabilité publique, mais qui continuaient à connaître des pertes financières, ne sollicitent de l'Etat des crédits afin de subventionner leurs primes. Les pouvoirs publics s'inquiétaient également de ce que les travailleurs, au vue des primes octroyées aux chefs d'entreprises financièrement non viables, ne demandent que le système leur soit étendu, alors que, aux termes des accords syndicaux, ils ne doivent recevoir de telles primes que si l'entreprise qui les emploie fait des bénéfices (Hartmann et Nawab 1985).

L'épicentre même de la contestation est la détermination du compte d'ajustement social. La détermination des missions d' "intérêt général" a posé d'énormes problèmes : par la nécessité d'arriver à leur reconnaissance mutuelle par l'Etat et les entreprises; par le risque surtout que la variété des missions qui composent cette rubrique finisse par valoriser des objectifs secondaires au détriment de l'objectif principal de réalisation d'une production marchande.

Deux problèmes méthodologiques sont mis en évidence par PLANE (1996) sur le compte d'ajustement social : "celui d'abord de l'évaluation par simple agrégation des valeurs monétaires ; celui ensuite du caractère plus ou moins compatible des objectifs assignés. La notion de bénéfice public élude l'interrogation sur le système de pondération à adopter. Rien n'indique, l'hypothèse est pourtant sous-jacente à la démarche suivie, qu'une unité monétaire de sureffectif soit socialement équivalente à une unité de surcoût résultant d'une politique d'aménagement du territoire. Pour traiter de ces questions, il conviendrait de déterminer un schéma de pondérations de nature à quantifier chaque objectif. Ces pondérations peuvent être obtenues en explicitant une fonction d'utilité ou déduites de décisions passées en se référant à la théorie des préférences révélées. Aucune des deux solutions n'est pratique ; en particulier si l'on abandonne la fiction d'un agent unique représentatif de l'"intérêt public" au profit de la vision réaliste d'un " Etat conglomérat". Le caractère conflictuel des objectifs spécifiques à chaque ministère de tutelle préfigure l'absence de stabilité de comportement de la puissance publique. Le ministère du travail s'intéressera à créer des emplois, le ministère des finances, aux perspectives d'évolution des prix et des subventions, tandis que le ministère technique veillera aux conditions de fourniture d'un bien ou de prestation d'un service... On est en présence d'un problème de fonds consécutif à une multiplicité de mandants soucieux de réaliser des objectifs parfois contradictoires".

Il apparaît de manière claire que les difficultés ne sont pas minces pour trouver un indicateur capable de synthétiser convenablement ce concept dans le secteur public.

3. La méthodologie

Le choix de la méthodologie constitue un autre handicap non négligeable. Quelle méthodologie adoptée pour répondre à la question fondamentale concernant l'explication et la variabilité de la performance ? Comment apprécier les phénomènes de disparité.

Dans la littérature deux modèles sont très souvent observées : les modèles prescriptifs et les modèles descriptifs *(voir tableau ci-après) :*

Tableau 1
Critère d'évaluation dans les modèles multivariés de la performance organisationnelle

Auteurs et principaux critères d'évaluation	***Type de modèle***	***Généralisation des critères***	***Bases de sélection des critères***
1- GEORGOPOULOS et TAUNENBAUM, Productivité, flexibilité et absence de tension sociale.	N	A	Déductive : d'après une enquête par questionnaire.
2- BENNIS, Adaptabilité, capacité, sensibilité.	N	A	Déductive.
3- Blacke et Mouton	N	B	Déductive.
4-CAPLON, Stabilité, intégration, volontarisme, réalisation.	N	A	Déductive.
5- KATZ et KAHN, Croissance, stockage, survie, contrôle de l'environnement.	N	A	Inductive : revue des études empiriques.
6- LAWRENCE et LORSCH, Equilibre optimum d'intégration et différenciation.	D	B	Inductive d'après une étude de six firmes.
7- YUCHTMAN et SEASHORE, Capacité d'exploiter l'environnement pour acquérir des ressources rares	N	A	Inductive : étude de 75 cabinets d'assurance.
8- FRIEDLANDER et PICKE, Profitabilité, satisfaction des employés, valeur sociétale.	N	B	Déductive : étude des PMI / PME.
9- PRICE, Productivité, conformité, morale, souplesse, institutionnalisation.	D	A	Inductive : revue des 50 études antérieures.
10- MAHONEY et WEITZEL, Productivité, support, utilisation planification, initiative, développement coopération et qualité du personnel.	D	B.R	Inductive : étude de 13 organisations.
11- SCHEIH, Communication ouverte, flexibilité, créativité, engagement psychologique.	N	A	Déductive.
12- MOH, Productivité, flexibilité, adaptabilité.	N	A	Déductive : étude par questionnaire de plusieurs organisations
13- DUNCAN, Réalisation des objectifs, intégration, adaptation.	N	A	Déductive : d'après une étude sur la prise de décisions de 22 unités.
14- GIBSON et AL, Productivité, efficience, satisfaction, souplesse, développement, survie.	N	A	Inductive : revue des modèles antérieurs.
15- NEGANDHI et REIMAN, Acquisition de main d'oeuvre, satisfaction des employés, stabilité du personnel, relation entre les services, l'utilisation de la main d'oeuvre, croissance des ventes, profit net.	N	B	Déductive : étude réalisée sur un groupe d'entreprises en Inde.
16- CHILD, Profitabilité, croissance.	N	B	Déductive : étude de 82 entreprises Britaniques.
17- WEBB, Cohésion, efficience, adaptabilité, appui.	D	R	Inductive : étude basée sur les organisations religieuses.

Note :
N : Modèle normatif
D : Modèle descriptif
A : Organisation à but non lucratif
B : Entreprise privée
R : Recherche et développement

Source : STEERS (R.M) op cité

Parmi les dix-sept modèles étudiés par Steers, treize sont de type prescriptif. Par ailleurs, tous les modèles (dix) dont les auteurs ont opté pour une démarche déductive sont de type prescriptif. Enfin, les quatre modèles descriptifs sont le résultat d'une démarche inductive.

3.1. Les modèles prescriptifs

Ils spécifient ce que l'organisation doit faire pour être efficace ; ce qui suppose une définition préalable (implicite ou explicite) de la performance organisationnelle. Bien que cela ne soit pas toujours le cas, les modèles prescriptifs supposent une démarche déductive (Steers 1975). Cependant, une précision s'impose : dans leur démarche déductive, les auteurs n'ont pas cherché seulement des propositions normatives, ils ont tenté surtout de déduire les dimensions et indicateurs de mesure de la performance. Certains chercheurs ont essayé ensuite, de vérifier empiriquement la pertinence de ces indicateurs.

3.2. Les modèles descriptifs

Les modèles descriptifs permettent de visualiser une situation, de catégoriser des variables ou des observations. Les faits ne prennent un sens que lorsqu'ils sont rattachés à un champ théorique ou à des hypothèses, explicitées ou non. Cela signifie que le chercheur a un schéma théorique sur lequel il s'appui pour établir les relations entre les variables (Evrard, Pras et Roux., 1997)
Ces modèles se proposent sans prétentions normatives et sur la base d'investigations empiriques, de décrire un ensemble d'organisation à l'aide d'une liste de caractéristiques organisationnelles considérées comme des indicateurs de performance. L'objectif recherché ici est de construire un modèle de performance. La démarche est donc inductive.
Le choix de l'une ou l'autre de ces méthodes pose d'énormes problèmes dans les pays en développement.
Si les premières spécifient ce que l'organisation doit faire pour être efficace, on doit reconnaître que la pertinence de la vérification empirique des indicateurs suscite de nombreuses interrogations. D'abord sur la fiabilité des résultats obtenus des études réalisées et ensuite sur le degré de représentativité du concept étudié. En d'autres termes, les résultats obtenus des études réalisées représentent-ils le concept étudié ?
Rien ne nous permet de répondre par l'affirmation. Au contraire, la multiplicité des critiques évoquées par les chercheurs et la nature des limites très souvent mise en évidence par les auteurs dans leur étude obligent à une certaine prudence.
La seconde méthode pose le délicat problème de la validité générale des modèles, en d'autres termes, dans quelle mesure ils peuvent servir à évaluer la performance d'autres organisations ?
Critiquant cette méthode, Kopper, écrit: "Il est loin d'être évident, d'un point de vue logique, que nous soyons justifiés d'inférer des énoncés universels à partir d'énoncés singuliers aussi nombreux soient-ils ; toute conclusion tirée de cette manière peut toujours, en effet, se trouver fausse". Plus précisément, ce n'est pas parce que certains managers utilisent certains indicateurs, plutôt que d'autres, pour évaluer l'efficacité de leurs entreprises, que ces mêmes indicateurs seront pertinents pour d'autres organisations (Montebello 1976, Ged 1980, Makhraoui 1986).
Dès 1966 Gelinier, invitait à la prudence, car même si le modèle théorique est justement vérifié et corroboré par un grand nombre de faits significatifs, il ne peut rendre compte de toute la réalité organisationnelle et encore moins apporter une solution à tous les problèmes. " En revanche, la fonction du modèle est de comprendre, d'expliquer et de prédire la performance d'une entreprise en respectant toutes les contingences qui ont servi à sa vérification. A l'écart de ces dernières, le modèle perd toute sa substance et devient une pure spéculation intellectuelle."

Cameron 1981, fait deux remarques valables pour toute étude centrée sur la modélisation :

- Souvent, les évaluateurs de la performance choisissent les critères d'une façon arbitraire, ne comptant ainsi que sur leur instinct et sur leur convenance ;
- Les critères de performance sélectionnés par les chercheurs sont généralement trop largement ou au contraire trop étroitement définis, ou encore plus grave ayant peu, sinon aucun, rapport avec la performance.

On voit bien que même dans les pays développés les difficultés ne sont pas minces pour résoudre les problèmes méthodologiques (Charreaux 1998).
Le choix d'une méthode dépend de multiples facteurs, notamment des circonstances, de ce qui intéresse le chercheur, du temps et de l'énergie qu'il voudrait investir dans le travail. "Un bon chercheur se distingue aussi d'un chercheur médiocre par sa capacité à sélectionner ou à construire des méthodes appropriées à ses hypothèses."(Jones 2000)
Dans l'un et l'autre des cas, il s'agit de développer des explications, des hypothèses et des théories qui aident à comprendre le concept. Rappelons toutefois que ces deux modèles sont complémentaires.
Les modèles hypothético-déductifs combinent les deux approches vues précédemment (corrigent les limites). L'objectif est de recueillir les bienfaits et en effacer les critiques. La qualité des résultats explique sans doute de nombreux recours pour son utilisation. Si nous sommes favorables à cette démarche, c'est parcequ'elle amoindrit les erreurs liées à la méthodologique. On peut regretter qu'elle laisse en l'état d'autres problèmes, par exemple ceux liés à la qualité de l'information qui sont inhérents à l'environnement d'un pays.

A vrai dire chacune de ces approches se heurtent en outre à deux difficultés : la première est la capacité du chercheur à identifier les éléments et les relationss en rapport avec l'objectif retenu, et la seconde est sa capacité à la rendre communicable à ceux qui auront à s'y référer.
Dominique Bériot rappelle que "la difficulté principale pour le modélisateur dans ces conditions est de restituer une représentation suffisamment pertinente de la réalité pour être significative, c'est-à-dire pour servir à ce à quoi on la destine" (Hernandez 1999).
Est-ce donc à dire que toute évaluation serait arbitraire dans ces pays ? Ce n'est sans doute pas la bonne question. Comment s'y prendre pour améliorer cette situation ? Voilà à notre avis l'interrogation qui mérite réflexion. Nous dirons simplement qu'il faut libéraliser l'environnement et développer la formation.
L'analyse critique des différents textes en vigueur et régissant la vie des affaires dans ces pays révèle de nombreuses manifestations d'incohérences. On peut ainsi constater qu'au Cameroun la loi du 10 août 1990 qui retrace le cadre général d'exercice des activités commerciales et industrielles pose deux grands principes à savoir, la libéralisation des activités économiques d'une part et celle des prix de la concurrence d'autre part. En voulant mieux les préciser, le décret d'application du 22 novembre 1993 les vide de leur portée. C'est ainsi que les articles 62 et 63 de ce décret prévoient de nombreuses possibilités pour l'Etat d'intervenir et restreindre l'exercice d'une activité pour des raisons d'ordre public, économique ou de protection des industries locales. Le contenu de ces restrictions n'étant pas toujours précis, on peut assister à des blocages arbitraires et au rétablissement des monopoles, sources de favoritisme et de corruption (Rapport CCCC 1994). Le comportement de méfiance à l'égard des demandeurs d'information peut trouver des explications dans l'application abusive de ces mesures. L'instauration d'un climat favorable aux affaires est donc indispensable à une bonne circulation de l'information.
Par ailleurs, la frontière entre la recherche scientifique et le contrôle administratif n'est pas toujours clairement élucidée. Les dirigeants ne parviennent pas à établir la différence entre les acteurs de l'Etat et les acteurs privés. Les objectifs de la recherche sientifique restent encore très flous et les limites du contrôle étatique sont inéxistantes. Si pour les entreprises les informations recherchées par l'Etat conduisent très souvent à des sanctions, celles des chercheurs demeurent encore incertaines, ce qui explique sans aucun doute les réticences observées. Au delà de toute explication, il faut reconnaître que la formation des individus trouve ici tout son intérêt et devient un impératif.

Déjà dans une étude réalisée pour le compte des Nations Unies, les auteurs faisaient remarquer qu'il est d'urgent pour les entreprises des pays en développement de resserrer les liens entre le lieu de travail d'une part, et les institutions d'enseignement et de formation d'autre part. Ces liens sont nécessaires pour améliorer la formation de personnel technique et de cadres mieux adaptés au travail pratique, ainsi que pour favoriser la formulation des types voulus d'activités de recherche et de développement et l'application de leurs résultats (Nations Unies 1986).
La formation permettrait de mieux comprendre l'intérêt de la recherche scientifique, en quoi elle peut être importante pour l'entreprise et pour le développement économique d'un pays. Elle permettrait aussi de familiariser les acteurs concernés avec le monde de la recherche. Plus encore elle éluciderait le rôle assigné à chaque acteur. Il convient de multiplier les initiatives dans ce sens dans le but de décrisper l'environnement économique et social.

Dans les économies en développement la soif de connaissance peut se heurter à la liberté d'expression. Jusqu'où aller sans nuire aux gouvernants ? Il est vrai, chacun a droit aux respects des lois, mais comment contrôler les excès de pouvoirs dans un environnement non démocratique ? L'intérêt des données existantes suffit-il à légitimer les procédés qui ont permis de les recueillir ? Si l'évaluation des entreprises des pays en développement ne cesse de susciter un grand intérêt, leur réalisation nécessite à n'en pas douter d'énormes efforts. Car la fiabilité d'une étude dépend surtout de son environnement.

Dans le cadre limité de ce travail de réflexion, nous n'avons pas prévu de procéder à une revue de propositions pour pallier au déficit d'information. Nous nous proposons d'entamer ce travail dans le futur. Il est plus question de suggérer une approche méthodologique pouvant servir à la réalisation d'un travail complémentaire.

Nous pensons que l'approche ethnométhodologie constitue la méthode idoine pour réduire le déficit d'information. Rappelons que dans les pays africains les acteurs sollicités ne transmettent pas avec autant de facilité les informations souhaitées. Ils peuvent considérer comme un affront de répondre de façon très médiatisée par l'envoi d'un questionnaire à remplir. Cette réaction révèle sans doute un besoin culturel de proximité.

L'approche ethnométhodologie qui consiste en une immersion dans le champ social observé permettra à l'enquêteur de vivre la vie autochtone, de s'imprégner de façon totale et authentique des habitudes locales et donc d' « engranger » les informations espérées.

Bibliographie

ANASTASSOPOULOS J.P ET NOCHE J.P., Entreprises publiques. Expériences comparées, Chastrusse et cie, 1982.

CABRAL N., Les critères du contrôle des entreprises publiques, Annales de l'économie publique, sociale et coopérative, n°12, janvier-février 1981.

CAMERON KS., A study of organisational effectiveness and its predictors, Management science, vol 32, n°1, janvier 1986.

CHARREAUX G., La mesure de performance des entreprises, Banque et Marchés, n°34, mai-juin 1998.

CHOKSI A.M.,State intervention in the industrialisation of developing countries : selected issues, Banque Mondiale, wp 347, 1979.

DEVAUGE R., L'oncle, le ndoki et l'entrepreneur, la petite entreprise congolaise à Brazzaville, travaux et documents de l'ORSTOM, Paris 1997.

EVRARD Y, PRAS B ET ROUX E., Market. études et recherches en marketing, Nathan 1997.

FRAISE J, BONETTI M, GAULEJAC DE V., L'évaluation dynamique des organisations publiques, Les éditions d'oganisation, Paris 1987.

HARTMANN A ET NAWAB S.A., L'évaluation des entreprises publiques du secteur manufacturier au Pakistan, Finances et développement 1985.

HERNANDEZ E.M., Le processus entrepreneurial, l'harmattan 1999.

JONES R.A., Méthodes de recherche en sciences humaines, Deboeck et Larcier, paris, Bruxelles 2000.

Livre blanc., Changer le cameroun. Pourquoi pas, Yaoundé, octobre, 1990.

MALLON D.R., Performance evaluation and compensation of the social burdens of public enterprise in less developed countries, Annales de l'économie publique sociale et coopérative, n°3, juillet-septembre 1981.

MBA EBENE G., Performance, gestion et aspects socio-culturels du management dans les PME africaines, Thèse de doctorat troisième cycle en sciences de gestion, Bordeaux I, 1990.

MICHEL J ET SUTTER E.,Valeur et compétitivité de l'information documentaire, Association française des documentalistes et des bibiothèques spécialisés, Paris 1988.

Nations Unies, Performance économique des entreprises publiques : les grandes questions et les stratégies d'action, 1986.

Nations Unies, Rôle of the public sector in promoting the economic development of LDCS., 1978.

PENOUIL M., L'avenir de l'entreprise africaine, Mélange en l'honneur du professeur Mérigot, Economica 1992.

PLANE P., Entreprise publiques et développement économique : l'évaluation de la performance revisitée, Economie Appliquée, XLIX, n°1, 1996.

ROUBAUD F. ET CAGNEAU D., Une matrice de comptabilité sociale pour le Cameroun : méthode et résultat, Dial, novembre 1992.

SAHNI B.S., Public sectors in less developed countries. Development Goal and efficiency", Annales de l'économie publique sociale et coopérative, n°3, juillet-septembre 1983.

SHAIKH A.H., Performance evaluation of public enterprises. Lessons froms the Pakistan experience, Annales de l'économie publique, sociale et coopérative, n°4, octobre-décembre 1987.

WETTENHALL R.L., The role of public enterprise in development, EROPA 1979, chap XIV.

Performance sociale individuelle source de performance économique individuelle, savoir-vivre, savoir-être ou savoir-faire ?

Delphine VAN HOOREBEKE

Professeur Adjoint
Université de Montréal
Ecole des Relations Industrielles.
Chercheur associé CEROG
IAE Aix en Provence.
d.vh@free.fr,

Pierre PIRE LECHALARD

Chef d'entreprise.
Chercheur associé au CEROG,
IAE Aix en Provence
pierre.pire-lechalard@iae-aix.com

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. Dans ce cadre, cet article considèrera la performance sociale en tant que « savoir être » fonction de l'adaptabilité émotionnelle, terme proposé par Thévenet (1999) et la performance économique comme une perception par l'employé de sa propre performance à générer du profit pour l'entreprise. En effet, selon ce même auteur, le concept de performance réduit à l'accomplissement de tâches n'est plus approprié.

Performance économique et performance sociale individuelles, deux concepts qui pourraient paraître opposés, comme le rationnel est opposé à l'émotionnel. Or, au regard de l'organisation, l'employé est amené à la performance sociale et économique. Plus encore, n'importe quel type d'employé à tout niveau est contraint à cette règle informelle commune.

Deux points de vue, à ce sujet. Tout d'abord, la performance individuelle est unidimensionnelle, on ne peut distinguer la performance sociale de la performance économique individuelles. Deuxième point de vue, la performance sociale individuelle est un des facteurs antécédents à la performance économique individuelle. A 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 dans ce cas semble être un facteur parmi d'autres de la performance économique.

Ainsi, après avoir fait un tour d'horizon des concepts et des relations entre la performance sociale et économique organisationnelles, il est question de faire le point sur ces concepts à un niveau individuel. Une étude qualitative exploratoire tend, dans ce sens, à conceptualiser la performance sociale individuelle et montrer ses liens probables avec la performance économique individuelle. Si ces liens sont révélés, le modèle qui en sera tiré peut s'avérer un outil d'aide primordial à la gestion des ressources humaines.

1. Performance sociale et performance économique d'une organisation

La performance sociale a-elle un impact sur la performance économique d'une entreprise ? Cette question est à la base de nombreuses controverses. Pendant que certains chercheurs investiguent le caractère explicatif de la performance sociale sur la performance économique, d'autres rejettent cette hypothèse en s'appuyant sur des études très rigoureuses. Il semble pourtant assez logique de reconnaître un certain impact du social sur l'économique, mais dans quelle mesure ? Les résultats négatifs ou le faible niveau explicatif ne sont-ils pas dus à des définitions confuses de ces concepts ? Cette partie tente d'apporter quelques éléments de réponses à ces questions et espère asseoir des définitions succinctes mais précises.

1.1. Performance sociale de l'entreprise

La première confusion, couramment constatable dans les différents papiers de recherche, réside dans un amalgame entre performance sociale et performance sociétale.

1.1.1. Performance sociétale d'une entreprise

La performance sociétale est une notion centrale dans les domaines de l'éthique des affaires et des relations entreprises-sociétés. Elle traduit le « mal-être » du monde de l'entreprise face à ces responsabilités vis-à-vis de la société et du monde qui l'entoure. Le questionnement des entreprises sur ce sujet a donné lieu à un certain nombre de modèles (Wood, 1991). La performance sociétale se mesure sur quelques facteurs, tels que ceux recensés par Igalens et Gond (2003) : ressources humaines, environnement, santé-hygiène et sécurité, relations avec les clients et les fournisseurs, relations avec les actionnaires, et enfin, relation avec la société civile. Ainsi, une entreprise qui se verrait décerner un maximum de « points » sur chacun de ces thèmes peut se considérer comme performante sociétalement ou éthiquement. De tels instruments peuvent permettre par la suite de classifier les entreprises en fonction de leur performance en ce domaine selon la classification retenue par Reindenbach et Robin (1991), classification utilisée au niveau boursier lors d'investissements « éthiques ». Cette classification retient les 5 groupes suivants hiérarchisés par rapport à leur niveau d'implication sociétale : les amorales, les légalistes, les sympathisantes, les converties et les convaincues.

Finalement, la performance sociétale peut se définir comme la capacité d'une entreprise à orienter sa stratégie vers l'étude et la satisfaction des besoins de ses clients, tout en préservant ou améliorant le bien-être des consommateurs et de la collectivité (Kotler, 1991). Ainsi, dans cette logique, la performance sociale se trouve être un élément intrinsèque de la performance sociétale.

1.1.2. Performance sociale d'une organisation

Dans notre considération, la performance sociale est une dimension d'une performance plus globale : la performance sociétale. En effet, dans un but de clarification, il est indispensable de borner chaque concept. Ainsi, la performance sociale de l'entreprise traduit la capacité de l'entreprise à gérer la politique sociale en son sein. D'après Decock Good et Georges (2003), la performance sociale se mesure à partir de 5 dimensions : (1) structure et emploi (licenciement, embauche, structure des emplois), (2) rémunération (composition des rémunérations, équité,…), (3) formation (investissements en formation, stagiaires,..), (4) conditions de travail (durée du travail, œuvre sociale, accident du travail,…), (5) climat social (relations interpersonnelles, turn-over, égalité homme-femme,…). Cette thématisation n'est sans doute pas encore aboutie néanmoins, elle pose les jalons d'une conceptualisation de la notion de performance sociale. Allouche, Charpentier, Guillot-soulez (2004) dans leur panorama des études sur l'interaction performances sociales/performances économiques retiennent 4 dimensions : (1) la politique d'emploi (suppression d'emplois), (2) la politique de rémunération (structure de la rémunération) (3) la politique de formation (investissement dans le capital humain), et (4) les relations sociales (participation des syndicats à la vie de l'organisation). L'ensemble de ces dimensions forme un « système ressources humaines ».

Ainsi, dans notre conception, la performance sociale mesure la capacité de la politique RH de l'entreprise. La recherche d'une performance sociale a pour objectif de concilier harmonieusement les intérêts de l'entreprise, en d'autres termes la performance économique, et ceux des travailleurs. Dans cette conception, la performance économique de l'entreprise dépend en grande partie de sa performance sociale.

1.2. Performance économique de l'entreprise

De façon globale, la performance économique d'une entreprise se mesure sur deux facteurs : l'aspect finan-

cier et organisationnel. Chacun de ces facteurs a une influence avérée sur l'autre et de façon systémique.

1.2.1. Performance financière de l'entreprise

Il s'agit de mesurer l'assise financière de l'entreprise à travers un certain nombre de dimension tels que son chiffre d'affaire et son évolution, ses différents indices comptables tirés du compte de résultats et du bilan, ses charges d'investissement et d'exploitation et de sa performance boursière (cours boursier). Cette performance s'intéresse à la rentabilité, à l'autonomie financière et à la structure d'endettement de l'entreprise.

1.2.2. Performance organisationnelle de l'entreprise

La performance organisationnelle recouvre traditionnellement les dimensions production et commerciale. Chacune d'entre elles ayant une influence sur l'autre de sorte qu'il ne peut y avoir de vente sans production et de production sans vente.

1.2.2.1 Performance productive de l'organisation

Il s'agit de mesurer le niveau de productivité de l'entreprise à travers des indicateurs de productivité du travail et de qualité des produits et/ou services. Cette performance dépend généralement de la qualité - c'est-à-dire de la conformité du produit aux besoins des clients -, des délais de fabrication ou de servuction (autrement dit fabrication de service), du niveau de productivité physique, des coûts, de la technique utilisée, du niveau d'activité et de l'effet d'expérience.

1.2.2.2 Performance commerciale de l'organisation

Il s'agit de mesurer la compétitivité de l'entreprise qui dépend essentiellement du niveau des ventes, mais aussi des rapports entre partenaires et concurrents. La littérature en marketing recèle bon nombre d'études qu'il serait, ici, trop prétentieux d'aborder de façon exhaustive, néanmoins il est possible de retenir certaines conceptions basiques qui ont l'avantage d'éclairer notre propos. D'après Porter (1980), la compétitivité d'une entreprise se mesure par un modèle d'avantage concurrentiel. Dans ce modèle, elle doit analyser ses relations de pouvoir avec ces concurrents directs et indirects, fournisseurs et clients. Elle doit également tenir compte des évolutions technologiques et commerciales. Cette conception à l'avantage d'asseoir la mesure sur un élément de comparaison. Ainsi, il s'agit de comparer l'efficacité commerciale d'une entreprise face à ces concurrents et d'exclure des facteurs exogènes indépendants du marché tels que la santé économique globale macroéconomique.

1.2.3. Relations performance sociale et performance économique de l'entreprise

Quelques études ont tenté de démontrer la relation entre ces deux types de performance. Deux types d'études ont été entreprises pour démontrer ce lieu, d'une part en confrontant à la performance chaque pratique de GRH prises isolément et d'autre part, par une approche pluridimensionnel, où chaque pratique fait partie d'un système. La validation de telles relations revêt une importance primordiale pour le domaine des ressources humaines car elle justifie l'intérêt et l'utilité de ses actions. En effet, l'objectif principal des ressources humaines est d'agir dans le sens des intérêts des entreprises : leur performance économique.
Ainsi, il a été démontré que les politiques d'emploi ont un impact sur la performance financière, que les politiques de rémunération influent également sur les performances financières, mais aussi organisationnelles et commerciales tout comme les politiques de formation et de relations sociales. Ces approches unidimensionnelles n'étant pas toujours satisfaisantes, certains chercheurs tels que Baird et Meshoulam (1988) ont tenté de montrer la relation d'un modèle multidimensionnel des ressources humaines avec la performance économique. Dans ce cas, l'ensemble des dimensions du système social d'une entreprise aurait un impact sur la performance économique, ses facteurs ayant une synergie entre eux[1]. Il existerait des « best practices » de RH auxquelles des ajustements seraient nécessaires pour performer la dimension économique de l'entreprise.

Néanmoins, cet état des recherches semble laisser l'être humain en dehors des modèles, comme si les relations entre ces deux types de performances passaient d'un type d'action et de politique vers des conséquences sociales et économiques sans préciser l'aspect médiateur du personnel. S'il n'a pas été prouvé que la somme des performances individuelles constitue la performance organisationnelle globale, elle est probablement une dimension médiatrice. Notamment, les politiques sociales montrent leur efficacité économique selon leur résonance sur le personnel. Ainsi, il est possible de penser que chaque individu a un niveau de performance sociale mais aussi économique reliés entre eux tels qu'il a été démontré au niveau agrégé.

[1] Cf. Allouch et al. (2004) pour une revue de la littérature

2. 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. La performance « humaine » reste, néanmoins, 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. La performance individuelle est alors considérée comme un « savoir être » fonction de l'adaptabilité émotionnelle de chaque individu. Les organisations réclament, en effet, des comportements précis et toujours en adéquation avec la situation. Plus précisément, si ce « savoir être » est partie intégrante de la vie au travail et s'il a un impact certain sur l'efficacité au travail, le terme de performance individuelle doit être précisément défini (Thévenet, 1999).

2.1. Performance économique individuelle ou savoir-faire

Selon nous, 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).

2.1.1. 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.

2.1.2. 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.

2.1.3. Une capacité à faire les choses bien

Faire les choses bien, consisterait à faire les choses en s'y prenant mieux ou autrement 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.

Ce dernier type de performance économique individuelle approche très nettement de, ce que nous appelons, la performance sociale individuelle, parce qu'elle implique une mesure des comportements l'employé au poste occupé. Ce rapprochement dénoterait-il une imbrication très étroite entre ces deux concepts ?

2.2. Performance sociale individuelle ou savoir être, savoir-vivre

La performance sociale individuelle, le « savoir être », l'adaptabilité émotionnelle, la capacité à manager la performance individuelle, autant de termes cherchant à désigner et souligner l'importance d'une capacité individuelle à exprimer les comportements adéquats au travail en fonction de la situation, qu'elle soit économique, relationnelle, hiérarchique ou stratégique.

2.2.1. Une capacité à gérer la performance individuelle, savoir-vivre

Il y est question de mesurer, de façon qualitative, la capacité de management des performances individuelles. Ce programme 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 un manager, d'avoir la capacité à maîtriser les bonnes méthodes d'une gestion progressive des hommes, afin d'éviter le gaspillage des compétences, d'améliorer les coordinations et d'optimiser les relations avec les clients.

Selon Thévenet (1999), la performance indiviudelle est considérée comme un « savoir être » fonction d'une adaptabilité émotionnelle.

2.2.2. Le savoir-être

C'est, en effet, l'ensemble de ces outils d'adaptation qui vont permettre à l'individu de s'ajuster à la situation et d'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. Même si, comme le précise Thévenet (1999) à partir d'une étude qu'il a effectuée sur des jeunes au travail, cette gestion des émotions s'est avèrée ne pas être liée à la satisfaction du client, mais bel et bien à leur intérêt personnel. Dans ce cadre, la plupart des recherches sur les relations entre émotion et adaptation ont mis en exergue deux mécanismes : un motivationnel, par lequel l'attention est redirigée de la tâche à accomplir vers une urgence plus pressante et un cognitif, où les pensées reliées à l'anxiété qui gênent la performance entrave son fonctionnement (Folkman et Lazarus, 1988).

2.2.3. L'adaptabilité émotionnelle

C'est à partir d'observations réalisées sur des hôtesses de l'air, qu'Hochschild (1983) détermine, selon trois caractéristiques, les rôles qui réclament une performance émotionnelle particulière, soit des comportements attendus par l'organisation, les collègues, les clients, la hiérarchie, issus d'une gestion des émotions au travail.
(1) Ce sont des métiers de contact vocal ou facial avec le public, (2) qui demandent aux employés de produire une réaction émotionnelle chez le client et (3) qui offrent aux employeurs un moyen de contrôle des activités émotionnelles des salariés. En bref, plus le rôle du poste exige de contact avec d'autres individus, plus les besoins de l'organisation s'appuieront sur une régulation des émotions exprimées par l'employé. Prenons l'exemple de commerciaux ou de caissières de grande distribution, l'étude qualitative de Sutton et Rafaeli (1988) met en relief que la caissière exprime en réalité ce qu'elle ressent comme adéquat à la situation afin de favoriser les ventes.

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 à un **savoir-vivre** dans le sens d'une capacité à gérer sa performance individuelle et celle d'autrui.

2.3. Performance économique et performance sociale individuelles : une relation ?

2.3.1. 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 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 prédicables 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 pro-sociaux 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.

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 ?

2.3.2. La performance économique peut influencer la performance sociale individuelle

D'un autre sens, 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 la dépendance de la performance économique individuelle sur la perfromance sociale individuelle résulte de l'attachement porté à la perception de l'individu de sa performance économique afin que puisse se créer une frustration affective.

En définitive, la conceptualisation de ces deux concepts est confrontée à deux contextes : le 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) estime 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. Parce que, depuis lors, la recherche est restée focalisée sur des professions atypiques, cette première étude qualitative exploratoire prend en considération un échantillon d'individus aux postes très divers. Elle porte donc sur un éventail d'emplois allant du salarié en contact avec la clientèle à forte gestion émotionnelle, à l'employé administratif, supposé être émotionnellement moins sollicité (Hochschild, 1983).

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 ?

3. Méthodologie

L' échantillon de vingt-deux individus (12 hommes et 10 femmes), d'un âge moyen de 37.5 ans, a été choisi en fonction de la classification officielle du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) de 1999. Le métier, dans chaque catégorie du ROME a été sélectionné dans le but de refléter les sources les plus significatives pour l'étude : *employé de bureau, croque-mort, marin-pompier, artisan indépendant, plombier salarié, enseignant du supérieur, cadre administratif, cadre commercial, agent pour l'emploi, enseignant du secondaire, employé de banque, lieutenant de police nationale, manager de spectacle, cuisinier, acteur, assistante maternelle, comptable, secrétaire de direction, gestionnaire, vendeuse en magasin, pharmacien, infirmière à domicile.*

Dans cette première étude, les entretiens semi-directifs ont une durée moyenne de 50 minutes et une étendue de 35 minutes (entretien téléphonique) à 1 heure 05 minutes (entretien en face à face). Le guide d'entretien est formalisé à partir d' interrogations sur la performance sociale individuelle, à travers les comportements et expressions d'émotions au travail et leurs conséquences et leviers de gestion au travail (van Hoorebeke, 2003).

Depuis lors, 5 ans plus tard, 14 personnes sur les 22 interviewées ont pu être interrogées à nouveau. En effet, 9 personnes n'ont pu être approchées pour des raisons de mutation lointaine (agent de police, marin-pompier, acteur, cuisinier), de changement radical de métier (cadre administratif) ou de mise à la retraite ou préretraite (artisan, commercial, vendeuse en magasin).

Voici le détail du nouvel échantillon :

Métier	Sexe	Statut 1999	Statut 2004	Contact, non en contact
Agent pour l'emploi	Homme	Non cadre	Cadre	Contact
Employé de bureau	Femme	Non cadre	Non cadre	Non en contact
Croque mort	Homme	Cadre	Cadre	Contact
Enseignant du secondaire	Homme	Cadre	Cadre	Contact
Enseignant du supérieur	Homme	Cadre	Cadre	Contact
Secrétaire d'école	Femme	Non cadre	Non cadre	Non en contact
Infirmière	Femme	Non cadre	Non cadre	Contact
Comptable	Homme	Non cadre	Cadre	Non en contact
Assistante maternelle	Femme	Non cadre	Non cadre	Contact
Employé de banque	Femme	Non cadre	Cadre	Contact en 1999, Non en contact en 2004
Gestionnaire	Femme	Non cadre	Non cadre	Non en contact
Plombier	Homme	Cadre	Cadre	Non en contact
Manager de spectacle	Femme	Cadre	Cadre	Non en contact
Pharmacien	Homme	Cadre	Cadre	Contact

7 personnes non en contact avec la clientèle : la secrétaire d'école, le manager de spectacle, la gestionnaire, le comptable, l'employé de bureau, le plombier, l'employé de banque.

7 personnes en contact avec la clientèle : le croque mort, l'agent pour l'emploi, l'assistante maternelle, le pharmacien, l'infirmière, l'enseignant du secondaire et du supérieur.

Les interviews ont été effectuées par entretiens semi-directifs en face à face d'une durée moyenne de 41min, les personnes interrogées ayant été conduites à parler de leur performance sociale et économique individuelles depuis notre dernier entretien en 1999. Le guide d'entretien a, ainsi, porté sur leur perception de l'accomplissement de la tâche, des comportements au travail, des relations entre ces deux concepts. L'objectif est de percevoir, sur le moyen terme, si leur perception a changé et de pointer les questionnements et relations sur les performances individuelles de façon plus directe.

4. Résultats

4.1. La performance sociale individuelle : un savoir-être

Lors de la première étude (van Hoorebeke, 2003), la performance sociale individuelle était décomposée en deux thèmes : l'expression anormale d'émotions au travail et l'expression normale d'émotions au travail, soit les comportements attendus ou indésirables dans le cadre du travail, sachant que ces expressions attendues diffèrent selon le type de métier (Hochschild, 1983). *« l'inquiétude, c'est une chose que je dois montrer »* agent pour l'emploi, *« mais il faut surtout montrer l'humilité»* croque-mort.

Lors de la deuxième interview, les comportements attendus par l'organisation, contenu de la performance sociale individuelle, n'ont pas changé. Les discours concordent avec les premières interviews. Cette performance sociale individuelle est toujours perçue comme un rôle à tenir : les termes : jouer un rôle, être acteur, vont dans le sens de la théorie de Goffman (1959), sur le jeu d'acteur de chacun des individus sur une scène. *« il faudrait des sortes de cours de théâtre, car on est des acteurs »* enseignant du secondaire « *quand j'arrive au travail, je mets ma blouse, je deviens le pharmacien pour la journée »* pharmacien ; *« quand je suis au travail, je ne suis pas chez moi, je travaille »* assistante maternelle.
Lorsque la performance sociale individuelle, ne correspond pas à la performance principale du poste occupé, elle reste très présente dans l'intérêt de l'individu : *« Avec certaines personnes, je me retiens moins bien, mais avec mon directeur, là je me tiens. Car j'estime qu'il y a un sentiment de respect, oui c'est ça du respect à avoir, surtout, bon, qu'il n'est vraiment pas drôle »* secrétaire d'école.

4.2. La performance sociale individuelle : un savoir-vivre

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, 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. Dès la première étude, le commercial indiquait : *« Holà, avec ce gars, je vais pas arriver à lui vendre quoi que ce soit, et puis tout doucement, quand tu sens que ça approche et que le gars part comme toi, qu'il comprend ce que tu lui dis, qu'il est d'accord sur ce que tu lui proposes, là tu ressens un certain plaisir. »* cadre commercial. « *de la gentillesse, être réconfortant, rassurant, serviable »* croque-mort *« les personnes nous*

Expression	Normale/Anormale	Métier	Exemple
Colère	Anormale	Tous	*On n'a pas le droit de se mettre en colère, de crier* (agent pour l'emploi)
Rire	Normale/Anormale	Selon	Anormal dans les professions de gestion de « détresse » : croque-mort, employé banque, pompier, police
Sourire (+) Sérieux	Normal Normal	Santé Santé	 Expression la plus attendue
Fou rire	Anormal	Commerce/administration	*« le rire est permis mais l'éclat de rire, le fo rire n'est pas recommandé »* (gestionnaire)

réclament de l'écoute, de la compréhension, le sourire, c'est très dur… » infirmière *« on n'a pas le droit […]de frapper (rire), d'insulter »* agent pour l'emploi *« Je dois au client de la patience, de l'écoute, du relationnel, du conseil, de la discussion, il faut aussi gérer les émotions des autres »* pharmacien

4.3. La performance économique individuelle : un savoir-faire

A la vue du second entretien, les individus interrogés percoivent en majorité (12 personnes) la performance économique individuelle comme la bonne résolution des tâches à acomplir. Un seul individu (comptable dans une PME promu bras-droit du PDG) précise que sa perception de la performance économique individuelle est qu'elle est, totalement attenante à la performance économique de l'entreprise « *Si je suis performant, l'entreprise est performante. Pour moi, la performance individuelle est automatiquement visible par la performance de l'entreprise* ». Le statut de bras-droit permet de comprendre cette perception de la performance économique individuelle puisque la répercussion de sa performance sur la performance organisationnelle est directe. Les individus ayant évoqué une performance économique individuelle responsable (savoir-faire responsable) : ont tendance à considérer cela comme une tâche liée au poste occupé, voire à de la conscience professionnelle. « *Toi tu travailles, t'as ta conscience professionnelle. Tout ce que je fais, j'aime bien, j'ai un travail fort varié, je suis autonome, il y a peut-être des tâches plus fastidieuses, mais non je les fais avec plaisir. Les gens qui n'ont pas de conscience professionnelle, ça leur est égal, c'est fait c'est bien, c'est pas fait c'est le même »* secrétaire d'école *« C'est un métier très technique et le stress, l'anxiété vient du fait que j'ai peur de me tromper »* pharmacien.

4.4. Les relations performances économique/sociale individuelles

4.4.1 Performance sociale individuelle influence la performance économique individuelle

A la vue des résultats obtenus lors de la première interview, la conséquence performance économique individuelle, conséquence de l'expression anormale d'émotions au travail (performance sociale individuelle), fut citée par 50% des individus : « *on ne peut pas trop se lâcher, sinon c'est là que peuvent apparaître des erreurs.* » (gestionnaire). La conséquence de la mauvaise performance sociale individuelle ou du comportement inapproprié au travail est appelée « mauvaise interprétation sociale ». Elle est citée par 36% des individus interrogés et pourrait avoir un impact sur la performance économique. En effet, selon les discours, si l'individu qui interprète mal est un client, sa mauvaise interprétation semble avoir un impact direct sur l'organisation, risque de perte du client. S'il s'agit d'un collègue, une mauvaise interprétation de sa part semble gêner en premier lieu l'individu (regard de l'autre, colère, entrave à la collaboration) puis l'organisation lorsque cette variable se répercute, par effet boule de neige, sur le climat organisationnel.
« Il n'y a pas d'interdit ni d'obligation, un éclat de rire c'est très bien. Il vaut mieux déchargé un surplus de stress ou d'émotion par un bon fou rire qu'aller aux toilettes et pleurer ou alors se mettre en colère sur quelqu'un. D'une part parce que le travail va s'en ressentir, et de plus ça entraînera le départ de beaucoup de gens. Ça joue donc sur ***la performance****, le turn-over... »* gestionnaire.

Selon la deuxième interview, la performance économique individuelle pourrait être très reliée à la performance organisationnelle. Le comptable, reconnaît avoir des lacunes au niveau de sa performance sociale. *« Je n'arrive pas à m'imposer auprès des salariés* (savoir-vivre). *C'est le patron qui leur fait passé le message quand j'ai quelque chose à leur dire, ils ne m'écoutent pas. Je suis très discret, certainement trop introverti* (savoir-être) *»* comptable. Ce comptable, devenu bras-droit du PDG s'est proposé pour remplacer le chef d'entreprise à la tête de la PME. Le chef d'entreprise lui a suggéré d'établir un projet de développement de l'entreprise. Malgré un projet intéressant, le chef d'entreprise a pris la décision de revendre son entreprise à un externe (en cours). Selon le discours du comptable, son manque de performance sociale est à l'origine du refus de son dirigeant pour prendre le poste de PDG *« Il m'a expliqué délicatement que ça serait dur pour moi de diriger cette équipe de 25 personnes même si mon projet était compétent »* comptable. Suite à cet échec, le comptable ne souhaite plus avoir une performance économique responsable, mais la capacité à faire ce qu'il faut (savoir-faire): *« maintenant, je fait mon travail et c'est bien ».* Ce cas semble indiquer que, dans certains métiers non en contact (manager), la performance sociale individuelle (savoir-vivre) peut s'avérer une dimension de la performance économique individuelle.

4.4.2. La performance économique individuelle responsable influe sur la performance sociale individuelle ?

La seconde interview semble indiquer que la performance économique individuelle **responsable** n'est pas toujours très bien perçue par les personnes interrogées, selon 5 personnes, en faire plus que demandé, *« faire du zèle »* peut s'avérer néfaste pour l'individu et dans les relations avec les autres. Cela pourrait nuire à la performance sociale individuelle *« Donc j'ai déjà rendu des services qui allaient au delà de mes compétences, mais ce n'est pas forcément la meilleure chose car si on en fait de trop, au bout d'un moment ça peut se retourner contre nous. Souvent, c'est **mal perçu par les collègues**, **même si le chef est content** »* employé de bureau
La performance économique individuelle pourrait également perturber la performance sociale individuelle : *« Avec les profs surtout, les profs ça abusent tout le temps. Il y en a, je peux être au téléphone, faire quelque chose, ils veulent être servis tout de suite, alors là, je ne suis pas contente et je leur dis, **je ne me gêne pas pour leur dire sinon tu te fais manger** »* secrétaire d'école.

Dans ce sens, la performance économique responsable va au-delà de l'adoption de comportements attendus par les dirigeants de l'organisation. Il s'agit d'une véritable implication dans son travail. C'est-à-dire qu'il existe une relation cognitive (de l'intérêt) et affective (de l'attrait) entre l'individu et son travail. Ceci implique bien évidemment qu'il pré-existe de la pertinence entre l'individu et sa tâche.

4.4.3. La performance sociale individuelle (savoir-vivre et savoir-être) = performance économique individuelle dans les métiers en contact avec la clientèle

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. *« mon travail c'est montrer de la compréhension, (réflexion), mais aussi l'inquiétude c'est une chose que je dois montrer, je dois rendre la personne qui est en face de moi inquiète. Je dois montrer mon autorité ou ma compréhension, essayer de savoir la vérité en fait, à la personne parce qu'on lui donne quelques consignes pour voir si elle les suit ou pas et si elle joue le jeu ou pas. Le reste c'est de **l'administratif mais c'est pas là-dessus que je suis jugé**»* agent pour l'emploi.
« *Je gère mes émotions, pour que cela se passe bien, pour que les étudiants ressentent **que je suis un bon professeur** »* enseignant du supérieur.
*« Je dois savoir être compréhensive, être à l'écoute et en même temps être directe sinon, parfois, ils ne veulent pas se laisser soigner » « **C'est pas facile, mais c'est ça notre boulot**, c'est ça qui fait qu'on est compétent ou pas, d'ailleurs je n'aime pas parler de performance, pour moi, si tu as choisi ce métier, c'est naturel de le faire correctement»* infirmière.
De la même façon, cette imbrication semble être avérée pour les managers.
*« Comme **c'est un travail de groupe** des fois en fin de soirée la fatigue aidant, ça peut amener quelques disputes, bon **on se retient**, autrement ça s'envenime. Avant de commencer ou une fois que la représentation est terminée, on va tous ensemble boire un café et le repas du midi aussi, c'est là où on se retrouve. On peut **faire le point et étaler les problèmes de la journée** »* manager spectacle. *« Je n'y arrivais plus. Non seulement tu dois faire ton travail **correctement**, et j'en ai beaucoup, et en **même temps** tu dois **gérer les humeurs des autres**, les aider, les soutenir. C'est lourd surtout quand elles ne t'écoutent pas et que ton chef ne te soutient pas parce qu'il ne veut pas se mouiller »*cadre bancaire
« les ouvriers n'expriment rien [pas de colère, rien] parce qu'ils se foutent de tout, ce sont des je-m'en-foutistes, ils font le minimum » plombier, perception d'un manager de la performance de ses ouvriers, aucune performance économique correspond à aucune performance sociale.

Dans ce cas de figure, le savoir-faire se 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 est une dimension de la performance économique individuelle. Dans le cas des services, la qualité du service est directement dépendante 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.

5. Une véritable imbrication

La performance sociale individuelle serait donc composée d'un savoir-être, c'est-à-dire un comportement attendu au travail, d'un savoir-vivre, soit l'art de gérer autrui et sa relation avec les autres.
La performance économique individuelle aurait pour dimensions : le savoir-faire, accomplissement de la tâche et le savoir-faire 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) (Strazzieri, 1994).
A la vue de nos résultats, deux types de performance individuelle sont mis en exergue selon le type de métier de l'individu. D'une part, les métiers en contact avec les autres, qu'il s'agisse de la clientèle ou de subalternes, exigent du savoir-faire, du savoir être et du savoir-vivre. La relation avec les autres étant le fondement de ce type de métier le savoir-faire semble s'y confondre avec le savoir-vivre, et le savoir-être. La performance sociale individuelle constituerait, alors, en grande partie la performance économique individuelle.
D'autre part, les métiers non en contact, réclament essentiellement du savoir-faire et potentiellement du savoir-être pour répondre aux normes 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.
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.

Performance individuelle du personnel non en contact

- performance individuelle :
  - savoir-faire
  - savoir-être (potentiellement).
- performance individuelle responsable :
  - savoir-faire
  - savoir-faire responsable (implication)
  - savoir-être.

Performance individuelle du personnel en contact *(avec la clientèle ou subalternes)*

- performance individuelle :
  - savoir-faire
  - savoir-être
  - savoir-vivre.
- performance individuelle responsable :
  - savoir-faire
  - savoir-faire responsable
  - savoir-être
  - savoir-vivre.

Cette étude nous permet, ainsi, de définir la performance sociale et la performance économique individuelles et leurs dimensions. Elle tente d'établir des relations entre ces deux variables qui doivent être validées à présent au cours d'une phase explicative. Après cette exploration, un listing des items composant les dimensions révélées, une étude quantitative permettrait, en effet, la constitution d'un outil de mesure de la performance individuelle au travail applicable.

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 XVe 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.

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.

BAIRD L. ET I. MESCHAOULAM (1988) Managing two fits of strategic human ressource management, *Academy of Management Review*, vol.13, n°1, pp 116-128.

DECOCK-GOOD C. ET L. GEORGES (2003), Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social, *congrès de l'Association francophone de comptabilité,* Louvain.

FOLKMAN S. ET LAZARUS R.S. (1988) *Manual for the ways of coping questionnaire*, Palo Alto : Consulting Psychologists Press.

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.

IGALENS J. ET J.P. GOND (2003), La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE, *XIVe Congrès AGRH, GRH : innovons*, Grenoble, pp 1469-1495.

KOTLER P. (1991), Marketing Management, N.J. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

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.

PORTER M.E. (1980), *Choix stratégiques et concurrences*, Ed. Economica, 1990.

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.

REIDENBACH R.E. ET P. ROBIN (1991), A Conceptual model of Corporate Moral Development, *Journal of Business Ethics*, april.

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.

VAN HOOREBEKE D. (2003) le management des émotions au travail : une reconsidération des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 49, 3e trimestre.

WOOD D.J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, Academy of Management Review, vol.16, n°4, pp 691-718.

Normes comptables et responsabilité de l'entreprise

Eric VATTEVILLE

Professeur Emérite de Sciences de Gestion
Université de Rouen.
Eric.Vatteville@univ-rouen.fr

La Comptabilité générale se voit traditionnellement reconnaître une triple importance : traduction financière du droit, fondement de la stratégie de l'entreprise, support des relations avec l'administration fiscale et les organismes sociaux. Elle fait depuis longtemps l'objet d'une réglementation. La comptabilité est le langage commun du capitalisme. Elle doit garantir la transparence des transactions et rapprocher l'économie d'une situation d'information parfaite nécessaire au bon fonctionnement des marchés. L'efficacité des choix dépend pour une large part de la justesse, de l'exactitude des messages transmis aux décideurs. L'information comptable est un bien public[1]. Dans la tradition française, la normalisation des comptes relève tout naturellement de la responsabilité du gouvernement représentant le peuple souverain[2].

La grande transformation de 2005, initiée par la Commission Européenne au nom de l'unification des pratiques comptables dans le marché unique, constitue pour notre pays une profonde mutation. Les instances communautaires ont transféré à un organisme privé, l'IASB (International Accounting Standards Board) le soin de définir le bien commun. La procédure d'élaboration des normes comptables est entre les mains d'experts choisis en raison de la compétence qui leur a été reconnue par les sociétés à but lucratif, les grands cabinets d'audit, dont ils émanent[3]. Cette délégation de souveraineté confère à des personnes privées auto désignées une légitimité institutionnelle et leur accorde le droit de déterminer l'intérêt général. Il s'agit d'une manifestation parmi d'autres[4] de l'émergence d'une gouvernance mondiale privée.

Une telle évolution est paradoxale alors qu'au même moment tout un courant d'opinion demande aux entreprises de prendre conscience de leur citoyenneté et d'assumer clairement leur responsabilité sociale. Les entrepreneurs ne peuvent plus se contenter de se conformer aux lois en vigueur.

---

[1] Selon la définition célèbre de Paul SAMUELSON (« The pure Theory of Public Expenditure », Review of Economics and Statistics, 1964), un bien public pur est caractérisé par deux traits : non rivalité des consommations et non exclusion des consommateurs. Il profite à chacun et à tous.

[2] Plus précisément les plans comptables successifs (1947, 1957, 1982 et 1999) avaient le statut juridique d'arrêtés ministériels. Ce « colbertisme comptable » était mis en œuvre par le Ministre de l'Economie et des Finances, éclairé depuis 1957 par le Conseil National de la Comptabilité (remanié en 1996 et complété par un Comité de la Réglementation Comptable).

[3] Le rôle équivoque des auditeurs dans les grands scandales financiers des premières années du XXe siècle (Enron, World com aux Etats-Unis, Vivendi, Parmalat en Europe) ne plaide pourtant pas en leur faveur.

[4] Les normes sociales, telles SA 8000 (Social Accountability), n'échappent pas à une dérive similaire.

Ils doivent adopter un comportement positif à base d'initiatives librement consenties, non seulement envers leurs salariés, mais également à l'égard de la société[5]. Comment les prendre sans information fiable et intégrée ?

Un pas timide a été fait dans notre droit avec la loi sur les nouvelles régulations économiques du 15 mai 2001 (NRE)[6].

Elle introduit une notion très large de la responsabilité sociale puisqu'elle y inclut l'environnement et le souci des générations futures, c'est-à-dire le développement durable. Malheureusement son champ d'application est étroit : les sociétés cotées – exactement le même ensemble que celui visé par les normes IAS-IFRS[7] - avec des exigences informationnelles modestes[8]. Un même groupe de destinataires est privilégié dans les deux cas : les actionnaires.

Il faut regretter la frilosité des législateurs français et européen. La responsabilité sociale d'entreprise n'émergera pas spontanément de l'ajustement des prétentions contradictoires des parties prenantes. Le marché est incapable de produire ce type de bien public. La loi seule peut organiser les droits et les devoirs des acteurs économiques. Son imprécision est à l'origine d'une certaine insécurité dans la gestion. Il n'est pas possible de mettre en œuvre une stratégie respectueuse de l'éthique et de l'écologie sans enregistrement comptable des nouvelles dimensions d'une responsabilité élargie à l'avenir de la communauté humaine et au respect de l'environnement[9].

La réforme de la réglementation comptable applicable à partir de 2005 constituait une occasion unique pour rénover profondément les pratiques. Elle n'a pas été saisie. Les difficultés conceptuelles et techniques[10] n'étaient pas négligeables mais elles ont été négligées au profit d'une « financiarisation » accrue de la comptabilité. Ce choix a pour origine un parti pris idéologique que nous rappellerons dans une première partie. Nous en évoquerons ensuite les limites dans une seconde partie. La privatisation du bien commun conduit à une impasse et compromet l'introduction de la responsabilité sociale de l'entreprise dans le champ de la comptabilité générale. Nous le soulignerons pour conclure.

1. Le parti-pris idéologique

L'IASB, dans le paragraphe 10 de son « Cadre conceptuel », désigne clairement les destinataires privilégiés de l'information comptable : « *Comme les investisseurs sont les apporteurs de capitaux à risques de l'entreprise, la fourniture d'états financiers qui répondent à leurs besoins répondra également à la plupart des besoins des autres utilisateurs susceptibles d'être satisfaits par des états financiers.* »

Cette pétition de principe relève de l'idéologie. Elle présente comme une exigence de la raison une affirmation dont le ressort véritable se trouve dans le besoin de justifier des choix destinés à satisfaire les intérêts des propriétaires des moyens de production. Elle trahit un intégrisme actionnarial qui pourrait se résumer par la maxime : « Ce qui est bon pour l'actionnaire est bon pour l'humanité. » Aucune autorité de tutelle n'a imposé une telle préférence aux normalisateurs, elle résulte de leur libre décision. Ses conséquences sont importantes. Au niveau de l'entreprise, elle entraîne une excessive domination de la vision financière du management ; au niveau sociétal, elle reflète la prééminence espérée d'un capitalisme contractuel. Ces deux faces du préjugé idéologique seront brièvement évoquées. Nous les comprendrons mieux après avoir rappelé les origines historiques de la normalisation internationale.

---

[5] L'adjectif « sociétale » est souvent utilisé pour désigner cette conception extensive de la responsabilité.

[6] La Commission Européenne, de son côté, a publié le 18 juillet 2001 un Livre Vert intitulé :« Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » (les « livres verts », dans la terminologie bruxelloise ont pour but de stimuler la réflexion et de susciter le débat). A l'issue de la consultation des acteurs, elle s'est prononcée en juillet 2002 en faveur du caractère volontaire de la responsabilité sociale de l'entreprise, suivant ainsi les préférences patronales. Il a néanmoins été créé un forum multi-parties prenantes sur le sujet. L'ISO (abréviation anglaise désignant l'Organisation Internationale de Normalisation) d'autre part, a pris la décision en 2004 d'inscrire la RSE à l'ordre du jour de ses travaux.

[7] International Financial Reporting Standards. Leur application sera élargie en 2007 aux sociétés non cotées faisant appel à l'épargne publique.

[8] Quelques données sociales et environnementales sont intégrées dans le rapport présenté par le conseil d'administration ou le directoire lors de l'assemblée générale des actionnaires. Le législateur a prévu trois domaines nouveaux :

- L'importance de la sous-traitance ;
- Les relations avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense des consommateurs et les populations riveraines ;
- Le respect des dispositions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail par les filiales. Jacques IGALENS et Michel JORAS, « La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel ». Editions d'Organisation, 2002).

[9] L'absence de mesure précise des dommages et de définition des cas dans lesquels il faudra les réparer n'est sans doute pas étrangère à la multiplication des manifestations d'irresponsabilité sociale. La chronique judiciaire française, depuis le début du siècle, abonde en exemples : explosion de l'usine AZF à Toulouse, naufrage de l'Erica, fermetures abusives comme Daewoo ou Métal Europe…

[10] Les premières relatives aux évaluations et les secondes aux enregistrements.

1.1. La genèse de la normalisation internationale

Les normes comptables sont élaborées par des « experts » mais en raison de la globalisation financière, elles concernent tout le monde[11]. Elles sont un enjeu de pouvoir, un des lieux où se construit une nouvelle forme de souveraineté économique dissociée de tout territoire.

L'histoire de la normalisation comptable internationale est liée à la mondialisation. Elle commence en 1973 avec la création de l'IASC (International Accounting Standards Committee), association réunissant les organisations professionnelles de dix pays. Tout en étendant le nombre de ses participants – au début du siècle elle regroupait des membres de 112 pays – elle subit de plus en plus l'influence des institutions chargées de la régulation des marchés financiers rassemblées dans l'OICV (Organisation Internationale des Commissions de Valeurs mobilière). En 2001 l'IASC s'est profondément réformée pour adopter une structure à deux étages. Au niveau supérieur on a une fondation (désignée par les initiales originelles) garante de l'indépendance financière et technique[12] et en-dessous une entité opérationnelle, l'IASB (International Accounting Standards Board) chargée de la normalisation proprement dite. Elle est installée à Londres et compte quatorze membres[13] assistés d'une équipe permanente d'une quarantaine de personnes. Sa première décision importante a été l'adoption de l'appellation International Financial Reporting Standards (IFRS) pour les futures normes internationales. Le glissement du comptable au financier est lourd de signification. L'IASC – IASB est une forme d'organisation non publique caractéristique des modalités nouvelles de gestion des affaires communes.

Elle peut entrer dans la catégorie des unités actives proposées par François PERROUX[14] puis enrichie par Thierry de MONTBRIAL :

> « *Une unité active est un groupe humain dont les membres individuels sont liés :*
>
> - *par un système stable de pratiques, de références et de croyances, autrement dit une Culture ;*
> - *par une organisation tendue vers des buts à la fois à l'intérieur et à l'extérieur.* »[15].

Les deux propositions dont cette définition est formée mettent sur la voie d'une lecture critique du référentiel IFRS. La normalisation comptable internationale est soumise à une domination sans partage de la culture économique et managériale anglo-saxonne[16]. La contribution des universitaires américains à la production de la théorie financière depuis un demi-siècle est essentielle, mais l'homogénéité de leur inspiration – la théorie néo-classique – ne met pas à l'abri d'une certaine partialité.

1.2. La domination de la vision financière du management

Les comptabilités de l'Europe continentale, traditionnellement, s'adressaient à un vaste ensemble de partenaires de l'entreprise ; elles pouvaient être qualifiées de partenariales. Les nouvelles normes IFRS marquent un complet changement de perspective. La comptabilité qui était la langue de la gestion est en train de devenir celle du marché des capitaux. Elle importe dans les unités de production une représentation purement financière de la conduite des affaires.

L'entreprise est conçue comme un portefeuille d'actifs financiers dont il s'agit de maximer la valeur. Chaque élément du patrimoine est évalué séparément et il est supposé liquidable à tout moment. L'investisseur s'intéresse moins aux équilibres internes ou externes de la gestion qu'à la valorisation instantanée de son placement. Les profits et les pertes ne résultent plus seulement de la mise en œuvre d'une fonction de production, mais aussi des fluctuations des cours des marchés boursiers, reflets d'opinions collectives versatiles. Le principe de la continuité de l'exploitation est remis en cause par la généralisation de l'usage de la *juste valeur.*

Cette notion – principale innovation conceptuelle contenue dans les nouvelles normes – est définie de la manière suivante : « *Montant auquel un actif peut être échangé ou un passif éteint entre des parties consentantes et disposant d'une information complète dans le cadre d'un marché concurrentiel.* »[17]. L'adjectif qualificatif juste (traduction de l'anglais fair) ne doit pas induire en erreur. Cette valeur n'est ni plus équitable, ni plus exacte qu'une autre. Il n'est même pas sûr qu'elle soit en adéquation avec l'objectif principal de ses promoteurs : mettre en place un système de conventions comptables qui se rapproche de la réalité économique et soit capable de rétablir la confiance en donnant une image fidèle du patrimoine, des résultats et des flux de trésorerie de la firme.

---

[11] L'information comptable est d'ailleurs offerte quasi-gratuitement à tous les utilisateurs.

[12] Basée dans l'Etat du Delaware, elle relève du droit américain.

[13] La structure de leurs profils professionnels est définie (5 auditeurs, 3 utilisateurs d'états financiers, un universitaire….) mais pas celle de leurs origines nationales.

[14] François PERROUX, « Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de la théorie de l'équilibre économique général ». Collection « Finance et économie appliquée », Dunod, 1975.

[15] Thierry de MONTBRIAL « L'action et le système du monde ». PUF, 2000.

[16] Dix des quatorze membres du Conseil sont originaires des Etats-Unis, du Royaume Uni ou d'anciens dominions britanniques.

[17] Cette définition figure dans les normes IAS 39 (Classification et comptabilisation des instruments financiers) et IAS 40 (Investissements immobiliers).

L'enregistrement au coût historique avait des inconvénients, mais la comptabilisation systématique des plus ou moins values latentes ne se justifie que dans l'hypothèse d'une cession immédiate de l'actif ou du passif concerné[18]. En pratique elle peut être malaisée, en l'absence d'un marché actif, la juste valeur devra être calculée en se référant à un modèle de valorisation[19]. Un risque de modèle fait ainsi son apparition dans la démarche comptable[20]. Des variations minimes des paramètres peuvent provoquer des changements significatifs dans les comptes. L'application du nouveau concept fait craindre un transfert de l'instabilité de la sphère financière[21] vers celle du management. Une telle évolution est peu compatible avec le développement d'une responsabilité sociale de l'entreprise qui repose sur une unité de production conçue comme une institution, une communauté soucieuse de contribuer au bien-être collectif en répondant aux besoins des consommateurs, en distribuant des revenus et en donnant du sens à l'activité humaine. La notion s'accorde mal avec l'instantanéité des mécanismes du marché et se propage difficilement en raison de la suprématie de plus en plus marquée d'un capitalisme contractuel.

1.3. La prééminence du capitalisme contractuel

La normalisation internationale est un jeu politique entre les nations et un enjeu socio-économique pour les entreprises. Elle a pris naissance aux Etats-Unis il y a un siècle dans le domaine technique[22] avant d'envahir tous les secteurs de la vie sociale. Son essor a bénéficié dans ce pays d'un environnement idéologique favorable, marqué par une conception normative de l'équilibre économique et une vision puritaine des rapports marchands.

La définition de « bonnes pratiques » est censée conduire à des comportements éthiques. La norme, contenue dans un document de référence, apporte des solutions consensuelles à des problèmes techniques. Elle s'intègre aisément dans un système où le contrat librement consenti est le fondement des relations entre les citoyens. Le marché est l'institution cardinale de la société et la poursuite de la réussite individuelle le moteur du progrès.

Cette conception cohérente, mais fermée, a été propagée dans notre domaine par un groupe d'acteurs : les « professionnels du chiffre » (auditeurs, experts comptables, analystes financiers…)[23]. Avec la révolution des trois D (décloisonnement des marchés, désintermédiation[24], déréglementation), le monde de l'information financière s'est profondément transformé. Les innovations se sont multipliées et elles ont tout naturellement été portées au crédit du capitalisme contractuel et considérées comme la preuve de son efficacité. Il exerce aujourd'hui dans le monde une incontestable primauté. L'alternative que constituait le capitalisme partenarial – soucieux de réussite collective à long terme, de partage harmonieux du surplus entre les parties prenantes – a manifesté une médiocre résilience face aux chocs structurels et conjoncturels de la fin du siècle passé[25].

Dans le modèle anglo-saxon, les décisions économiques se prennent de manière anonyme et instantanée, et sur des critères exclusivement hédonistes. L'entreprise n'est qu'un nœud de contrats. L'agent effectuant une transaction en bourse n'a que faire de relations personnelles avec les responsables des entités dans lesquelles il investit. La responsabilité sociale des entreprises, si elle répond à une nécessité dans les relations économiques, émergera spontanément du fonctionnement des marchés[26]. Le système capitaliste possède incontestablement d'immenses capacités d'auto régulation. Il faut néanmoins se demander s'il est sage de laisser l'information financière se transformer en marchandise. La gouvernance publique des normes comptables reste marquée par la timidité, alors qu'il s'agit d'un bien crucial pour la vie des entreprises et pour les équilibres économiques et sociaux de nos pays. La seconde partie mettra en évidence la difficulté de la mission.

---

[18] Il s'agit d'une hypothèse forte pour tous les biens nécessaires à la continuité de l'exploitation. Elle a été vivement critiquée, y compris dans les activités financières à cycles longs comme les assurances dont les représentants ont fait valoir qu'ils avaient des responsabilités envers leurs assurés.

[19] Ou pour un immeuble de placement, en se référant aux dires d'un expert.

[20] Michel BOIS, « Juste valeur et risque de modèle ». Contribution à l'ouvrage collectif coordonné par Jean-François CASTA et Bernard COLASSE : « Juste valeur. Enjeux techniques et politiques ». Economica, 2001.

[21] Dans ce domaine il est clair que la volatilité accrue des résultats, combinée au mimétisme des investisseurs, ne peut que renforcer la fréquence des crises avec pour conséquence une chute de la confiance des acteurs et des difficultés supplémentaires pour la régulation macro-économique.

[22] La Commission Electrotechnique Internationale a été créée en 1906. (Le sujet est traité de façon générale par Jacques IGALENS et Hervé PENAN «La normalisation ». Collection « Que sais-je ? », PUF, 1994).

[23] La « filière du chiffre » a été décrite par Christian de BOISSIEU et Jean-Hervé LORENZI dans un rapport au Conseil d'Analyse Economique : « Normes comptables et régulation de la filière du chiffre », figurant dans l'ouvrage « Les normes comptables et le monde post Enron » La Documentation Française, 2003.

[24] Baisse de la part du crédit bancaire dans le financement total de l'économie.

[25] Leur « conflit » a naguère été décrit par Michel ALBERT, « Capitalisme contre capitalisme ». Seuil, 1991.

[26] Michel ALBERT (« Une nouvelle économie sociale de marché ? Quels modèles d'entreprise pour un développement durable ? » Futuribles N°287, juin 2003) croit entrevoir dans le capitalisme actionnarial l'apparition d'entreprises socialement responsables, animées par le souci du développement durable. Il en donne pour signe le poids croissant des placements éthiques de certains fonds de pension. L'investissement socialement responsable (ISR) représentait 12% de l'épargne gérée par les investisseurs institutionnels des Etats-Unis au début de ce siècle. Le marché financier servirait ainsi de vecteur au changement des comportements.

2. La difficile recherche du bien commun

La production des normes comptables illustre à merveille le processus de désengagement de l'Etat au cours de la période contemporaine. L' IASC – IASB a magistralement mis en œuvre une subtile stratégie d'influence. Simple groupe d'experts sans la moindre légitimité démocratique, cette association est devenue le sous-traitant d'une fonction tutélaire d'une instance politique majeure, l'Union Européenne. Dans une ambiance de rivalité transatlantique, elle a habilement présenté le produit de ses réflexions comme une alternative aux normes américaines, alors que leur inspiration idéologique est la même.

L'IASC- IASB aujourd'hui tire l'essentiel de sa réputation internationale de l'accord passé le 19 juillet 2002 avec les institutions européennes. Le donneur d'ordre s'est lié les mains en ne se reconnaissant qu'un pouvoir de veto, c'est-à-dire la possibilité de rejeter une norme IFRS, mais pas celle de l'amender[27]. Les préférences des professionnels du chiffre s'imposent aux responsables politiques. La situation est inédite et d'autant plus originale que la structure de normalisation préexistait à la délégation accordée[28].

Cet étrange abandon de souveraineté, régulièrement entériné par le Conseil des Ministres et le Parlement européens, est souvent justifié par la complexité technique de la matière[29]. Le choix de 2002 ne met pas nos pays à l'abri d'une emprise des autorités américaines. Les marchés financiers globalisés, faute de régulateur universel, pourront difficilement se passer d'une langue comptable unique. L'asymétrie de l'attrait exercé par les places boursières de part et d'autre de l'Atlantique, le fait que les normes américaines soient d'ores et déjà internationalement reconnues et utilisées par de nombreuses entreprises dans le monde, rendent peu probable un principe de reconnaissance mutuelle entre les deux systèmes. Les chances sont très faibles de voir un juge américain accepter les normes européennes car elles reposent sur une logique pour lui inhabituelle.

Aux Etats-Unis, les principes comptables généralement acceptés (USGAAP dans les initiales anglaises) sont élaborés par le FASB (Financial Accounting Standards Board) et contrôlés par la SEC (Securities Exchange Commission). Il s'agit d'un ensemble exhaustif de règles détaillées faisant l'objet d'une application stricte sous le contrôle du juge. L'édifice est complexe, il comporte environ 140000 pages. Il est difficile de le préserver des incohérences, voire des contradictions internes. Les normes IFRS se limitent à l'énoncé de principes généraux dont les praticiens doivent s'inspirer pour résoudre les problèmes techniques.

L'incapacité de l'une et l'autre pratique à maîtriser les scandales financiers a conduit les normalisateurs à envisager leur rapprochement. L'accord de Norwalk du 29 octobre 2002 contient un programme de convergence à court terme pour éliminer un certain nombre de divergences. Au-delà, une norme commune IASC – FASB est projetée pour 2008[30]. La stabilité financière, bien public mondial, ne sera pas garantie par le dépérissement des contraintes collectives. La tentative d'auto régulation par des acteurs privés est d'autant moins convaincante qu'ils sont loin de s'être montrés irréprochables dans un passé récent. Les défaillances des professionnels du chiffre, que nous évoquerons dans un premier point, sont à l'origine d'une velléité de reconquête de l'espace normatif par les législateurs de part et d'autre de l'Atlantique, comme nous le montrerons dans un second point.

2.1. Les défaillances de la filière du chiffre

La qualité de l'information financière nécessaire à l'établissement d'un nouvel ordre public social a été compromise par un dérèglement des modes d'établissement des comptes et par une organisation de la filière peu satisfaisante. Ces deux faiblesses seront successivement évoquées.

Garants de la fiabilité et de la pertinence des documents comptables, leurs producteurs ont néanmoins déployé une grande ingéniosité pour développer une « comptabilité créative » dont le seul objectif est de faire dire aux chiffres ce que souhaitent les responsables de l'entreprise. Nombre d'innovations financières n'ont pas eu d'autre but que de contourner les règles ou d'assouplir les principes comptables sans susciter la moindre censure de la part des auditeurs. Les comptes consolidés ont été particulièrement exposés à ces dérapages. L'affaire Enron a mis en lumière les méfaits d'une comptabilité par trop imaginative.

---

[27] Cette possibilité a été utilisée à deux reprises en 2003 et 2004 par le CRC (Comité de Réglementation Comptable formé de représentants des Etats membres de l'Union Européenne) à propos de la très controversée norme 39 relative à la classification et à la comptabilisation des instruments financiers.

[28] Rappelons que l'Etat français avait antérieurement commencé à se désengager avec la réforme de 1996-98. A cette occasion, le Parlement et le pouvoir réglementaire ont vu l'essentiel de leur compétence dans le domaine comptable transféré à deux autorités corporatistes, le CNC (Conseil National de la Comptabilité) et le CRC (Comité de la Réglementation Comptable), le premier consultatif et le second décisionnel, dépositaire d'un véritable pouvoir normalisateur.

[29] Elle n'avait pas empêché l'adoption précédemment de deux directives, en 1978 sur les comptes annuels et en 1983 sur les comptes consolidés.

[30] Le dentiste de Denver pourra épouser la veuve de Carpentras sans risque de mésentente majeure sur l'analyse financière de leur patrimoine commun.

En inventant des transactions fictives avec des filiales cachées et en les prenant comme étalon de la juste valeur, cette société est parvenue à présenter des bilans sans rapport avec la substance de son patrimoine, sans éveiller la curiosité des contrôleurs ou des analystes. Les fondements réels du management se sont effacés derrière l'instantanéité des arbitrages.

Le phénomène a frappé de nombreuses firmes du secteur dit de la « nouvelle économie ». Elles avaient d'autant plus de valeur que l'on disposait de moins de références pour les juger. Certains observateurs en sont même venus à propager l'idée absurde que les pertes d'aujourd'hui feraient les profits de demain. Leur exubérance irrationnelle les conduisait même à en déduire que l'aggravation des premières pouvait être interprétée comme un signal favorable, les seconds à l'avenir n'en seraient que plus élevés. Le marché a fini par sanctionner ces promesses de gains étrangères à toute référence à un principe de réalité. Les instruments financiers modernes, pour paraphraser une formule de Warren BUFFETT, célèbre investisseur américain, se sont avérés être des armes de destruction massive de richesse[31]. On peut regretter que les techniciens n'aient pas fait preuve de la même imagination pour traduire dans leurs comptes les caractéristiques d'un « capitalisme cognitif » fondé sur la connaissance, et plus soucieux de responsabilité sociale.

L'organisation de la filière du chiffre n'était pas de nature à freiner l'aveuglement collectif à l'origine de la bulle internet. La crise a mis en évidence ses défauts. Le rôle principal des professionnels dans cette activité est de rapprocher le marché financier de l'efficience en améliorant la qualité et la répartition de l'information. Il est entravé par l'ambiguïté des relations avec leurs clients d'une part, avec le normalisateur comptable d'autre part. Les auditeurs sont dans une situation atypique. Ils sont rémunérés par les sociétés dont ils vérifient les comptes. La dépendance économique peut troubler la rectitude de certains jugements, en particulier lorsqu'il faut rendre des arbitrages délicats en cas de conflits d'intérêt. La menace est aggravée par une fréquente confusion des missions ; le conseil, activité à forte marge bénéficiaire, cohabite avec l'audit et la certification. Les avocats de cette pratique font valoir que les fonctions de conseil sont favorables à la qualité des contrôles. Elles permettent d'acquérir une meilleure connaissance de l'entreprise. Dans la même ligne de raisonnement, ils plaident pour des mandats de longue durée de nature à améliorer l'expertise technique des auditeurs et la confiance avec le client. Il est clair que dans les deux cas le risque de collusion avec les dirigeants sociaux augmente[32]. Les analystes financiers, de leur côté, sont tiraillés entre leur vocation d'informateurs objectifs des investisseurs et leur préoccupation de faire bénéficier leurs employeurs des commissions procurées par les transactions qu'ils recommandent[33]. Les liens tissés entre les acteurs de la filière du chiffre et le normalisateur international sont également équivoques. Les sociétés d'audit et de comptabilité, non seulement contribuent au financement de la fondation IASC, mais exercent aussi une forte pression sur le contenu des normes en peuplant l'IASB d'anciens collaborateurs. L'investissement est rentable, toute modification des normes génère du chiffre d'affaires[34]. Le souci du bien commun risque de passer au second plan. Toutes ces dérives pèsent sur la crédibilité de l'information financière et nous rappellent que la gouvernance des normes comptables ne peut pas échapper complètement aux instances politiques, bien qu'elles éprouvent de réelles difficultés à formuler et à faire prévaloir leurs préférences.

2.2. Le regain de la régulation publique

Le champ d'application des normes comptables ne peut plus être circonscrit à un territoire national. Le marché financier globalisé ignore les frontières politiques. Cette évidence n'implique pas de s'abandonner à une logique de régulation privée fonctionnant selon un principe de concertation corporatiste et fondé sur le couple négociation-incitation. La règle de droit peut être un instrument financier et servir l'intérêt général en disciplinant les comportements des producteurs et des consommateurs d'informations financières. Elle a repris une certaine vigueur comme instrument de rétablissement de la confiance des agents économiques, sérieusement écornée par les scandales financiers des premières années du siècle. Un sursaut législatif est observable de part et d'autre de l'Atlantique. Les Etats-Unis ont réagi les premiers en 2002 avec la loi dite « Sarbanes – Oxley »[35], précédant la loi de Sécurité Financière adoptée en France en 2003. Nous résumerons brièvement ces deux réactions.

La loi américaine renforce sérieusement les contraintes juridiques. Elle met fin à l'autorégulation de la profession d'auditeur et crée une instance publique nouvelle, la PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) placée sous l'autorité de la SEC.

[31] Propos tenu dans une lettre d'information de mars 2003.

[32] Le double commissariat aux comptes français n'a jamais été qu'un remède très imparfait.

[33] Guy VAN LOYE et Laurent FONTOWICZ, « La crédibilité des producteurs d'information. Le cas des analystes financiers ». Revue Française de Gestion N°151, Juillet-Août 2004.

[34] La situation est paradoxale, les professionnels de la filière sont payés pour changer un système comptable dont ils ont eux-mêmes décidé la transformation. Elle n'est pas sans similitude avec celle des sociétés informatiques lors du passage à l'an 2000.

[35] Du nom de ses promoteurs respectivement au Sénat et à la Chambre des Représentants.

Elle est chargée de définir les normes de contrôle, de mener des investigations et des inspections de toutes natures, de définir et d'imposer les sanctions garantissant le respect du dispositif, et enfin d'enregistrer les firmes d'audit. Cette dernière compétence a été utilisée par les Etats-Unis pour se doter d'un pouvoir extraterritorial. En effet l'autorité de la PCAOB s'applique aux auditeurs de toutes les sociétés cotées aux Etats-Unis, même si leur place de cotation principale se situe ailleurs dans le monde. Cette prétention a été jugée excessive par les Européens notamment, mais confirmée par la SEC en janvier 2003[36]. Décidant en second dans le jeu transatlantique, ils ont bien été obligés de s'adapter pour conserver l'espoir d'une reconnaissance réciproque des procédures d'enregistrement. Les pays de l'Union Européenne ont donc basculé à leur tour vers un régime redonnant un rôle important à des agences de surveillance sous le contrôle de l'Etat ; ce fut le cas de la France en 2003.

Dans notre pays, la loi de Sécurité financière du 1er août 2003 affiche un triple objectif :[37]

- Moderniser les autorités de contrôle des activités financières avec la création de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) chargée de veiller à la protection de l'épargne, à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement de la Bourse. Elle peut diligenter des enquêtes, prononcer des injonctions et décider de sanctions.
- Fortifier la protection des épargnants en réglementant plus étroitement le démarchage financier et les conseillers en investissements.
- Renforcer le contrôle des comptes et leur transparence avec l'établissement, crucial pour la filière du chiffre, d'un Haut Conseil du Commissariat aux Comptes[38].

L'idée se diffuse progressivement que l'information financière est trop importante pour être abandonnée à des intérêts corporatistes, mais sans être perceptible encore dans la réforme de 2005.

Conclusion

IFRS 2005, une occation manquée

Préserver la qualité et la disponibilité de l'information financière est une exigence forte dans une économie de marché, mais ce ne peut être qu'une étape sur le chemin d'une prise en compte – au sens littéral de l'expression - de la responsabilité sociale de l'entreprise. On ne pourra établir de nouvelles règles de solidarité sans élargissement du cercle des parties prenantes et sans réflexion sur le mode de production de la comptabilité. Les nouvelles normes ne donnent pas aux ressources humaines la place qui leur revient dans une économie de la connaissance où l'amélioration du capital humain est l'axe essentiel de toute politique de compétitivité. Elles protègent mieux l'environnement (IAS 37) que les salariés (IAS 19). La première, sur les passifs éventuels, oblige à provisionner la réparation des dommages causés à l'environnement. La seconde, sur les avantages du personnel, peut avoir des effets pervers. Il est devenu obligatoire de provisionner la totalité des engagements de retraites et autres avantages à long terme[39] octroyés au titre des services rendus par les salariés. Dans les régimes à prestations définies, cette pratique pèse lourdement sur les résultats[40]. Elle incite les entreprises à abandonner ces systèmes pour transférer le risque vers les salariés. Cette évolution, confirmée par l'expérience des Etats-Unis depuis 1993, est cohérente avec les techniques d'individualisation des rémunérations, mais peu compatible avec la poursuite du progrès social[41].

---

[36] La mesure risque de renforcer les firmes d'audit nord-américaines dans un secteur oligopolistique déjà fortement concentré.

[37] Elle est clairement commentée dans le numéro du 31 août 2003 du BRDA (Bulletin Rapide de Droit des Affaires publié par Francis Lefebvre).

[38] A vrai dire, aucun chaînon de la filière n'échappe à cette tentative de reprise en main. L'AMF, par exemple, veille au respect des obligations professionnelles des analystes financiers et elle publie chaque année un rapport sur le rôle et les méthodes des agences de notation.

[39] Par exemple les congés sabbatiques, les indemnités de fin de contrat de travail, les assurances-vie…

[40] Notamment au moment de sa première application ; en cas de régime à cotisations définies, l'engagement de l'employeur est limité à leur paiement exercice après exercice.

[41] La norme IAS 19 contient aussi des éléments plus positifs car susceptibles de favoriser le développement de la stratégie des ressources humaines. Le calcul des engagements nécessite une analyse démographique du personnel (espérance de vie, turn over, âge de départ…) et de la politique de rémunération (les droits acquis sont mesurés d'après le salaire estimé en fin de carrière). La mise en œuvre sera ardue car les sommes trouvées devront être probabilisées et actualisées.

La réforme de 2005, de par son inspiration doctrinale, ne pouvait guère être à l'origine d'instruments inédits d'observation et de gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise. Elle n'a pas non plus atténué le déséquilibre transatlantique. Elle confirme plutôt le propos pessimiste mais prémonitoire de Paul VALERY « *L'Europe aspire visiblement à être gouvernée par une commission américaine.* »[42]

Bibliographie[43]

BECK Ulrich, « *Pouvoir et contrepouvoir à l'ère de la mondialisation.* » AltoAubier, 2003.

CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, « *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs – Enjeux – Stratégies.* » Collection Entreprise et Société. Editions La Découverte, 2004.

CASTA Jean-François et COLASSE Bernard (Coord.), « *Juste valeur. Enjeux techniques et politiques* ». Collection Gestion, Economica, 2001.

COLASSE Bernard (Dir.), « *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit* ». Economica, 2000.

DESCOLONGES Michèle et SAINCY Bernard, « *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?* ». Collection Comptoir de la Politique, La Dispute, 2004.

FRYDLENDER Alain et PAGEZY Julien, « *S'initier aux IFRS* ». Editions Francis Lefebvre, 2004.

GRAZ Jean-Christophe, « *La gouvernance de la mondialisation* ». Collection Repères N°403, Editions La Découverte, 2004.

IGALENS Jacques et JORAS Michel, « *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel* ». Collection Personnel-ANDCP, Editions d'Organisation, 2002.

MISTRAL Jacques, de BOISSIEU Christian et LORENZI Jean-Hervé, « Les normes comptables et le monde post Enron ». Rapports au Conseil d'Analyse Economique N°42. *La Documentation Française,* 2003.

TOURON Philippe et TONDEUR Hubert, « *Comptabilité en IFRS* ». Editions d'Organisation, 2004.

VERON Nicolas, AUTRET Matthieu et GALICHON Alfred, « *L'information financière en crise. Comptabilité et capitalisme* ». Odile Jacob, 2004.

[42] Paul VALERY « Regards sur le monde actuel », Stock 1931, repris dans le tome 2 de ses Ouvres dans la bibliothèque de la Pléiade, NRF Gallimard, 1960.

[43] Liste limitée aux ouvrages récents en langue française.

Construction d'un référentiel de processus : le cas de l'appui au dialogue social en PME

Catherine VOYNET FOURBOUL

Maître de conférences
Université Panthéon Assas Paris 2, Paris
voynnetc@yahoo.fr

Jacques ROJOT

Professeur
Université Paris 2, Panthéon Assas, Paris.
rojot@wanadoo.fr

A partir du nouveau dispositif d'appui au dialogue social expérimenté dans certaines PME et de son évaluation, nous présenterons une réflexion et une discussion en matière d'audit.

Ce dispositif a été mis en œuvre par la Direction des Relations du Travail, et l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) qui se sont engagés à partir de 1996 dans une démarche d'aide aux acteurs sociaux afin de développer le dialogue social dans les PME. L'objectif du dispositif consiste à conduire des interventions qui visent à améliorer, voire à restaurer le dialogue entre les acteurs des entreprises souffrant de l'instauration de relations internes difficiles. Les interventions s'adressent à des entreprises volontaires, dotées d'organisations syndicales ; elles requièrent l'accord des différentes parties, direction et représentants syndicaux. Elles sont réalisées par un réseau d'intervenants comprenant des chargés de mission du réseau ANACT, des consultants privés et des inspecteurs du travail hors circonscription. Chaque intervention se déroule en binôme, chacun des intervenants ayant une origine professionnelle différente. Les intervenants conduisent les interventions expérimentales dans le respect de la méthodologie et la déontologie du dispositif. Ils participent au processus collectif de capitalisation et de professionnalisation mise en place.

Le LARGEPA, Laboratoire de Recherche en Gestion de Paris 2 Panthéon Assas a procédé à un audit d'efficacité de ce dispositif et a présenté son rapport d'évaluation final le 8/10/2004. Les 4 évaluateurs[1] du LARGEPA après avoir sollicité les intervenants de l'appui au dialogue social, ont ausculté 9 entreprises qui ont participé à la démarche jusqu'à son terme, accompagnés par des partenaires sociaux associés à la démarche d'évaluation. Les conclusions principales de ce rapport s'articulent autour de l'amélioration du dialogue social, la neutralité et la facilitation dont font preuve les intervenants dans la démarche, les effets de l'intervention auprès des acteurs et les voies d'amélioration.

Avant de présenter les grandes lignes du référentiel, nous décrirons les points de méthodologie qui ont servi de fondement.

[1] Catherine VOYNNET FOURBOUL, Jacques ROJOT, Alice LE FLANCHEC, Sébastien POINT agissant pour le LARGEPA – Laboratoire de Gestion de Paris II Panthéon Assas

1. La méthodologie

1.1. La demande d'audit

1.1.1. Finalité de l'évaluation

L'objectif de la demande est de produire une analyse dans les entreprises concernées, des processus mis en œuvre, et des effets produits à l'occasion de l'intervention d'un tiers facilitateur ; rappelons que le dispositif vise à améliorer des relations selon les cas, direction – représentants des salariés, ou plus largement, des relations de travail portant également sur l'encadrement et les salariés.
Il s'agit aussi de repérer, les avantages et les inconvénients des modalités de fonctionnement du dispositif à l'occasion de l'évaluation de chacun des cas étudiés.
Aujourd'hui plus d'une quarantaine d'interventions ont été effectuées, dont une dizaine ont été conduites jusqu'à la phase de suivi dans les conditions de stabilité nécessaire à l'analyse.
La demande spécifiait qu'il ne s'agissait ni d'un audit de conformité par rapport à la méthode mise en œuvre ni une évaluation des intervenants. Il est à noter que le terme d'audit n'a pas été retenu comme tel par le demandeur, mais qualifié d'audit d'efficacité ou de processus lors de la réponse faite par le LARGEPA qui souhaitait s'inscrire dans cette démarche et ainsi mettre l'accent sur l'impératif méthodologique qu'exige une telle évaluation.

1.1.2. Conditions de réalisation de l'évaluation

L'échantillon des cas a été constitué par le demandeur (l'ANACT et la DRT) en fonction du critère d'achèvement des interventions.

- L'évaluateur a procédé, pour chaque cas concerné, à un entretien approfondi avec les intervenants et au recueil des traces disponibles relatives au dossier (notamment les documents élaborés à l'occasion de l'intervention et les documents de capitalisation).
- Les représentants d'une organisation syndicale d'employeurs et d'une organisation syndicale de salariés, ont eu la possibilité d'assister aux entretiens sur le terrain en binôme. Quand un binôme d'observateurs a pu être constitué, il a formulé des hypothèses de travail et les a présenté aux deux observateurs.
- L'évaluateur a conduit les entretiens avec la direction, les représentants du personnel, et, s'ils ont été mis à contribution au cours de l'intervention, l'encadrement de proximité, les salariés. Des observateurs ont pu assister aux entretiens ; ils avaient reçu au préalable un guide leur précisant la conduite à tenir lors des entretiens ainsi que les objectifs attendus par l'évaluation.
- L'évaluateur a formulé des pistes d'analyse partagées avec les observateurs puis une séance collective de travail, le 2 juillet 2004 avec quelques représentants permanents, afin de permettre d'approfondir des points particuliers et faciliter l'élaboration d'une analyse transversale.

1.2. Méthodologie retenue

Afin de produire une analyse visant à déterminer la pertinence et l'utilité des interventions de missions d'appui au dialogue social, nous avons proposé une méthodologie multi regards, fondée sur une recherche qualitative s'appuyant sur une démarche articulée en quatre étapes.

1.2.1. Etape 1 : la méthode (production du rapport introductif)

Le recueil des données est effectué par une équipe de quatre personnes, expertes à la fois dans le domaine de la recherche, de la conduite de projets d'études et sur le thème de la médiation. L'intérêt est non seulement de pouvoir assurer le respect des délais impartis, mais aussi de bénéficier de regards croisés, d'échanges, tant il est connu que la réflexion en groupe s'avère plus performante en matière d'évaluation. L'équipe a été soigneusement constituée, et regroupe les spécialistes des questions de gestion des ressources humaines et plus particulièrement de relations sociales dans le monde de l'entreprise.
Une réunion préparatoire a lieu afin que les diverses parties intervenant dans le processus d'évaluation fassent connaissance.
Nous avons recueilli l'ensemble des informations et indications disponibles à propos de chaque cas, auprès des intervenants afin d'obtenir les éléments permettant de préciser le contexte de chacun des cas.
Ce recueil d'information a donné lieu à un **rapport introductif**, structuré selon les thèmes suivants : l'état de la situation avant l'intervention, le processus, les parties prenantes et leur comportement, les critères qui selon les intervenants sont significatifs de la réussite de l'opération, les éventuels doutes qui subsistent… Chaque terrain a donné lieu à un rapport introductif synthétique facilitant l'accès au terrain et la comparabilité des analyses ultérieures.

En effet, l'objectif est :

- de comparer une situation initiale décrite par les intervenants à une situation observée après l'intervention auprès des acteurs.

- de pouvoir comparer les différents cas au moment de l'analyse.

1.2.2. Etape 2 : les traitements de données des entreprises

Un premier contact et la prise de rendez-vous avec les entreprises ont été programmés en lien avec les donneurs d'ordre qui parallèlement ont constitué des binômes d'observateurs.

- **Le guide d'entretien** a été élaboré en deux temps : en fonction des critères académiques et d'audit, une mouture extensive a été constituée, et remanié en fonction des réalités du terrain qui ont émergé lors du rapport introductif, et lors des entretiens avec les intervenants et les observateurs. L'objectif du guide est d'être un support large et ouvert permettant d'obtenir le plus d'informations, de détails possibles sur le contexte avant l'intervention, les attitudes face au recours à l'ADS, le déroulement de l'intervention, les comportements et les actions après l'intervention... La standardisation du guide d'entretien a pour objet de faciliter la comparaison ultérieure des données issues des différents terrains et de contribuer à construire un outil méthodologique d'audit pertinent.
- **Les notes manuelles de terrain** ont été relevées à partir des entretiens semi-directifs approfondis menés avec la direction, les représentants du personnel, les personnes mises à contribution au cours de l'intervention, (tels que l'encadrement de proximité, les salariés), et complété par l'avis des observateurs. Un échange a lieu au terme des entretiens terrain entre l'évaluateur et les observateurs. A l'issue de chaque intervention de terrain, l'évaluateur a consigné son rapport organisé par répondant dans des fichiers saisis à l'aide d'un traitement de texte. Parallèlement à la prise de note manuelle, l'évaluateur a utilisé un enregistreur pour mémoriser certaines conversations recueillies avec accord des répondants. Ces conversations ont été retranscrites intégralement.

L'intervention sur le terrain a requis une journée et demie par entreprise en moyenne. Le nombre de répondants va de quatre à huit personnes pour chaque entreprise ; pour une durée par entretien comprise entre 1h et 2h. A cela se rajoutent des entretiens informels et des visites de site.

1.2.3. Etape 3 : la synthèse

Analyse de données qualitatives assistées par ordinateur

Les conversations retranscrites ont été analysées à l'aide du logiciel NUD*IST N6 QSR. L'analyse a consisté à établir un codage des données, une comparaison des données, dans le but de produire une analyse synthétique de chaque cas et également une analyse transversale des variables émergentes.

Approche orientée cas

Une analyse intermédiaire [MILES HUBERMAN 1994] a été réalisée en procédant à des analyses par cas d'entreprise et en produisant quelques monographies. Le but de cette étape est de préparer l'analyse transversale en structurant les éléments de comparaison. Les codages successifs de cette phase intermédiaire ont permis d'établir progressivement la pyramide des variables figurant sur la représentation suivante (cf figure 1) et de cheminer dans la compréhension du phénomène étudié. Nous avons établi un rapport pour chaque cas précisant les spécificités contextuelles et alimentant les cas par quelques verbatims.

Analyse orientée variable

L'analyse orientée variable constitue le nœud central de l'analyse et consiste à procéder à une concentration sur les variables pertinentes définies à la fois lors de l'élaboration du guide d'entretien et qui émergent au cours de l'analyse, ceci pour les neuf cas. Cette analyse sélective, est formalisée par les sociologues anglo-saxons, Strauss et Corbin [1998], et adaptée par nos soins ; nous avons concentré notre analyse sur les variables situées en haut de la pyramide (cf figure 1). La **question centrale** ayant guidé l'analyse a été : « Quelle est l'efficacité (ou non) du dispositif ? ». Contrairement au guide d'entretien qui est très ouvert, cette partie de l'audit est plus fermée ou plutôt plus concentrée sur la question centrale. Chaque déclaration est analysée en fonction de cette question. L'analyse finalement, nous a permis de dégager une appréciation générale des interventions en matière d'appui au dialogue social et des pistes d'amélioration.

Séance collective de travail du 2 juillet 2004

Une séance collective de travail a rassemblé un groupe témoin qui a réagi aux résultats de l'analyse orientée variable, en présence des quatre évaluateurs afin de s'assurer de la validité des résultats, et d'approfondir les thèmes émergeants. Les éléments de discussion ont été intégrés dans le rapport final restitué en séance le 8 octobre 2004.

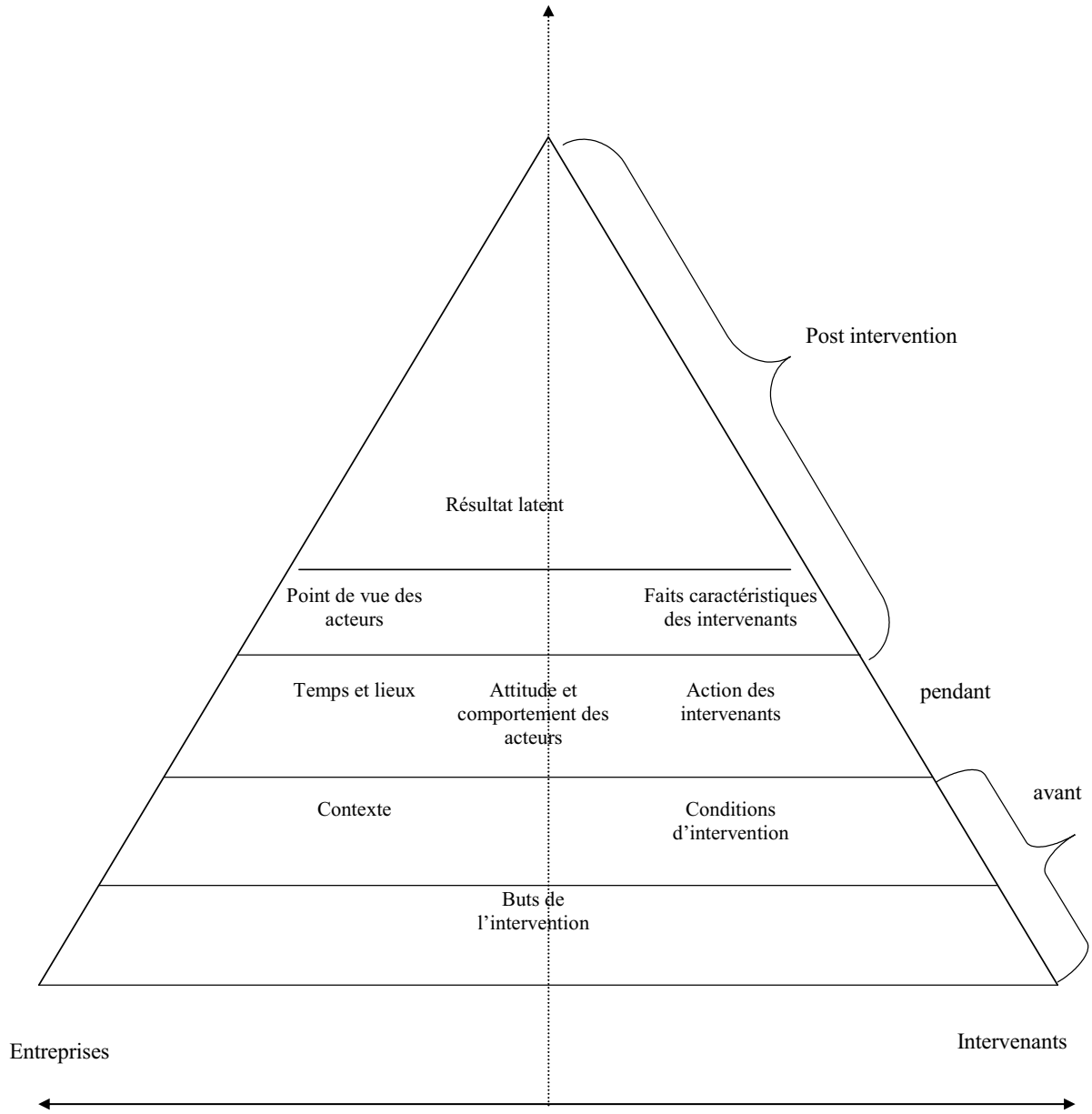
Ecriture de la synthèse

C'est en fonction des différentes analyses, de l'effet miroir et de l'effet d'approfondissement de la séance collective de travail, qu'un rapport de synthèse a été effectué. Il est constitué d'une analyse transversale thématique, et d'une analyse sélective se concentrant sur le haut de la pyramide des variables (cf. figure 1). Le but est de vérifier dans quelle mesure les résultats escomptés du dispositif expérimental d'appui au dialogue

social sont bien vérifiés (capacité à résoudre en commun des problèmes et à produire un plan d'action concertée, rétablissement d'un degré de confiance reposant sur une reconnaissance mutuelle des parties, amélioration des relations direction, syndicats et institutions représentatives du personnel, amélioration globale des relations d'entreprise).

Le rapport de synthèse est organisé en fonction de la structure que nous avons progressivement dégagée au moment du codage des variables. Il reprend de nombreuses citations rendues anonymes et assorties de l'origine du répondant : syndicat si le répondant est un représentant du personnel ou délégué syndical ou même salarié et dirigeant si le répondant est un président directeur général, ou directeur d'une fonction ou DRH. Il est à noter que notre but de compréhension d'un phénomène dans ses variations et ses déclinaisons entraîne un rapport rassemblant des déclarations parfois contradictoires issues des acteurs différents et présentant des sensibilités contrastées. Cet enchevêtrement montre que le résultat n'est pas uniforme et ouvre en outre la voie à une réflexion sur l'amélioration du dispositif.

Figure 1
La structure des variables analysées



1.2.4. Quelques précisions sur la méthodologie

- **Auditer un processus ancré dans le passé**

Ce type d'audit présente des difficultés et des biais propres à toute évaluation d'un processus ancré dans le passé qu'il est intéressant d'exposer. En effet l'évaluateur n'est pas présent à l'instant où a démarré l'intervention et n'a pour cette raison pas directement accès aux éléments de contexte et de vie de ce passé qui peut être relativement ancien (plus de 4 ans pour l'un des cas étudié) ; il ne dispose que de traces écrites des événements du passé, ainsi que des témoignages des intervenants qui ne permettent pas vraiment une compréhension intuitive, immédiate de la situation.

- **Deux biais principaux : le poids du présent - la confusion entre intervention et évaluation**

La prise en compte et l'anticipation des biais s'avère fondamentale dans la construction méthodologique et l'attitude de l'auditeur. Le cheminement progressif sur le terrain, au travers des échanges avec les intervenants, ont permis de mieux cerner certains biais et de trouver des réponses (pratique de distanciation, principe de prudence).
Même pour la majorité des répondants se disant satisfait du résultat obtenu par le processus d'appui au dialogue social, nous constatons que prononcer, pour eux, une telle déclaration est délicat du fait qu'ils sont immergés dans un quotidien parfois envahissant qui les éloignent de la nécessaire prise de recul exigée par l'évaluation. Il est difficile en effet pour eux de se replacer dans le vécu de l'époque, sans être parasité par le quotidien, les enjeux du moment.
Egalement les acteurs sont-ils capables de faire la distinction entre les intervenants agissant comme tiers facilitateur du dialogue social, et l'évaluateur dont la mission est toute autre. Ne risquent-ils pas d'assimiler l'évaluateur à un intervenant pour peu que des difficultés relationnelles aient surgi avant la venue de l'auditeur ? Cette confusion possible des genres ne favorise-t-elle pas une difficulté à se prêter à un exercice bien différent consistant cette fois-ci à répondre en prenant du recul, par rapport au passé et aux évolutions dans le temps ? Finalement n'est-ce pas demander beaucoup à ces acteurs interviewés que de faire figure d'expert ? C'est pourtant cette voie donnant la primauté à l'acteur que nous choisissons [GIDDENS 1984] moyennant quelques précautions. Pour réduire ces biais, le rôle de l'auditeur peut être d'aider les acteurs interrogés, en leur expliquant bien l'objet de sa venue, sa position, en les rassurant, en les aidant à prendre le temps de revenir mentalement en arrière, sur leur passé. La dimension bienveillante, une introduction avec un rythme volontairement ralenti, propice à l'apaisement et à la concentration, accompagnée d'inductions positives est une piste qui s'est avérée efficace pour obtenir une diminution des biais évoqués.

- **Procédés de triangulation**

La triangulation des données est une méthode confirmatoire qui valide un résultat lorsqu'il est mis en évidence ou non contredit par des mesures indépendantes. La stratégie d'optimisation de la triangulation consiste à choisir des approches suscitant des biais différents, des forces descriptives ou explicatives différentes afin que la triangulation permette la plus grande complémentarité.
La triangulation [DENZIN 1998] des sources de données inclue une variété de personnes, de lieu et de temps. Par exemple l'échantillon comprend à la fois des intervenants, des acteurs de l'entreprise, des observateurs. Les acteurs appartiennent à des entreprises différentes, pour lesquelles l'intervention a eu lieu à des périodes différentes et selon des modalités variables. Enfin, les personnes évoluent dans des environnements sensiblement différents (régions, entreprises).
Il y a eu également une triangulation d'investigation, puisque 4 chercheurs, 3 binômes d'observateurs ont été mobilisés et qu'ils ont échangés leur avis ; cependant l'affectation des dossiers conférant une majorité de cas à un seul auditeur, la triangulation d'investigation se trouve un peu amoindri puisque les autres chercheurs ne bénéficient pas de la comparabilité sur les cas directement observés par eux sur site. Or, le rapport étroit de l'auditeur avec son terrain permet une meilleure appropriation du sens, accentuant la triangulation d'investigation.

La triangulation théorique a été effectuée par une réflexion en amont de la recherche qui portait sur des anticipations, des hypothèses de recherche, tant sur des facteurs de contingence, que sur des processus de structuration dont il était tenu compte dans les différents guides d'entretien destinés aux intervenants et aux acteurs dirigeants ou salariés.

La triangulation méthodologique
Nous avons choisi de centrer notre attention sur le discours des acteurs moyennant quelques précautions, qui bien souvent vont consister à effectuer des recoupements, à être très attentifs aux possibilités de biais résultant des conditions de notre évaluation.
Nous avons posé plusieurs questions pouvant sembler redondantes, car présentées sous des angles différents ou détournées, mais permettant d'obtenir une réponse sur les représentations conscientes ou projetées du répondant.

Il s'agit au fur et à mesure de l'entretien d'assurer et faciliter la progression de la réflexion du répondant. Une des questions a constitué un indicateur par rapport à l'évaluation globale du dispositif :
« Recommanderiez-vous cette intervention à d'autres personnes ? »
Cette question encourage également les acteurs à apporter des éclaircissements, des approfondissements justifiant leurs réponses, et nous permet ainsi de mieux comprendre leur interprétation à propos de l'intervention dont ils ont bénéficié.
Lors des entretiens, nous avons amené les acteurs à prononcer un jugement par rapport à l'intervention par exemple, la neutralité des intervenants, l'écoute, les comportements, les actions, les limites pour les entraîner à formuler une opinion générale la moins biaisée possible. En effet, cette remémoration d'aspects multiples aide les acteurs à prendre en compte le plus de critères possibles et évite une hyper focalisation sur un thème, une rancœur personnelle, une préoccupation qui occulterait le reste, et qui prendrait trop d'ampleur par rapport à l'ensemble (contourner le biais « poids du présent »).
Cependant si l'évocation d'éléments multiples permet un développement progressif, une maturation par rapport à l'évaluation finale établie par l'acteur, celui-ci peut en définitive ne retenir que certains points clés parmi tous ceux qui lui ont été suggérés tout au long des entretiens. C'est en quelque sorte son libre choix, et c'est celui qui a beaucoup d'importance et d'intérêt pour nous guider dans l'évaluation finale.

1.3. L'échantillon

1.3.1. Détermination de l'échantillon

Nous n'avons pas eu la maîtrise du choix des dossiers mais des éléments justificatifs nous ont été apportés. 10 cas ont été proposés par la DRT et l'ANACT ; à l'époque, 26 cas auraient pu faire l'objet de l'étude. Sur ces 26 cas, 9 n'ont pas été traités jusqu'au bout, c'est-à-dire que les interventions ne sont pas allées au delà des préliminaires. Certains dossiers n'ont pas été retenus dans la liste finale pour des raisons multiples, qui tiennent par exemple au départ des acteurs côté direction, ou de la non poursuite de la démarche, au caractère atypique de certaines interventions par rapport aux objectifs fixés, à l'absence de suivi et à la cessation d'activité de l'entreprise. Finalement si l'on s'en tient aux critères retenus par la DRT et l'ANACT, les entreprises, toujours existantes à l'époque de l'évaluation, qui ont participé à l'appui au dialogue social mené jusqu'à son terme, et dont les acteurs sont encore présents constituent un échantillon quasi exhaustif de 10 cas.
Notre méthodologie qualitative est cependant, en tout état de cause, indépendante de la détermination de l'échantillon. En effet notre but n'est pas de constituer un échantillon représentatif pour valider des résultats de façon externe. Notre but est de nous assurer d'avoir des cas et des situations suffisamment variées pour saisir dans l'analyse d'un dispositif expérimental que nous étudions, le maximum d'éléments, afin de produire la plus grande compréhension possible des phénomènes qui s'y rattachent. Notre critère de validation est la saturation des données au moment de l'analyse, cette saturation s'est produite, dès lors que le codage des entretiens ne nous apportait plus d'éléments nouveaux pour expliquer les résultats.
Nous n'avons cependant, du fait des critères de détermination de l'échantillon, aucune remarque possible à faire quant aux raisons de la non poursuite de certaines entreprises dans la démarche.

L'enquête a été menée dans un premier temps auprès des **intervenants** des entreprises et ensuite, auprès des **acteurs des entreprises**.

Sur un échantillon de 10 cas d'entreprise, le taux d'acceptation des entreprises et de leurs acteurs est très fort ; 9 entreprises sur 10 ont accepté de participer à l'évaluation.

2. Le référentiel

2.1 Justification

Le référentiel est un outil qui évolue en deux temps et dont l'objet varie lui aussi avec ces deux étapes. Un premier référentiel est établi à l'issue des travaux introductifs. Il permet d'envisager un grand nombre de possibilités, il est caractérisé par l'ouverture et permet d'ouvrir la voie à une certaine structuration de l'analyse. Un second référentiel est établi après l'analyse des données, c'est-à-dire une fois que l'analyse ait permis une concentration sur les éléments sélectifs qui au fur et à mesure des comparaisons apparaissent fondamentaux. L'étape d'analyse aura permis une élimination des éléments superflus.

L'émergence de ce nouveau référentiel permet :

- de préciser les conditions d'intervention de la mission d'appui au dialogue social,
- de différencier les cas selon des critères essentiels,
- de clarifier les points fondamentaux de la démarche (buts contexte modalités…),

- de relever des variables pouvant être opérationnalisées en vue d'établir un questionnaire quantitatif de suivi de l'efficacité de la démarche.

Pour les évaluateurs, l'intérêt de construire ce référentiel est de pouvoir catégoriser chaque cas en fonction des variables du référentiel, d'ouvrir la voie à une analyse contingente qui nous permettrait de déceler les conditions de réussite de la mission d'appui au dialogue social.
Ce référentiel comporte aussi un autre objectif, qui consiste à approfondir et développer les variables de façon extensive, afin d'ouvrir la voie à d'éventuelles améliorations du processus d'intervention.

2.2. La construction du référentiel de préparation à l'analyse

Certaines variables du premier référentiel reprennent des méthodes de travail qui nous ont été dévoilées par plusieurs sources :

- les intervenants pratiquant l'appui au dialogue social, et leurs témoignages,
- une revue de littérature, en particulier l'ouvrage « *Bernard Maurin, Daniel Xirau, un appui au dialogue social dans l'entreprise-le tiers facilitateur, éditions liaisons, 2003* » et les documents de travail : *« Ministère du travail, séminaire en relations du travail, guide d'intervention à l'intention des conciliateurs - médiateurs, direction de la conciliation-médiation et de la prévention* » ainsi que le document suivant : « *L'intervention de médiation préventive, guide à l'intention des intervenants en médiation préventive, direction de la médiation préventive, ministère du travail du Québec, septembre 1992* »,
- d'autres variables nous sont apparues à l'issue de notre travail sur le terrain.

Nous avons donc sélectionné à partir de ces trois sources, les variables qui peuvent apparaître pertinentes pour la construction du référentiel, ceci dans la limite des 10 cas qui nous ont été proposés.
Ce référentiel des variables est utile pour guider le codage global des données. Il n'est pas exhaustif, et se concentre sur des variables qui à l'issue du recueil des données terrain, apparaissent fondamentales.

2.3. le référentiel final

L'analyse des données pratiquées de façon minutieuse, permet d'éliminer, de préciser certaines variables, de dégager d'autres variables qui ne sont pas apparues à ce stade de l'évaluation.

Le référentiel final a peu varié par rapport au premier référentiel (mis à part la déclinaison plus précise de la variable résultante liée aux résultats de l'intervention). Nous en produisons les grandes lignes à la suite.

2.3.1. But de l'intervention

- Améliorer les relations du travail au sein d'une organisation.
- Aider à réamorcer un dialogue continu et positif entre les parties.
- Faire tomber la méfiance entre les partenaires de l'entreprise concernés, ouvrir sur plus de transparence.
- Améliorer des relations entre direction, syndicats, institutions représentatives du personnel voire salariés.

2.3.2. Conditions d'intervention

- L'intervention est volontaire (adhésion des participants : l'employeur et la partie syndicale ou les salariés au début et tout au long de la démarche).
- Elle n'est pas effectuée lors d'un conflit à chaud.
- Elle est réalisée par les parties elles-mêmes.
- Elle concerne plusieurs types de niveau : dans le cas de la médiation préventive elle met à contribution tous les niveaux de l'organisation, dans le cas du séminaire, elle se concentre sur la relation entre deux groupes d'acteurs, dans le cas de l'accompagnement à la négociation, elle se concentre sur un objectif précis, la conclusion d'un accord.
- Les intervenants doivent être neutres.
- Les intervenants n'imposent pas leurs points de vue, ils ne négocient pas.
- Le rapport de médiation n'est pas un contrat à valeur légale, mais a une portée morale.

2.3.3. Les présupposés de la démarche

L'intercompréhension, l'acceptation des rôles mutuels, des contraintes réciproques des parties, l'apprentissage d'une méthodologie permettent de restaurer les relations entre les acteurs de l'entreprise qui vont aider les parties à résoudre elles-mêmes leurs problèmes.

2.3.4. Variables de contexte

- État de la relation avant l'intervention (climat ± détérioré, conflit ± chronique, population concernée générale versus ciblée) ; la manifestation de cet état de la relation peut s'analyser avec les observations suivantes : des grèves, l'absence complète de dialogue, d'utilisation abusive du judiciaire, le recours à diverses formes de harcèlement, des pétitions, signalisation par l'inspection du travail.

- La volonté des parties de donner suite et de réaliser les ententes convenues.
- Influence d'un acteur externe à l'entreprise.

2.3.5. Décomposition temporelle

Nous déterminons 5 étapes dans le processus d'intervention :

T0 = signalisation, prise de contact et préliminaires

T1 = négociation du contrat d'intervention

T2 = intervention

T3 = conclusion et préparation de la transition

T4 = suivi

Durée des effets de l'intervention aux yeux des acteurs

2.3.6. Modalités

Concernant les intervenants

- Constitution d'un binôme d'intervenants pour gérer séparément les ateliers
- L'un des intervenants gère plus particulièrement la relation avec la direction, assure une forme de leadership du processus
- Le binôme dispose d'un référent extérieur qui joue le rôle d'un coach ; cette supervision aide au développement de l'efficacité sur le plan technique de la maîtrise des problématiques d'intervention et permet d'assurer le maintien de l'équilibre psychique des intervenants
- Le binôme est constitué à partir d'un vivier d'intervenants dont les origines sont : le réseau ARACT, ANACT, les inspecteurs du travail et des consultants. Chacun apporte son savoir faire, son expérience, sa sensibilité. D'autres déclinaisons portent sur le sexe (Homme/ Femme), l'âge, la concentration de l'intervenant sur ce métier ou non, la qualité de sa formation à la médiation préventive.

Concernant les participants

- Création de collectif aussi bien côté syndical que côté direction

2.3.7. Variables d'action des intervenants

T0 = prise de contact et préliminaires	vérifier la faisabilité
	informer les parties à propos de la démarche
	faire comprendre la démarche aux parties
	gagner la confiance des parties
T1 = engagement des parties	Rédiger un contrat d'intervention
T2 = intervention	planifier, organiser, réaliser les étapes de l'intervention
	procurer une assistance à l'analyse
	rédiger et valider les rapports de diagnostic de chaque partie
	vérifier auprès de l'autre partie la pertinence des rapports
	amorcer les rencontres conjointes, responsabiliser les parties,
	animer les rencontres en atelier, en plénière : développer l'écoute réciproque, faire participer tous les membres, recadrer pour éviter le blâme, aider à la compréhension de l'autre partie, de sa part de responsabilité, aider à objectiver
	procurer une assistance à la recherche de consensus (si méthode séminaire J1 : relation de travail idéale, J2 : relations de travail existantes, J3 : moyens à décider pour établir une situation souhaitable)
	rédiger, valider et distribuer les rapports finaux
T3 = conclusion et préparation de la transition	rédiger le plan d'action
T4 = suivi	évaluer la réalisation du plan d'action
	Suivi post-intervention, retrait progressif

2.3.8. Variables de relais des participants

- Volonté et engagement des participants dans la démarche.
- Implication dans le suivi du plan d'action.
- Diffusion de l'information (de l'état d'esprit, des règles résultantes) aux personnes concernées (intégration des nouveaux venus).
- Changement de personnel (turn-over des participants - organisation amnésique).
- Pouvoir de décision du DRH (de l'interlocuteur des syndicats).

2.3.9. Lieu et temps

- Lieu de l'intervention (extérieur à l'entreprise).
- Intervention continue, sans interruption.
- Repas pris en commun, convivialité, isolement par rapport à des influences externes.
- Permanence des participants tout au long du processus.

2.3.10. Variable résultante

- réussite du dispositif (par rapport au but cf. paragraphe 2.3.1.) voir tableau suivant :

Tableau 1
Les variables de réussite du dispositif

Les acteurs des entreprises	**Situation de groupe**
- s'expriment,	- les conflits diminuent, le climat est plus calme,
- rétablissent des relations,	- les rapports sont marqués par moins d'agressivité.
- changent leurs comportements	- les réunions durent plus longtemps, elles sont acceptables,
- prennent du recul	- les situations tendues sont débloquées plus rapidement.
- sont plus ouverts	
- développent des formes d'intelligence relationnelle	
Organisation - action	**Institution**
- une nouvelle organisation peut se mettre en place,	- les instances représentatives du personnel sont reconnues dans leur rôle.
- les informations sont transmises plus rapidement,	
- les acteurs parviennent à préparer les négociations.	

Conclusion

L'élaboration de ce référentiel s'inscrit dans une forme de capitalisation des interventions en matière d'audit social. Son originalité et son apport principal tiennent dans le fait de sa construction effectuée de façon concomitante avec l'analyse de données qualitatives. Nous avons montré comment le référentiel est un outil vivant et se développant en interaction avec l'analyse ; l'articulation (référentiel et analyse) s'observe à 2 niveaux. Le premier niveau sert à la matérialisation des grandes lignes qui vont alimenter l'analyse (il sert de clarification et de support à l'analyse). Le second niveau à l'issue de l'analyse de données qualitative, permet l'émergence d'un nouveau référentiel à partir des apports du premier, de la confrontation au terrain, de l'exercice d'analyse et de comparaison constante de regroupement de données. Ce dernier référentiel clôt l'analyse et constitue un référentiel d'aboutissement.

L'appui au dialogue social étant une forme de médiation, la démarche méthodologique présentée là peut servir d'inspiration à la construction de tout référentiel de la médiation. Plus généralement, les éléments de réflexion méthodologique peuvent aussi être utiles à tous les auditeurs devant manier des éléments ancrés dans le passé. C'est le cas en particulier de la réflexion sur les éléments de triangulation qui peuvent donner suite à d'autres développements ultérieurs.
Si des pistes sont exposées, pour autant il reste encore beaucoup à faire. Les questions qui subsistent et méritent un approfondissement dans l'avenir concernent la façon de traiter la dimension du temps dans l'audit, comme par exemple l'inégalité des cas observés ; en effet le phénomène d'apprentissage avec le temps permet aux intervenants d'être plus compétents dans leur intervention et donc peut jouer sur la réussite de l'intervention. Quelles solutions peut-on envisager pour prendre en compte les biais liés à la temporalité ?

Bibliographie

DENZIN N., (1998). "The Dance of Qualitative Research Design", in *Strategies of Qualitative Inquiry*, Sage, p 46-47.

Direction de la médiation préventive, Ministère du travail du Québec, *L'intervention de médiation préventive, guide à l'intention des intervenants en médiation préventive*, septembre 1992.

GIDDENS A., (1984). *La constitution de la société*, ed PUF, 1987, traduit de *« The Constitution of Society »,* Polity Press.

MAURIN B., XIRAU D. (1993). *un appui au dialogue social dans l'entreprise-le tiers facilitateur,* éditions liaisons.

MILES M. B., HUBERMAN A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Plus de coopération pour plus de compétitivité : apport de la macro ergonomie dans le rôle de l'audit social. Une proposition pour le secteur sidérurgique.

Maciej WILGOSZ

Doctorant
Institut d'Organisation et de Management de l'Ecole Polytechnique de Wroclaw,
(Département de la Gestion de Travail)
Pologne.

Marta WILGOSZ

Doctorante
CEROG, IAE Aix en Provence
Institut d'Organisation et de Management de l'Ecole Polytechnique de Wroclaw,
(Département de la Gestion de Travail), Pologne.

En 2000, dans un contexte de globalisation croissante des économies, les dirigeants des grandes entreprises et de nombreux politiciens français ont ouvert le débat sur la compétitivité. Cela a donné lieu à plusieurs rapports (notamment les rapports du Sénat sur « la concurrence fiscale en Europe » et « l'expatriation des compétences, des capitaux et des entreprises » et les rapports Lavenir (2000) et Charzat (2001)) et mobilise les cabinets de consultants tel Ernst et Young et des organisations proches des entreprises, comme l'Institut de l'entreprise et Rexecode, sur des enquêtes auprès des entreprises et des études de benchmarking. La séance plénière du Conseil d'Analyse Economique du 24 octobre 2002 q porté sur la compétitivité de la France et a abouti au rapport de Debonneuil et Fontagné (2003). Boissieu (dans Debonneuil et Fontagné 2003) évoque les conclusions des auteurs de ce rapport en matière de compétitivité et notamment souligne plusieurs de leurs recommandations, entre autre la construction d'un tableau de bord de la compétitivité française, qui combinerait trente-trois indicateurs regroupés eux-mêmes en trois thèmes (éducation, innovation et positionnement dans les technologies de l'information et de la communication).

La compétitivité est aussi un champ d'investigation de l'Union européenne. Notamment les rapports sur la compétitivité 2001 et 2002 de la Commission de l'Union européenne font référence à la sous-compétitivité de l'Union au regard des Etats Unis en matières de croissance du revenu par tête, de productivité du travail, et d'utilisation et de diffusion des technologies de l'information et de la communication. Dans un communiqué de presse du 24 septembre 2004 sur la compétitivité, le Conseil de l'Union européenne constate la nécessité des mutations structurelles intra sectorielles et transsectorielles afin de stimuler la compétitivité et la croissance de la productivité en Europe. Il reconnaît ensuite qu'une redistribution des ressources est nécessaire vers des activités à forte intensité de connaissances fondées sur l'innovation, les qualifications humaines et une meilleure utilisation de la technologie. Il demande aux Etats membres entre autre d'améliorer les conditions encadrant l'activité des entreprises dans leur domaine de compétence et notamment dans le domaine du « capital humain, en investissant dans l'apprentissage tout au long de la vie et le développement des qualifications, en favorisant une adéquation plus forte entre les priorités de la recherche et les besoins de l'industrie, et en introduisant les éléments d'incitation adéquats dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la recherche en complément des efforts réalisés au niveau européen pour promouvoir l'excellence en matière d'esprit d'entreprise, d'innovation et de recherche » (Conseil de l'Union européenne, 2004,p.12).

Domeisen (2004) dans l'introduction au Forum du Commerce international souligne qu'aujourd'hui il ne suffit pas d'être compétitif au niveau local car la

concurrence est internationale. La compétitivité au niveau mondial n'est pas seulement une préoccupation de l'Union européenne ou des pays développés. Sans la capacité à répondre aux marchés internationaux et à braver la concurrence internationale au niveau national, les pays en développement ne compteront pas parmi les acteurs économiques performants et pour parler de compétitivité nationale il faut avoir un bon tissu d'entreprises qui pourront faire face à la concurrence.
L'objectif de cette communication est premièrement la présentation et la définition de l'approche macro ergonomique de l'audit social. Ensuite nous présenterons les enjeux d'une approche macroergonomique dans la situation économique actuelle du secteur sidérurgique et tout particulièrement du secteur polonais avec une précision sur les constats des observations et entretiens menés dans les années 2003-2004. Cette communication conclue par une proposition de recherche en matière macroergonomique.

1. L'audit macro ergonomique, audit social et les performances des entreprises.

Dans cette première partie nous souhaitons présenter un nouveau concept méthodologique qui relie les différentes sciences de gestion au niveau managérial afin d'optimiser les interactions entre les différents éléments du système organisationnel appelé la macroergonomie (macroergonomics).
La notion d'ergonomie est souvent associée à une approche minimaliste limitée au poste de travail et son environnement avec l'interaction de l'homme. Pour certain c'est un domaine trop unitaire, trop médical et pas assez lié aux sciences de gestion. Pour d'autres c'est « une étude multidisciplinaire du travail humain pour remédier à l'inadaptation industrielle, limiter les atteintes à la santé physique ou mentale, réduire la fatigue professionnelle » (Peretti 2000 p. 206). La naissance de l'ergonomie appelée aussi Facteurs Humains se fait aux alentours des années 1940 et son but initial est la construction d'un système sociotechnique, afin d'optimiser les interactions entre l'homme et les systèmes, les outils, les produits et l'environnement. Son but étant toujours d'améliorer les facteurs rentrant dans l'interaction avec l'homme afin d'augmenter sa performance. Jusqu'aux années 1980 les chercheurs se concentraient sur l'optimisation des interactions entre l'homme et son environnement de travail. On parlait d'ergonomie militaire, d'ergonomie industrielle (Brewer et Hsiang, 2002). Ensuite avec le développement de l'informatique et de l'automatisation les chercheurs se sont penchés sur les aspects cognitifs de l'ergonomie. Tous ces domaines font partie de la microergonomie. Cependant ces approches ne répondent pas à toutes les questions posées par les chercheurs en ergonomie. Depuis les années 1970, Hendrick, le fondateur de "Human Factors Society Small" (Hendrick et Kleiner, 2001), souligne que beaucoup de changements importants ont lieu tant au niveau social qu'environnemental[1] et il conclut que si l'ergonomie doit remplir son rôle, l'intégration des systèmes organisationnels et de management dans les pratiques et recherches ergonomiques s'avèrent indispensables. En réponse à cette conclusion des groupes de chercheurs sont créés dont la finalité est la conceptualisation d'un système ergonomique de management appelé en 1986 la « Macroergonomie » (Hendrick et Kleiner, 2001).
La macroergonomie est tout d'abord définie comme une des sous disciplines de l'ergonomie, qui est centrée sur l'interface entre l'homme et l'organisation.

Empiriquement elle consiste à prendre en compte les facteurs des systèmes et leur interaction (Hendrick et Kleiner, 2001) :

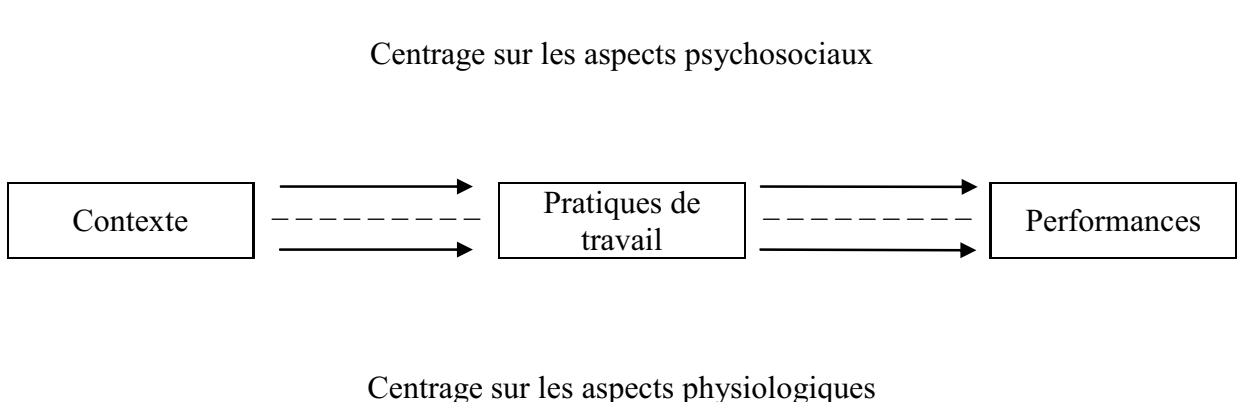
- Système technologique (facteurs : mode de production, action menées par les individuel sur un objet donné afin de le changer, niveau d'automatisation).
- Système personnel (facteurs : degré de professionalité, caractéristiques démographiques, aspects psychosociaux).
- Système de l'environnement externe (facteur : niveau de changements, niveau de complexité).
- Système du design organisationnel (facteur : centralisation, formalisation, complexité).

Elle s'appuie sur les théories des systèmes sociotechniques. Comme perspective la macroergonomie fournie des principes de guidage afin d'aider les ergonomistes en incluant la participation des employés, la flexibilité, l'optimisation, l'harmonisation des sous systèmes de l'entreprise. Dans ses compétences nous pouvons trouver la communication, la gestion des ressources humaines, la projection des systèmes de travail, la culture d'entreprise, les organisations virtuelles, la gestion de qualité.

[1] Ces changements sont selon Hendrick (Hendrick et Kleiner, 2001) surtout dus aux : développement technologique, croissance démographique, changement du système des valeurs au travail, compétition au niveau mondial, besoins d'ergonomistes spécialisés, limites micro ergonomiques.

Les domaines de recherches de la macroergonomie tiennent compte des facteurs de motivation, des besoins et des envies, des qualifications et des aspects sociaux, ainsi que de la communication et de la participation des employés dans l'entreprise.
Au niveau conceptuel la macroergonomie est définie comme une approche sociotechnique « de haut en bas » vis à vis du design du système de travail et l'application de ce système aux designs des interfaces homme-travail, homme-machine et homme-software afin de s'assurer que la totalité du système de travail est harmonisée. Ho et Duffy (2000) présentent un cadre de lecture de la macroergonomie et de la microergonomie dans les relations du contexte (par exemple le système du leadership), des pratiques de travail (la culture d'apprentissage) et des performances de l'entreprise (processus de management), (figure 1).

Figure 1
Cadre contexte-pratiques-performance (Ho et Duffy, 2000, p.333).



La macroergonomie est une science qui reste complexe d'où sa difficulté pour être mise en pratique et pour les recherches. C'est une approche « top down » car son but final est d'assurer que le système de travail dans son intégrité soit compatible avec les composantes organisationnelles et contribue à l'harmonie de la totalité des éléments. En pratique c'est un processus à la fois « top-down, down-top » qui centralise les besoins et les informations du coté de la stratégie et des objectifs de performance et d'autre coté prends en compte les besoins des groupes de travail tant du point de vue de la technologie, de la structure ou de la culture d'entreprise. Seulement une approche complexe peut amener aux résultats satisfaisants et durables car elle permet la participation et l'implication de tout le personnel et par la suite elle diminue les barrières liées au changement. Le changement macro ergonomique est plus facile à réaliser quand il se place à coté d'autres changements centraux comme le changement de direction, changement de locaux, lancement d'un nouveau produit.
Il nous ait important ici de préciser que la macro ergonomie n'est pas un sous-domaine de la psychologie de gestion, comme certains chercheurs le pensent. Les préoccupations de cette deuxième sont de nature à inférer les groupes de travail, le leadership ou le climat organisationnel afin d'améliorer la performance de l'entreprise. Alors que le but de la macro ergonomie reste l'adaptation du système de travail aux caractéristiques sociotechniques et l'optimisation des interactions entre les différents sous-systèmes.
La compréhension du concept de la macro ergonomie nous amène à la comparer à une fonction « macro ressources humaines » ce qui donne davantage du poids à la gestion des capitaux humains dans les discussions et pratiques des sciences de gestion. Cette nouvelle science s'est surtout intéressée aux entreprises avec des systèmes informatisés de production et c'est pourquoi elle est d'avantage destinée comme approche de recherche à des grosses entreprises avec une production informatisée comme dans le cas du secteur sidérurgique.
Une application pratique, de l'approche macro ergonomique pour atteindre les objectifs de performance, peut être le système TOP Modeler. A l'issue de cinq ans d'études et d'investissements de dix millions de Dollars, dans le cadre d'un programme réalisé en collaboration avec de nombreuses entreprises et institutions[2] est créé un système TOP Modeler qui prend la forme de logiciel d'aide à la décision. Cet outil construit comme un référentiel basé sur les indicateurs de plusieurs entreprises, permet aujourd'hui non seulement de mener un audit social et organisationnel mais il donne la marche à suivre dans le processus de changement. Ce logiciel a pour objectif d'aider les entreprises à établir les but stratégiques, structuraux-organisationnels, technologiques et en ressources humaines (Karwowski, 2004). Il contient une base de connaissance constituée de 14 ensembles de

[2] Comme : ManTech, U.S. Air Force, National Center for Manufacturing Sciences, Digital Equipment Corporation, Texas Instruments, Hewlett Packard, Hughes, General Motors, et University of Southern California.

caractéristiques de l'organisation dont trois d'entre eux sont appelés des Stratégies de Business et les 11 restants sont des Ensembles de Caractéristiques indispensables à la réalisation des Stratégies de Business. TOP Modeler permet d'établir les priorités des changements systémiques à mettre en place. Selon la théorie, l'organisation peut atteindre les stratégies de business voulues seulement au moment où la construction organisationnelle, la technologie et les ressources humaines seront organisées d'une façon cohérente face à la stratégie (Karwowski, 2004). Pourquoi un tel outil ne pourrait-il pas être crée et développé pour les secteurs stratégiques des pays en restructuration industrielle ?

2. Proposition d'un modèle d'audit macro ergonomique et culturel

Le concept macro ergonomique reste nettement moins connu et beaucoup plus flou, que celui de la stratégie, des ressources humaines ou de l'ergonomie car concerne le système de l'organisation dans son intégrité et toute sa complexité. D'un point de vue méthodologique, ce concept nous permet, d'une manière pleinement justifiée, de proposer un modèle complexe d'audit, qui intègre tant bien que mal les différentes fonctions de l'entreprise sous l'aile de la GRH. Nous souhaitons ici proposer une approche centrée sur l'audit culturel et macro ergonomique ainsi que les indicateurs de performance[3] de l'organisation.
Pourquoi la culture d'entreprise est-elle importante ? Elle semble jouer des rôles non négligeables tant au niveau externe qu'interne de l'entreprise. Au niveau externe elle permet aux acteurs de la différencier par rapport à l'environnement et à l'identifier. Au niveau interne elle permet aux employés de s'adapter aux pratiques de l'entreprise tout en diminuant l'incertitude. Elle leur donne une grille de perception et les informe sur la réalité et le fonctionnement de l'entreprise ainsi qu'elle joue un rôle primordial dans l'intégration des employés. Actuellement les entreprises développent les points qualité et se font auditer afin d'être en norme. Les études menées par des chercheurs en macro ergonomie démontrent qu'il existe des liaisons entre la culture d'entreprise et la notion de la qualité et de sa gestion en entreprise, et tout particulièrement que :

- L'innovation en tant qu'élément de la culture d'organisations est positivement associée au Total Quality Management (Zeith 1997).
- La mise en place des principes du TQM dans le champ des compétences de la culture d'organisation promut l'organisation apprenante (Pool, 2000).
- La culture d'entreprise qui soutient l'innovation et le développement est positivement associée à la gestion du processus qualité (Dellana i Hauser, 1999).
- La culture d'apprentissage tout au long de la vie est un facteur organisationnel important, qui contribue positivement au transfert des compétences (Cheng i Ho, 1998).

Certes l'innovation, TQM, gestion de la qualité, apprentissage et transfert des compétences sont des notions clés pour beaucoup d'entreprises et notamment pour les usines sidérurgiques. D'où l'intérêt de mettre en valeur les résultats de ces recherches afin d'augmenter la compétitivité de ce secteur au niveau de ses entreprises.
Le champ de recherche qui porte sur la culture d'entreprise est large et les définitions des concepts sont variées. Nous souhaitons dans ce papier présenter la définition de la culture selon Schein et de nous interroger de plus prés sur le rôle d'intégration de la culture, qui est surtout souligné par les champs de compétences classiques des ressources humaines et notamment en ce qui concerne l'intégration de nouveaux employés. La culture d'entreprise est selon Schein (1985) définie comme un ensemble de normes de comportement et valeurs dominantes propres à l'organisation donnée, renforcé par les hypothèses sur la nature de la réalité et se traduisant en pratique par des artefacts – produit de la culture. L'intégration selon Gałdzicki (1976) signifie un état des choses ou un processus de formation d'ensemble organisé capable de réaliser des taches concrètes, de relations non antagonistiques où les éléments se sont adaptés les uns aux autres et ont harmonisé leurs objectifs. L'intégration est un processus dynamique pendant lequel sont produits des objectifs, des valeurs et des comportements communs. Selon Landecker (Turowski, 1993) l'intégration sociale se fait en quatre domaines.

Nous parlerons de :

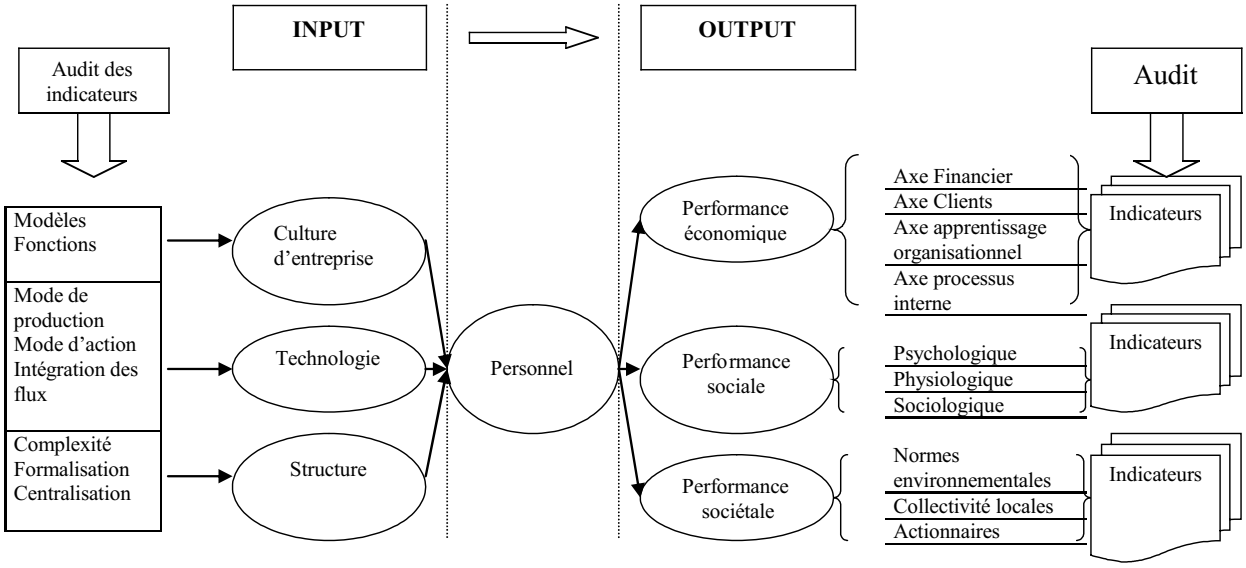
- Intégration culturelle – qui caractérise un accort entre les modèles culturels de groupe social et des modèles culturels alternatifs des individus partiellement externes au groupe.
- Intégration normative – qui caractérise l'accord entre les valeurs et les normes des différents individus avec les valeurs et les normes du groupe.

[3] Performance définit comme performance sociale - physiologique, psychologique et sociologique ; performance économique et industrielle et performance environnementale et sociétale.

- Intégration de communication – qui décrit le type et l'intensité des relations et contactes sociaux entre les membres d'une organisation.
- Intégration fonctionnelle qui caractérise les interdépendances entre les individus dans le domaine d'échange de services et de prestations qui découle du partage du travail.

Cet exemple nous amène à une réflexion plus globale sur les relations macro ergonomiques et les enjeux de la culture d'entreprise. Dans cette optique est proposé un modèle des relations macro ergonomiques qui pourrait servir de base pour la construction d'un référentiel en appliquant un audit macro ergonomique dans les entreprises (p.ex. sidérurgiques) les plus performantes selon des critères bien précis (figure 2).

Figure 2
Modèle macro ergonomique



Ce modèle peut servir de base pour de nombreuses recherches sur les facteurs de performances de l'entreprise (les relations entre les outputs et les inputs ainsi que les relations parmi les inputs). Le choix des domaines de recherches dépendra des besoins et des possibilités des chercheurs ou des managers.

3. Secteur sidérurgique à l'heure d'aujourd'hui – performance sociale, économique et environnementale

Nous souhaitons dans cette troisième partie présenter la situation du secteur sidérurgique au niveau mondial en soulignant la croissance économique de la Chine afin de placer notre l'enjeu pour l'audit social dans un espace-temps bien réel et définit. Dans un second temps nous nous questionnerons sur les résultats d'une recherche centrée sur les entretiens menés auprès des différents acteurs du secteur sidérurgique polonais qui présentent les aspects difficiles de la mise en place d'un audit social et de l'application des ses résultats.

3.1. Les motivations du choix du secteur sidérurgique

Le choix du secteur sidérurgique est dicté par l'existence de recherches déjà menées dans le domaine de la performance industrielle et d'une gestion des ressources humaines[4]. Il est du aussi à l'ampleur et la croissance de la consommation d'acier dans le monde ainsi que par l'expérience propre lors de la prise de fonction dans FERCIS et l'élaboration des entretiens avec des acteurs de la sidérurgie polonaise.

[4] A partir des données mensuelles de 45 lignes de production de 28 usines sidérurgiques américaines, trois chercheurs américains ont étudié le lien entre pratiques de gestion des ressources humaines et performance industrielle (Shaw, K.; Ichniowski, C.; Prennushi, G., "The Effects of Human Resource Practice on productivity", The American Economic Review, septembre 1997) dans « La formation professionnelle dans l'industrie lourde : l'exemple de la sidérurgie ». Ecole nationale d'administration. Promotion René Cassin (2001-2003), Séminaire « La formation professionnelle ».

Le secteur sidérurgique est aujourd'hui en pleine expansion malgré des crises dans les années 1970-1980 dues au ralentissement des activités économiques, l'apparition de nouveaux matériaux (plastique) et de nouveaux pays producteurs d'acier, (alors que jusqu'aux années cinquante le secteur n'était pas fortement développé). Une baisse de capacité de production s'avère indispensable et au niveau européen est voté le plan d'Avignon. Ce plan fixe des quotas de production pour chaque pays producteur de l'Union européenne. La baisse de capacités des productions engendre des licenciements massifs dans le secteur sidérurgique, des essais de reclassement des employés et des reconversions régionales ainsi que la concentration des entreprises sidérurgiques (l'histoire d'Arcelor). Le secteur sidérurgique rencontre aujourd'hui les problèmes similaires aux ceux des années 1980, et une attention accrue est accordée aux projets de formations des employés.

Le cas des sur-offres dans la production d'acier est fréquent à l'heure d'aujourd'hui et les principaux pays producteurs d'acier se réunissent assez régulièrement sous l'égide d'OCDE. Entre 1998 et 2002 les décisions prises lors de ces réunions ont permis de fermer 105 millions de tonnes de capacité de production d'acier. De 2003 à 2005, 36 millions de tonnes supplémentaires devraient être fermées ce qui correspond à 16% de la production mondiale d'acier en 2002 (Source : OCDE, Groupe de haut niveau sur l'acier, message à la presse du 18 juillet 2003).

La croissance PIB du monde en 2003 se situe à 2,3% alors que celle de la Chine à 9,9%[5] et le secteur sidérurgique au niveau mondial produit 964 millions de tonnes d'acier. La production chinoise d'acier est en forte croissance et passe de 66 millions de tonnes en 1990 à 220 millions en 2003, ce qui fait de la Chine le premier producteur d'acier au monde en 2003 et constitue une menace concurrentielle pour beaucoup de secteurs industriels. La consommation d'acier est irrégulière mais augmente depuis le début des années 1990. Elle est passée de 600 millions de tonnes en 1992 à 850 millions de tonnes en 2003. La progression la plus forte de la consommation est enregistrée par la Chine (elle est passée de 90 millions de tonnes en 1992 à 252 millions (soit 26% de la consommation totale) en 2003, le secteur d'acier n'étant qu'un exemple.

La solution de limiter les quotas de production afin d'accroître la compétitivité à l'heure de la montée en puissance de la Chine n'est pas sans risques sociaux et nécessite une bonne connaissance du tissu humain et des potentiels régionaux pour une totale reconversion. Car si des grandes entreprises comme Arcelor survivront à la concurrence chinoise, celles des pays en voie de développement peuvent ne pas être suffisamment fortes et devront se retirer du marché, avec des conséquences graves comme l'augmentation du chômage, des maladies psychiques, des délinquances, du terrorisme.

3.2 Difficultés à gérer la restructuration de la sidérurgie en Pologne. Poser les bonnes questions – où est la place de l'audit social ?

Cette crise du secteur sidérurgique gérée dans les anciens Etats membre de l'Union européenne est en plein développement dans les pays tels que la Pologne, qui est le plus grand pays producteur d'acier des nouveaux entrants. Avec les négociations entamées pour adhérer à l'Union européenne le secteur sidérurgique polonais a dû se plier aux demandes de la Commission européenne en matière de capacité de production et de la productivité. En pratique ceci a été transformé en processus de privatisation ainsi qu'à la restructuration du secteur et en licenciements massifs.

La recherche menée dans le cadre de la fonction occupée au sein de la fondation FERCIS avait pour but de comprendre les mécanismes de blocage et de l'impossibilité de la mise en place d'un processus de reconversion et de formation efficace. La restructuration en Pologne est menée avec l'aide de la politique nationale (mesures de départ en préretraite et de formation) et régionale (formations de reclassement, projets avec des fonds structurels). Le diagnostic préalable a été mené sur la région de la Silésie et développé par un diagnostic approfondi avec des entretiens non directifs, qui ont été menés auprès de plus de 50 acteurs différents entre juin et octobre 2004 nous amènent aux conclusions suivantes.

Nous pouvons parler de barrières individuelles, managériales et dues aux systèmes, qui empêchent une reconversion et formation efficace :

- **Causes individuelles**
  - Peur de la mobilité
  - Peur de l'inconnu
  - Manque de confiance en soi
- **Causes managériales**
  - Mauvaise gestion des employés.
  - Manque de communication entre les différentes directions et entre les employés.
  - Prise de décision trop longue et peur de la prise de décision.
  - DRH restent inactifs, sans propositions, sans solutions.
  - Logiques de postes et non de compétences.

[5] Executive Forum on « Competing in a changing Europe ». Opportunities &Challenges for Trade and Enterprise. 11-13 May 2004. Situation macro-économique et marché de l'acier. ARCELOR.

- **Causes systémiques**
  - Système syndical – manque de coopération et de concertation entre différents syndicaux.
  - Système patronal – manque de visions claires sur la RH, positions divergentes.
  - Système politique – manque de cohésion dans les solutions proposées entre les différents partis, manque de concertation au niveau local et régional.

L'objectif de FERCIS était la mise en place d'un projet de reconversion en débutant par les formations des sidérurgistes. Le manque d'information sur la population à former rend impossible la continuité de cette démarche qui devrait être inscrite dans un échange de meilleures pratiques. Une entreprise sidérurgique qui n'entreprend pas de changement risque d'être achetée par des groupes mondiaux et subira une compétitivité imposée, lointaine de la logique et de la culture nationale (comme dans le cas polonais : la plus grande entreprise consolidée PHS assurant 70% de la production nationale a été achetée par LNM). Une approche plus approfondie sur les différentes causes pourrait en effet déboucher sur des solutions réelles qui faciliteraient la mise en place d'un programme de formation et de rééducation surtout qu'il s'inscrit dans les préoccupations actuelles des politiques communes des organisations internationales.

Conclusions : les outils d'audit

L'approche systémique de l'organisation nous incite à utiliser des modèles complexes (surtout pour les grandes structures). Elle nous permet de prendre en compte même ces éléments et relations qui au premier regard ne présentent pas de grand intérêt (que nous pouvons appeler éléments et relations cachés). La question de l'outil d'audit culturel reste ouverte. Dans la littérature il y a une abondance de technique. Notamment nous pouvons partir des propositions d'audit assez simples ou plus complexes (Thévenet 1986, Cameron et Quinn 1998, Peretti 2001) de la culture d'entreprise. Les chercheurs dans le domaine de la culture d'entreprise construisent leur propre outil et le promeuvent. L'abondance des méthodes d'audit de culture d'entreprise et des différents modèles d'enquêtes montre qu'il n'existe pas un outil standardisé, ce qui laisse le choix au chercheur de prendre celui qui lui convient le mieux ou qui est le plus accessible pour l'entreprise. Au niveau des indicateurs des performances économiques nous pouvons nous baser sur les axes suivants (Malo et Maté, 1998) : finance, clients, processus internes et apprentissage organisationnel et analyser leurs indicateurs.
La mesure de la performance environnementale et sociétale – perçue comme une performance en développement durable peut se faire par le recueil des données auprès des actionnaires, des consommateurs ou par des données sur les actions de développement menées en collaboration avec les collectivités locales, sur la création de nouveaux emplois, sur le respect des normes environnementales. L'existence et le contenu des discours officiels des dirigeants concernant le développement durable ne seraient pour nous qu'une volonté et non pas un réel indicateur de la performance environnementale.

Nous souhaitons conclure cette communication en soulignant que le rôle de la gestion des ressources humaines devient de plus en plus complexe et stratégique. L'approche macro ergonomique permet de justifier et de prouver l'importance du domaine des ressources humaines dans la réalisation des objectifs de performance. Il est maintenant nécessaire de construire une méthodologie complète de l'audit macro ergonomique et des ses référentiels. Il existe quelques consignes de réalisation d'un audit du système de travail notamment présentées par Hendrick (Hendrick et Kleiner, 2001). Elle peut servir de base pour des conceptualisations plus complexes et développées. L'apport de l'audit social bien évident dans la compétitivité des entreprises, la pratique démontre les réelles difficultés de la mise en place de tel audit comme par exemple dans le secteur de la sidérurgie polonaise où les informations de bases concernant le nombre d'employés par poste sont toujours jugées confidentielles et font barrières à tout projet de formation et de reclassement.

Bibliographie

BREWER J.D. ET HSIANG S.M. (2002). The 'ergonomics paradigm': foundations, challenges and future directions, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. 3 (3), 285-305

CHENG, E.W.L. ET HO, D.C.K. (1998). The effects of some attitudinal and organizational factors on transfer outcome. *Journal of Managerial Psychology*, 13, 309-317

Conseil de l'Union européenne (2004). Compétitivité (marché intérieur, industrie et recherche). *Communiqué de presse*12487/04 (Presse 269).

DEBONNEUIL, M. ET FONTAGNÉ, L (2003). *Rapport. Compétitivité*, La Documentation française.

DELLANA, S.A. I HAUSER, R.D. (1999). Toward defining the quality culture. *Engineering Management Journal*, 11, 11-15

DOMEISEN, N. (2004).Renforcer la compétitivité dans les affaires. *Forum de commerce international* (2)

GAŁDZICKI, Z. (1976). *Socjologia organizacji i kierowania. Wybór tekstów,* Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej.

HENDRICK H.W., KLEINER B.M. (2001). *Macroergonomics and introduction to work system design.* Human factors and Ergonomics Society.

HO, D.C.K. I DUFFY, V.C. (2000). Modelling a macro-ergonomics approach to work systems design: an analysis of organizational context. *Theoretical Issues in Ergonomics Science* ,1(40), 332-353

HOFSTEDE G., 2000. *Kultury i Organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWN.

KARWOWSKI W. (2004). *Ergonomia w projektowaniu i zarządzaniu zintegrowanymi systemami zarządzania,* praca habilitacyjna w druku.

MAJCHRZAK, A., BORYS, B. ET GASSER, L. (1999), TOP Modeler: A Tool for Rapid.

MALO, J-L. ET MATHÉ, J-CH. (1998). *L'essentiel du contrôle de gestion*, 2e édition, Editions d'Organisation.

PERETTI, J.M. (2000). *Gestion des ressources humaines*, 9e édition, Vuibert.

PERETTI, J.M. (2001). *Ressources Humaines et gestion des personnes*, 3e édition, Vuibert.

POOL, S.T. (2000). The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 373-378

SCHEIN, E. (1985).*Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.

THÉVENET, M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*, les Editions d'Organisation.

TUROWSKI, J. (1993).*Socjologia. Małe struktury społeczne*, Lublin.

ZEITH, G. ET ALL, (1997) An employee survey measuring total quality management practises and culture developpement and validation. *Group & Organization Management, 22, 414-444.*

COMITÉ SCIENTIFIQUE DE LA 7e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS

Emmanuel **ABORD DE CHATILLON**
Maître de Conférences, IUT et IREGE, Annecy, France
Alain **AKANNI**
Professeur, ISG Dakar, Sénégal
Thierry **ARDOUIN**
Professeur, Université de Rouen, France
Mohamed **BACHIRI**
Président AGEF, Casablanca, Maroc
Annie **BARTOLI**
Vice Présidente, Université St Quentin en Yvelines, France
Elie **BASBOUS**
Professeur, Université de St Esprit, Journieh, Liban
Adnane **BELOUT**
Professeur, Université de Montréal, Canada
Ahmed **BENHAMOUDA**
Professeur, ISG Tunis, Tunisie
Luis **BENTO**
Professeur, Université de Lisbonne, Espagne
Leïla **BENRAISS**
Maître de Conférences - IAE de Bordeaux, France
El Mostapha **BENSALEM**
Professeur, Université de Marrakech, Maroc
Chafir **BENTALEB**
Professeur, Université de Marrakech, Maroc
Charles Henri **BESSEYRE DES HORTS**
Professeur, Groupe HEC, Jouy-en-Josas, France
Luc **BOYER**
Professeur, Université Paris Dauphine, Paris, France
Martine **BRASSEUR**
Maître de Conférences - I.A.E., Aix en Provence, France
Marc **BONNET**
Secrétaire Général AGRH, Lyon, France
Frank **BOURNOIS**
Professeur à l'université de Paris II, France
Xavier **BOUZIAT**
Professeur, Audencia, Nantes, France
Loïc **CADIN**
Professeur, ESCP, Paris, France
Didier **CAZAL**
Professeur, Université de Lille, France
Jean-Luc **CERDIN**
Professeur, Groupe ESSEC, Cergy Pontoise, France
Fernando **CUEVAS**
Professeur E.S.C., Pau, France
Abdelaziz **DALI**
Président, ALGRH, Alger, Algérie
Eric **DAVOINE**
Professeur, Université de Fribourg, Allemagne
Christian **DEFELIX**
Professeur, Université de Grenoble, France
Simon **DOLAN**
Professeur, ESADE, Barcelone, Espagne
Jean-Yves **DUYCK**
Professeur, Université de la Rochelle, France
Jérome **DUVAL HAMEL**
DRH, Professeur Associé Paris II, Paris, France
Mohamed **ENNACEUR**
Président IAST, Tunis, Tunisie
Louis **FORGET**
Secrétaire Général IAS
Corinne **FORASACCO**
Directrice Formation, CNCE, France
François **GEUZE**
Professeur associé, Université de Lille, France
Alain **GINTRA**C
Professeur, IAE de Bordeaux, France
Mohand **HAMOUMOU**
Professeur, EM Lyon, Paris, France
Mansour **HELLAL**
Enseignant, ISG Tunis, Tunisie
Jacques **IGALENS**
Professeur, Université de Toulouse, France
Pia **IMBS**
Directrice IAE de Strasbourg, France
Abdelilah **JENNANE**
Directeur IRH- Casablanca – Maroc
Michel **JORAS**
Expert, Paris, France
Assya **KHIAT**
Enseignante, Université d'Oran, Algérie
Bernard **LAIRRE**
Secrétaire Général du Club Européen RH, Bruxelles, Belgique
Hubert **LANDIER**
Vice Président IAS, France
Pierre **LOUART**
Professeur, Université de Lille, France
Zeineb **MAHJOUB**
Présidente ARFORGHE, Tunis, Tunisie
Zeineb **MAMLOUK**
Présidente Université Tunis-El Manar, Tunisie
François **MANCY**
D.R.H., Paris, France
Mohamed **MATMATI**
Professeur, E.S.C., Grenoble, France
Samuel **MERCIER**
Professeur, Université de Bretagne Sud, France
Bernard **MERCK**
Conseil Direction, France Telecom, Paris, France
Patrick **MICHELETTI**
Professeur, E.S.C. Marseille, France
Joan **MUNDET HIERN**
Professeur, UPC, Barcelone, Espagne
Jacques **ORSONI**
Professeur, I.A.E. de Corte, France
Michel **PARLIER**
Chargé de Mission à l'ANACT, Paris France
Jean-Marie **PERETTI**
Professeur, I.A.E. de Corte et ESSEC, France
Jean-Michel **PLANE**
Professeur, Université de Montpellier, France
Philippe **ROBERT DEMONTROND**
Professeur, Université Rennes 1, France
Alain **ROGER**
Professeur, Université Jean Moulin, Lyon 3, France
Henri **SAVALL**
Professeur, Université Lyon II, France
François **SILVA**
Professeur, Euromed, Marseille, France
Gilles **SIMARD**
Professeur, Université du Québec à Montréal, Canada
Bruno **SIRE**
Professeur, Université Toulouse 1, France
Aline **SCOUARNEC**
Maître de Conférences, Université de Caen, France
Djamel **TEBBA**
Professeur, Université de Casablanca, Maroc
Eric **VATTEVILLE**
Professeur, I.A.E. Rouen, France
Catherine **VOYNET-FOURBOUL**
Maître de Conférences, CIFFOP, Paris I, France
Zahir **YANAT**
Professeur, Ecole de Management de Bordeaux, France
Véronique **ZARDET**
Professeur, ISEOR, Lyon II, France
Riadh **ZGHAL**
Professeur, Centre Etudes et Recherches, Tunis, Tunisie

Institut International de l'Audit Social - Maison des Ressources Humaines - 91, rue de Miromesnil - 75008 PARIS
Secrétariat : Christiane Deshais - ESSEC - BP 50105 - 95021 Cergy Pontoise Cedex
Tél. : 01 34 43 30 57 - Fax : 01 34 43 32 10
E-mail : deshais@essec.fr - Site Internet : http://www.audit-social.com

© GROUPE ESSEC / CTD - I.A.S - 2404051144